

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้เป็นการศึกษาการสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการในการผลักดันให้กลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับสูงสุดขององค์กร คือ ระดับบริษัท¹ มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในระยะยาวท่ามกลางพลวัตและความแปรปรวน² และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นเรื่องท้าทายและเป็นภารกิจที่ยากยิ่ง³ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องภาวะเปลี่ยนแปลง เข้าใจที่มาและหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารและกิจกรรมการสื่อสารภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาชิกองค์กรรับรู้และเข้าใจทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรควบคู่ไปกับรับรู้และเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความสอดคล้องในการทำงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงเข้าใจความสัมพันธ์ทางเอกลักษณะ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ⁴ และท้ายที่สุดของการศึกษาคือ เข้าใจประสิทธิผลของการสื่อสาร

¹ระดับในการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท (การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดการกับพิสัย ขอบเขตและความหลากหลายในองค์กร) ระดับหน่วยธุรกิจ (เพื่อแสวงหาความได้เปรียบทางการแข่งขันเฉพาะธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบใดแบบหนึ่ง) และระดับหน่วยงานที่ (เพื่อแสวงหาความได้เปรียบทางการแข่งขันในกิจกรรมหรือหน่วยงานที่ในการดำเนินธุรกิจ, อ้างถึงใน John L. Thompson, Understanding Corporate Strategy (London: Thomson Learning, 2001), p. 14.

²Ibid., p. 13.

³Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990), p. 113.

⁴Bill Quike, Communicating Change (Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1995), pp. 26-27.

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดในการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง⁵ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การโดยจัดการออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อเคลื่อนย้ายองค์การจากภาวะปัจจุบันไปสู่ภาวะที่ปรารถนาในอนาคต อาทิ ดับเบิลยู. เบิร์ก และ จี. ลิทวิน⁶ (W. Burke and G. Litwin) เสนอแนวทางในการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณา การสอดคล้องขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก พันธกิจและกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ การจัดการกับบรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ระบบ (นโยบายและวิธี ดำเนินการ) ให้เข้ากับหน้าที่และบทบาทของสมาชิกองค์การแต่ละคน การจูงใจ ความต้องการ และค่านิยมของสมาชิกเพื่อให้ผลการดำเนินการของปัจเจกบุคคลและองค์การเชื่อมโยงกัน ส่วน วิลเลียม ลี และคาร์ล เครเยอร์⁷ (William W. Lee and Karl J. Krayner) ได้เสนอให้จัดคณะกรรมการสร้างการเปลี่ยนแปลง (change steering committee) เพื่อเป็นตัวผลักดันการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ การรวบรวมและแพร่กระจายสารสนเทศ (หมายถึง การสื่อสาร) การจัดระบบและการจัดระยะต่าง ๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบโดยได้เสนอแบบจำลองลูกบาศก์ 3 มิติ ได้แก่ การจัดการกับผู้มีส่วนได้เสีย (หมายถึง พนักงานทุกระดับในองค์การ) กระบวนการและการสื่อสาร ขณะที่ เอ็ม. อาร์. วีสบอร์ด (M. R. Weisbord) ได้เสนอให้ตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมเพื่อกลยุทธ์ผ่านแบบจำลองเพื่อการปฏิบัติ (practice theory)⁸ ในการจัดการกับองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ การตรวจวินิจฉัยวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์การ การจัดการกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การจัดการกับคน หรือ เทคโนโลยี ภาวะผู้นำการจัดโครงสร้างเพื่อแบ่งแรงงาน จัดกลไกหรือเทคโนโลยีในการประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ และจัดระบบการจูงใจหรือให้รางวัล

⁵Gareth R. Jones, Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases, 4th ed. (Upper Sanddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., 2004), p. 9.

⁶W. W. Burke and G. H. Litwin, "A Causal Model of Organizational Performance and Change," Journal of Management 18 (1992):528, quoted in John Hayes, The Theory and Practice of Change Management (Wiltshire: Palgrave, 2002), p. 84.

⁷William W. Lee and Karl J. Krayner, Organizing Change: An Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productive and Achieve Resuitas (C.A.: Pfeiffer, 2003), pp. 22-25.

⁸M. R. Weisbord, Organization Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, Group and Organization Studies, quoted in John Hayes, op. cit., footnote 6, pp. 80-81.

ผู้ศึกษาสรุปแนวคิดและข้อเสนอในการพิจารณาการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การข้างต้นเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การ” ร่วมกับกรอบการศึกษาที่ตั้งไว้ ดังนี้ (1) การทบทวนธุรกิจขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการกับปัจจัยภายในองค์การ (โครงสร้างและทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมองค์การ) (2) การจัดองค์ประกอบในการสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการกับการต่อต้าน อาทิ ภาวะผู้นำการจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร (3) การวางแผนและดำเนินกิจกรรมการสื่อสาร ได้แก่ การจัดการกระบวนการการสื่อสาร (การจัดการผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกิริยาตอบกลับ) และ (4) การตรวจสอบและประเมินผล การสื่อสารเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสาร โดยผู้ศึกษาได้จัดกลุ่มแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ส่วน ตามกรอบการศึกษาซึ่งเชื่อมโยงกัน ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- การตรวจสอบปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ การจัดทำข้อความพันธกิจเพื่อให้กลยุทธ์ที่จัดทำสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายหลักขององค์การรวมถึงการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

2. การวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- การวางแผนจัดการกระบวนการการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกิริยาตอบกลับ) โดยพิจารณาร่วมกับการวางแผนเพื่อสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการกับการต่อต้าน (อาทิ การสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและรางวัล และการจัดบรรยากาศในการสื่อสาร)

3. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผล

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาจากแนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์⁹ ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดการสมัยใหม่ que เริ่มต้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 แต่ได้รับความสนใจ ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เมื่อไมเคิล พอตเตอร์ (Michael Potter) เสนอแนวคิดการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน¹⁰ และในเวลาใกล้เคียงกันนั้นองค์การหลายองค์การได้เพิ่มความสนใจให้แนวคิดการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (strategic brand management) ด้วยเห็นว่าตราสินค้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากที่การสร้าง ความแตกต่างด้านการผลิตเป็นเรื่องยากขึ้นทุกที ปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ยังได้รับความนิยมจากผู้บริหารอย่างแพร่หลาย

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นไม่มีคำตอบตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ความสามารถ ทรัพยากรรวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสีย¹¹ และสามารถกระทำได้หลายระดับตั้งแต่ย่อยไปถึงมากขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตขององค์การและความจำเป็น ณ เวลาใดเวลาหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ เพื่อรักษาเสถียรภาพ เพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ส่วนใหญ่มักมีเหตุผลเพื่อความอยู่รอดขององค์การอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกและมักเกิดท่ามกลางปัจจัยเสี่ยง¹² เป็นเหตุให้องค์การต้องตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่ดำเนินอยู่นั้น มีความสมเหตุสมผลและเหมาะสมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายหรือไม่ อาทิ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสอดคล้องระหว่างความสามารถขององค์การกับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในสภาพแวดล้อม ความได้เปรียบทางการเงินและความโดดเด่นของทรัพยากรที่จำเป็นในธุรกิจ โอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรตลอดจนภาวะผู้นำและค่านิยม การประเมินดังกล่าวทำให้องค์การสามารถระบุความสามารถขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ในแง่ของรายได้ กำไรและอัตราการเติบโต

⁹Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, 7th ed. (Boston, M.A.: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 3.

¹⁰John L. Thompson, op. cit., footnote 1, pp. 22-23.

¹¹Ibid., p. 6.

¹²D. A. Nadler and M. L. Tushman, quoted in Barbara Senior, Organizational Change, 2nd ed. (Essex: Pearson Education Ltd., 2002), p. 15.

ผ่านการสร้างผลตอบแทน การสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ศักยภาพจากการฉีกกำลังในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรและทักษะ ฯลฯ เพื่อให้องค์กรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อันประกอบด้วยทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมเพื่อรักษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามกระบวนการจัดการกลยุทธ์อีกครั้ง

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การที่ผู้บริหารต้องทบทวนปัจจัยภายนอก (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรมและเทคโนโลยี) ร่วมกับปัจจัยภายในองค์กร (โครงสร้าง ระบบและวิธีการ ดำเนินการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร การเมือง และภาวะผู้นำ) และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อพบว่ากลยุทธ์ชุดเดิมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประโยชน์ตามเป้าหมายได้อีกต่อไปซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อชุดกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถสร้างอัตราเติบโตของกำไรอย่างต่อเนื่องแก่องค์กร¹³ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงแบ่งทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (การจัดทำข้อความกลยุทธ์ การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

องค์กรเป็นหน่วยทางสังคมที่มีเป้าหมาย โครงสร้างและระบบในการประสานงานกัน และเชื่อมโยงกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับสังคม เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการดำเนินการขององค์กรทำให้องค์กรต้อง

¹³วิธีหนึ่งในการวัดอัตราการทำกำไรขององค์กร ได้แก่ การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจการ (Return on invested capital-ROIC) ได้แก่ กำไรสุทธิที่ได้จากการลงทุนในกิจการนั้น ส่วนการวัดอัตราเติบโตของกำไรอาจวัดจากอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งอาจมาจากการขายสินค้าและบริการในตลาดที่มีอัตราเติบโตสูง การได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากการแข่งขัน การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิม การขยายตลาดต่างประเทศหรือการขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ

ปรับตัวและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การ¹⁴ (อาทิ การแข่งขัน เศรษฐกิจ ตลาด การเมือง โลกาภิวัตน์ ลักษณะประชากรศาสตร์ สังคมและจรรยาบรรณ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี) ส่วนปัจจัยภายใน¹⁵ ได้แก่ โครงสร้าง ระบบและกระบวนการ ปรัชญา เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การรวมถึง การเมือง และภาวะผู้นำ ดังนี้

ปัจจัยภายนอก

นักวิชาการหลายคนใช้คำว่า 'PEST' และ 'STEP'¹⁶ ในการแบ่งกลุ่มปัจจัยในสภาพแวดล้อม ภายนอก ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม-วัฒนธรรม (Socio-Cultural) และเทคโนโลยี (Technology) ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ การเมือง¹⁷ หมายถึง เงื่อนไขหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ปกครองประเทศ กฎหมาย (legal) ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (regulation) กลุ่มการค้า (trade unions), เศรษฐกิจ¹⁸ หมายถึง อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน เป็นต้น และในประเด็นของธุรกิจระหว่างประเทศคือ นโยบายการเงินหรือการคลัง (domestic monetary or fiscal policies) และนโยบายการลงทุนจากต่างประเทศ (foreign-investment policies), สังคม-วัฒนธรรม¹⁹ หมายถึง ปทัสถาน (norms) ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางสังคม กระบวนแบบและแบบแผนของสังคมตามลักษณะประชากรศาสตร์ และเทคโนโลยี²⁰ หมายถึง ความก้าวหน้าทางวิทยาการ อาทิ เทคโนโลยีทางการสื่อสารและสารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนพัฒนาการและความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยี เป็นต้น

¹⁴James Gibson et al., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 11th ed. (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003), p. 9; Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, pp. 303-304.

¹⁵Philip Sadler, Managing Change (London: Kogan Page Limited, 1995), pp. 32-33; Barbara Senior, op. cit., footnote 12, pp. 5-6.

¹⁶Ibid., p. 15.

¹⁷Ibid.

¹⁸Ibid., p. 16.

¹⁹Ibid.

²⁰Ibid.

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นทางการ ได้แก่ คณะกรรมการเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้าง ปฏิบัติการและเทคโนโลยี และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ วัฒนธรรม การเมือง และภาวะผู้นำ²¹ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เอ็ดการ์ ชายน์²² (Edgar Schein) เรียกปัจจัยภายในว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (สิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เมื่อเข้าไปในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการ) ต่อมาคือระดับหลักการ (ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และระดับนัยร่วมซึ่งเป็นระดับที่ลึกที่สุด (ค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลิป แซดเลอร์ (Philip Sadler) ซึ่งแบ่งปัจจัยภายในองค์กรออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบและวิธีการดำเนินการ (structure and procedure) และวัฒนธรรม²³

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงแบ่งปัจจัยภายในองค์กรออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นทางการ (ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ ระบบและวิธีการดำเนินการ โครงสร้าง) และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ (วัฒนธรรมองค์กร การเมือง และภาวะผู้นำ) ดังนี้

1. ปัจจัยภายในที่เป็นทางการ

ปัจจัยภายในที่เป็นทางการปรากฏในเอกสารอย่างเป็นทางการขององค์กร ได้แก่ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ ระบบและวิธีการดำเนินการ โครงสร้าง ดังนี้

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ใช้กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อให้สมาชิกเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม²⁴ ซึ่งเอ็ดการ์ ชายน์²⁵ เรียกว่าวัฒนธรรมระดับหลักการและเชื่อว่าองค์กรที่มีพันธกิจและกลยุทธ์ร่วมกันจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้แม้ว่าในแต่ละหน่วยอาจมีวิธีปฏิบัติการแตกต่างกัน

1.2 โครงสร้างองค์กร คือแบบแผนความสัมพันธ์ของงานกับคน ได้แก่ การกำหนดสายบังคับบัญชา และหน้าที่เพื่อเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุม รวมถึงการเชื่อมโยงกันของการสื่อสาร ซึ่งในโครงสร้างต้องระบุหน้าที่และการแบ่งแรงงานเพื่อให้องค์กร

²¹Ibid., pp. 5-6.

²²Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change (California: Jossey-Bass Inc, 1999), pp. 15-20.

²³Philip Sadler, op. cit., footnote 15, pp. 32-33.

²⁴John L. Thompson, op. cit., footnote 1, p. 6.

²⁵Edgar H. Schein, op. cit., footnote 22, pp. 33-36.

สามารถดำเนินการให้บรรลุแผนกลยุทธ์ได้ และมักปรากฏอย่างเป็นทางการตามผังโครงสร้างองค์การ²⁶

โครงสร้างองค์การสัมพันธ์กับอำนาจในองค์การ²⁷ ซึ่งผู้นำองค์การและผู้นำในทุกระดับได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการและเป็นอำนาจดำเนินการตามตำแหน่งของลำดับชั้นตามสายบังคับบัญชา²⁸ ในโครงสร้างองค์การ อำนาจนี้จึงเป็นอำนาจที่มาจากทรัพยากร (การเข้าถึงทรัพยากร สารสนเทศ และการสนับสนุนโดยการให้รางวัลหรือการลงโทษ) อำนาจจากการตัดสินใจ (อิทธิพลในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจการตัดสินใจ) และอำนาจจากสารสนเทศ (อำนาจจากการจัดทำหรือครอบครองข้อมูลที่มีผลต่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ)²⁹

นอกจากนี้ ในการพิจารณาโครงสร้างองค์การนั้นต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การตามสายบังคับบัญชา โครงสร้างการจัดการและโครงสร้างการลงทุนด้วยดังนี้

1.3 โครงสร้างตามสายบังคับบัญชา คือ การจัดองค์การตามลำดับชั้นบังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงสร้างแบบลึกและโครงสร้างแบบแผ่³⁰ โครงสร้างแบบลึกคือโครงสร้างที่มีจำนวนลำดับชั้นบังคับบัญชาจำนวนมากเมื่อเทียบกับขนาดขององค์การ ตัวอย่างเช่น โครงสร้าง

²⁶ Alfred D. Chandle, Strategy and Structure (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), quoted in John R. Schermerhorn, Jr., Management, 8th ed. (New York, N.Y.: John Wiley and Sons, Inc, 2005), pp. 247-248.

²⁷ Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, pp. 39-41.

²⁸ อำนาจดำเนินการ (Authority) หมายถึง อำนาจอย่างเป็นทางการในการสั่งการให้ปฏิบัติตามและอำนาจในการตัดสินใจต่อการทรัพยากรขององค์การที่บุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเนื่องจากตำแหน่งในลำดับชั้นบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ, สายบังคับบัญชา (chain of command) ได้แก่ ความสัมพันธ์ตามระบบการรายงานตามสายบังคับบัญชาในองค์การ และลำดับชั้น (Hierarchy) ได้แก่ การจัดกลุ่มของพนักงานตามแนวดิ่งตามลำดับอำนาจและตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่, อ้างถึงใน Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, p. 175.

²⁹ John M. Ivancevich et al., Organization: Behavior, Structure, Processes (New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2003), pp. 277, 280-281.

³⁰ Ibid., pp. 130-131.

แบบระบบราชการ (bureaucracy)³¹ เป็นโครงสร้างองค์การแบบคลาสสิกซึ่งมีความสมเหตุสมผลและประสิทธิผลแบบอุดมคติ แต่มักถูกกล่าวถึงในเชิงลบในแง่ของความเชื่องช้าและขาดความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาจำนวนมาก ส่วนโครงสร้างแบบแผ่นนั้นเป็นแนวคิดสมัยใหม่มีลำดับชั้นตามสายบังคับบัญชาเพียงไม่กี่ชั้นเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดขององค์การ³² จึงช่วยลดขั้นตอนในการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและการกระจายอำนาจ และการศึกษาโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาควรพิจารณาช่วงการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาเนื่องจากมีผลต่อความสัมพันธ์และระดับความเข้มงวดในการควบคุมเป้าหมายและผลการดำเนินงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย³³

อนึ่ง โครงสร้างตามสายบังคับบัญชายังมีผลต่อการจัดการภายในองค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (ลำดับชั้นในสายบังคับบัญชามีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการสื่อสารซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตลาดหรือการแข่งขัน รวมถึงโอกาสเกิดการบิดเบือนข่าวสารระหว่างการไหลไปตามช่องทางตามโครงสร้างองค์การ) การจูงใจ (เช่น องค์การที่มีโครงสร้างสูงทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ในการไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น) และมีผลต่อด้านทุนการบริหารงานขององค์การ (ยิ่งมีลำดับชั้นมากเท่าไรก็ยิ่งมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผู้บริหารในแต่ละลำดับชั้นมากขึ้นเท่านั้น)

1.4 โครงสร้างตามแผนกงาน (departmentalization)³⁴ หมายถึง การจัดกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม (แบ่งตามหน้าที่ อาทิ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต เป็นต้น หรือแบ่งตามแผนงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เช่น ตามผลิตภัณฑ์ เช่น หนังสือ นิตยสาร ภาพยนตร์ แบ่งตามภูมิภาค เช่น ยุโรป เอเชีย เป็นต้น) นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างแบบเมทริกซ์³⁵ (Matrix) ซึ่งเป็นการประสานงานข้ามแผนกระหว่างแผนกตามหน้าที่และแผนงาน

³¹A.M. Henderson and Talcott Parsons, Max Weber: the Theory of Social Economic Organization (New York: Free Press, 1947), quoted in John R. Schermerhorn, Jr., op. cit., footnote 26, p. 8; โครงสร้าง ระบบราชการ หมายถึง แบบแผนของ โครงสร้างองค์การที่ผู้ทำงานต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนตามกฎหมายและระบบมาตรฐานในการทำงาน, อ้างถึงใน Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, p. 44.

³²Ibid., pp. 101-102.

³³Ibid., p. 136.

³⁴John R. Schermerhorn, Jr., op. cit., footnote 26, pp. 249-252.

³⁵Ibid., p. 253.

ในกรณีขององค์การที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยตามพิสัยของสินค้าและบริการที่หลากหลายและซับซ้อนมักมีโครงสร้างองค์การแบบหลายหน่วยธุรกิจ³⁶ (multidivisional structure) ซึ่งแบ่งการจัดการออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท (Corporate level) ระดับสายธุรกิจ (Business level) และระดับหน่วยหน้าที่ (Functional level) ดังนี้ ระดับบริษัท³⁷ ประกอบด้วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจสูงสุดในองค์การ³⁸ ทำงานร่วมกันผู้บริหารระดับสูงในการกำกับดูแลกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (รวมถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ธุรกิจขององค์การ การจัดการกับทรัพยากร การสร้างและปฏิบัติการกลยุทธ์รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำในองค์การ) และผู้บริหารในระดับนี้ยังเป็นตัวเชื่อมต่อระหว่างการดูแลกลยุทธ์ในภาพรวมและผู้ถือหุ้นอีกด้วย รองลงมา ได้แก่ ระดับสายธุรกิจ³⁹ หมายถึง หน่วยงานที่มีหน่วยหน้าที่ต่าง ๆ ภายในตนเอง (อาทิ ฝ่ายการเงิน จัดซื้อ ผลิตและการตลาด) ทำให้สามารถดำเนินงานได้แบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งระดับสายธุรกิจในกรณีของเอ็กมอนท์ คือ หน่วยงานระดับสายธุรกิจและองค์การในเครือต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้าองค์การในเครือเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์จากระดับบริษัทไปปรับใช้และปฏิบัติในหน่วยงานของตน และระดับสุดท้ายคือระดับหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบหน่วยหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งหรือปฏิบัติการใดปฏิบัติการหนึ่ง อาทิ งานการตลาดและขาย ผลิต บัญชีและการเงิน เป็นต้น มีบทบาทในการนำกลยุทธ์ขององค์การไปปฏิบัติในหน่วยของตนเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระดับธุรกิจและระดับบริษัทต่อไป⁴⁰ โดยหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยมีการบริหารรายได้ด้วยตนเองจึงต้องมีหน่วยหน้าที่หรือหน่วยสนับสนุนภายในตนเองเพื่อให้สามารถบริหารงานได้แบบเบ็ดเสร็จอย่างอิสระ (อาจมีโครงสร้างภายในหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน) ในขณะเดียวกันมีส่วนกลางหรือหน่วยงานระดับบริษัทประจำสำนักงานใหญ่รับผิดชอบต่อการประสานกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาประจำหน่วยธุรกิจ และมีผลให้ผู้บังคับบัญชาประจำแต่ละหน่วยธุรกิจเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างสำนักงานใหญ่และหน่วยธุรกิจ

³⁶ Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, pp. 170-173.

³⁷ Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach (Boston, M.A.: Houghton Mifflin Company, 2007), pp. 9-10.

³⁸ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) คือศัพท์ที่ใช้เรียกผู้รับผิดชอบต่อภาพรวมของการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยธุรกิจที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตนเอง

³⁹ Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 10.

⁴⁰ Ibid.

โครงสร้างองค์การแบบหลายหน่วยธุรกิจนี้มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและการควบคุมขององค์การ อีกทั้งเสริมสร้างอัตราเติบโตของกำไรเนื่องจากแต่ละหน่วยธุรกิจมีลักษณะเป็นศูนย์กำไร (profit center) ซึ่งสามารถตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และมีผลต่อการจูงใจในการทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาประจำแต่ละหน่วยธุรกิจอีกด้วย

1.4.1 โครงสร้างการลงทุน⁴¹ เป็นรูปแบบการจัดการตามแบบแผนการลงทุน คือ การเป็นเจ้าของเต็มส่วน (บริษัทแม่ถือหุ้นร้อยละ 100) ซึ่งการลงทุนแบบนี้อาจมาจากก่อตั้งองค์การเองหรือจากการควบรวมกิจการ (merger and acquisition) ส่วนการเป็นเจ้าของบางส่วนนั้น มาจากการร่วมลงทุน (joint-venture) ซึ่งองค์การที่เป็นเจ้าของบางส่วนนั้น มีแบบแผนการกำกับและควบคุมออกแตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท⁴² ได้แก่ การจัดการเต็มรูปแบบโดยผู้ถือหุ้นใหญ่ (dominant parents) การร่วมกันบริหารจัดการในสัดส่วนที่เท่า ๆ กันระหว่างผู้ถือหุ้น (shared management structure) การแบ่งกันบริหารจัดการแบบแยกส่วนระหว่างผู้ถือหุ้น (split-control management structure) และการยอมให้ผู้บริหารขององค์การในเครือบริหารจัดการโดยอิสระ (independent management structure)

1.4.2 ระบบและวิธีการดำเนินงาน (system and procedure) นั้นประกอบด้วยระบบ หมายถึง การรวบรวมส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันให้ทำงานร่วมกันเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง⁴³ ขณะที่วิธีการดำเนินงาน⁴⁴ หมายถึง ระเบียบและมาตรฐานการดำเนินงาน เพื่อกำกับและตรวจสอบกระบวนการทำงาน อาทิ แผนธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การควบคุมทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายในที่ไม่เป็นทางการ

ปัจจัยภายในที่ไม่ปรากฏเป็นทางการในองค์การ แต่มีอิทธิพลต่อองค์การเพราะมีผลต่อระบบความเชื่อและพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การที่ฝังรากลึกยากต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การเมือง และภาวะผู้นำ ดังนี้

⁴¹Paul N. Goodderham and Odd Nordhaug, International Management: Cross-Boundary Challenge (Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2003), pp. 18-19.

⁴²John B. Cullen and K. Praveen Parboteeah, Multinational Management: A Strategic Approach (Ohio: South-Western, 2005), pp. 300-306.

⁴³John R. Schermerhorn, Jr., op. cit., footnote 26, p. 45.

⁴⁴Philip Sadler, op. cit., footnote 15, pp. 41-42.

2.1 วัฒนธรรมองค์การ⁴⁵ คือแบบแผนของชุดความคิด ค่านิยม⁴⁶ และวิธีการเรียนรู้ที่สมาชิกองค์การได้พัฒนาประสบการณ์จากความเป็นมาขององค์การที่แสดงผ่านการจัดการสิ่งต่าง ๆ และในพฤติกรรมของสมาชิกหรือชุดของค่านิยมร่วมและปทัสถานที่สมาชิกองค์การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกันและกับบุคคลภายนอกองค์การ⁴⁷ วัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากการที่สมาชิกองค์การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานประจำวัน พิธีการ เรื่องราวในองค์การ สัญลักษณ์ ระบบการควบคุม โครงสร้างอำนาจและโครงสร้างขององค์การเข้าด้วยกัน⁴⁸ หรือตามที่ไเอ็ดการ์ ชายน์⁴⁹ แบ่ง “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (สิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เมื่อเข้าไปในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการ) ต่อมาคือระดับหลักการ (ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และระดับนัยร่วมซึ่งเป็นระดับที่ลึกที่สุด (ค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ) วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญเพราะมีอำนาจแฝงและมักเป็นตัวผลักดันพฤติกรรมส่วนบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มในการรับรู้ แบบแผนทางความคิด และค่านิยมซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ⁵⁰ และอาจได้รับอิทธิพลจากการกำหนดพื้นฐานและประสบการณ์ของผู้นำองค์การและผู้บริหารระดับสูง⁵¹

นอกจากนี้ ในบรรทัดระหว่างประเทศนั้น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมชาติด้วยเพราะองค์การในเครือแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมองค์การย่อยซึ่งได้รับอิทธิพลมา

⁴⁵A. Brown, Organizational Culture, 2nd ed. (London: Financial Times Pitman, 1998), p. 9, quoted in David Needle, Business in Context: An Introduction to Business and its environment, 4th ed. (London: Thompson Learning, 2004), p. 238.

⁴⁶ค่านิยม (values) คือ เกณฑ์ทั่ว ๆ ไป, มาตรฐาน หรือหลักที่เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม, เหตุการณ์, สถานการณ์, หรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ขององค์การ, อ้างถึงใน Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, p. 195.

⁴⁷Ibid.

⁴⁸G. Johnson and K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases, 5th ed. (Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1999), pp. 74-78, quoted in Barbara Senior, op. cit., footnote 12, p. 131.

⁴⁹Edgar H. Schein, op. cit., footnote 22, pp. 15-20.

⁵⁰Ibid., p. 14.

⁵¹Patrick Dawson, Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work (London: Sage Publication, 2003), p. 15.

จากวัฒนธรรมของแต่ละชาติ⁵² ดังนั้นในการดำเนินแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทระหว่างประเทศนั้น ควรพิจารณาวัฒนธรรมองค์การบนฐานคติทางวัฒนธรรมชาติด้วยเพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถดำเนินไปบนมาตรฐานเดียวกัน⁵³ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสำนักงานใหญ่และองค์การในเครือซึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง⁵⁴ กิรท์ ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ได้เสนอเกณฑ์ในการอธิบายค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติไว้ 5 มิติ⁵⁵ ได้แก่ ระยะห่างของอำนาจ (Power distance) หมายถึง ระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ระดับความอดทนต่อความคลุมเครือทางการสื่อสารในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน, วัฒนธรรมแบบชายกับแบบหญิง (Masculinity vs. Femininity) โดยวัฒนธรรมแบบชายให้คุณค่ากับการแข่งขัน ความสำเร็จและความร่ำรวย ส่วนวัฒนธรรมแบบหญิงให้คุณค่าเรื่องความสัมพันธ์ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและคุณภาพชีวิต การรวมศูนย์อำนาจกับการกระจายอำนาจ (Concentrated vs. Decentralized power), ความเป็นปัจเจกบุคคลกับการรวมกลุ่ม (Individual vs. Collective) ซึ่งวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลหรือตัวใครตัวมันเน้นความสำเร็จส่วนตัว ในขณะที่วัฒนธรรมกลุ่มเน้นการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะ สังคมความภักดีต่อกลุ่มและมักดำเนินการตามความเห็นชอบจากกลุ่ม งานของ กิรท์ ฮอฟสเตด แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่มุ่งใจสมาชิกขององค์การในประเทศหนึ่งอาจสำคัญหรือไม่สำคัญต่อสมาชิกขององค์การใน

⁵²Fons Trompenaars and Peter Prud'homme, Managing Change Across Corporate Cultures (West Sussex, England: Capstone Publishing Ltd., 2004), p. 9; John Martin, Organizational Behavior and Management, 3rd ed. (London, UK: Thomson Learning, 2005), p. 502.

⁵³Andrew Bartmess and Keith Cerny, "Building Competitive Advantage: A Capability-centered Approach," California Management Review 35 (1993):78-103, quoted in Richard Mead, International Management: Cross-Culture Dimensions (Massachusetts: Blackwell Publisher, 1994), pp. 361-365.

⁵⁴Helen Deresky, op. cit., footnote 17, p. 102.

⁵⁵Richard Mead, International Management: Cross-Cultural Dimensions (Massachusetts: Blackwell Publisher, 1994), p. 21.

อีกประเทศหนึ่ง ดังนั้นการสร้างความร่วมมือกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องดำเนินการผ่านการจัดการระหว่างวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁶

2.2 การเมือง

การเมืองและอำนาจมีความสัมพันธ์กัน ขณะที่อำนาจ (power) หมายถึง ศักยภาพในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทิศทางที่ตนต้องการ⁵⁷ หรือความสามารถในการสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือข้ามอุปสรรคจากการต่อต้านเพื่อไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์⁵⁸ การเมือง (politics) หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจเพื่อขยายอำนาจและเพื่อใช้อำนาจและทรัพยากรตามความต้องการของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อรักษาสถานะในผลประโยชน์⁵⁹ การเมืองจึงเป็นพฤติกรรมที่อยู่บนกระบวนอำนาจขององค์กร⁶⁰ และเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนที่ผู้นำมักใช้ในองค์กร⁶¹ พฤติกรรมการเมืองมีผลต่อเครือข่ายความสัมพันธ์ (networking) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (reciprocity) และการร่วมมือกัน (coalition) ทำให้การเมืองและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน การผูกมัดและอัตราการเข้าออกของพนักงาน⁶² ปัจจัยที่มีผลต่อการเมืองในองค์กร ได้แก่ ระดับความไว้วางใจในองค์กรต่ำ บทบาทที่คลุมเครือ การประเมินผลงานที่ไม่ชัดเจน ระบบรางวัลที่มีผู้ได้และผู้เสียประโยชน์ ประชาธิปไตยในการตัดสินใจ

⁵⁶Greet Hofstede, Cultures and Organizations (London: McGraw-Hill, 1991), quoted in Lilian H. Chaney and Jeanette S. Martin, Intercultural Business communication, 3rd ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2000), p. 9.

⁵⁷J. R. Gordon, A Diagnosis Approach to Organizational Behavior (Needham Heights, M.A.: Allyn & Bacon, 1993), p. 392, quoted in Barbara Senior, op. cit., footnote 12, p. 177

⁵⁸Ibid., p. 175.

⁵⁹Jeffrey Pfeffer, Power in Organization (Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1981), p. 7, อ้างถึงใน สมิทธิ จิตตลดากร, ทฤษฎีองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงมณีคุณากร, 2546), น. 145.

⁶⁰John M. Ivancevich et al., op. cit., footnote 29, p. 287.

⁶¹Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, Leadership: Theory Application, Skill Development, 2nd ed. (Eagan, M.N.: Thomson, 2004), p. 115.

⁶²R. H. G. Field; P. C. Read and J. J. Louviere, (1990); V. H. Vromm, (2000), quoted in Ibid., p. 115.

แรงกดดันต่อผลงานและการเอาอกเอาใจผู้บริหารระดับสูง⁶³ นอกจากนี้ การเมืองมักผูกโยงกับจริยธรรม (ethic) หากบุคคลที่มีอำนาจแล้วใช้อำนาจไม่ชอบธรรมตามกรอบที่กำหนดแล้วถือว่าเป็นพฤติกรรมการเมืองที่ผิดจริยธรรม

2.3 ภาวะผู้นำ

ผู้นำองค์การเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการจัดการกลยุทธ์องค์การเพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางและอนาคตขององค์การผ่านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวบรวมกำลังพลผ่านความเข้าใจในวิสัยทัศน์และผูกมัดกำลังพลในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการจูงใจและบันดาลใจในการฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ร่วมกัน⁶⁴ และยังมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ การกระจายอำนาจและการจัดการกับข้อขัดแย้ง⁶⁵ ส่วนภาวะผู้นำ⁶⁶ หมายถึง กระบวนการทางอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้นำตรงที่ภาวะผู้นำสามารถสร้างการผูกมัด และกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตาม⁶⁷ เพราะภาวะผู้นำสามารถชี้ให้เห็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ปลุกฝังค่านิยมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อไปสู่เป้าหมาย จึงเป็นเหตุให้นักวิชาการผู้ศึกษาเรื่องของการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงหลายคน⁶⁸ เห็นพ้องต้องกันว่าภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพราะผู้นำคือผู้บังคับบัญชาในโครงสร้างองค์การมีอิทธิพล (อำนาจ การเมือง และการต่อรอง) เหนือผู้ได้บังคับบัญชาจึงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ สนับสนุนและนำความคิดไปปฏิบัติผ่านการสื่อสาร

⁶³Stephen P. Robbin, Essentials of Organizational Behavior, 6th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999), p. 162.

⁶⁴John P. Kotter, A Force for Change: How Leadership Differs from Management (N.Y.: The Free Press, 1990), p. 5.

⁶⁵Barbara Senior, op. cit., footnote 12, p. 220.

⁶⁶Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, p. 5.

⁶⁷Ibid.

⁶⁸John P. Kotter and L. A. Schlesinger (1979); John P. Kotter (1996); Edgar H. Schein (1999); Gareth R. Jones (1992); M. R. Weisbord (1978), quoted in John Hayes, op. cit., footnote 6, pp. 80-81, 84, 140-142.

นักวิชาการเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การหลายคน⁶⁹ เห็นว่าภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน⁷⁰ (transformation leadership) สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเนื่องจากเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำที่เพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การโดยการย้ายองค์การจากภาวะปัจจุบันไปสู่ภาวะที่ปรารถนาในอนาคต โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดอารมณ์อย่างแรงกล้าและสร้างเอกภาพร่วมไปกับผู้นำหรือโดยการชี้แนะ สอน และให้คำปรึกษาโดยการชี้ให้ผู้ตามเห็นสภาพปัญหาขององค์การในปัจจุบันและกำหนดวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์การควรจะเป็นในอนาคต ซึ่งผู้ตามให้ความไว้วางใจ ชื่นชมเลื่อมใส และเต็มใจในการร่วมแรงร่วมใจเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ⁷¹ และทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ขององค์การด้วย⁷²

ฮูเปอร์และพอตเตอร์⁷³ เสนอว่าภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม การสื่อสาร และพฤติกรรม ขณะที่นักวิชาการอีกหลายคนเสนอปัจจัยที่แตกต่างออกไปนอกเหนือจากวิสัยทัศน์ อาทิ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลและความไว้วางใจจากศิลปินและการตั้งเป้าหมายสูงทางปัญญาและอารมณ์ และมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ได้แก่ การเห็นว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์และเชื่อมั่นในสติปัญญาของตน กล้าเสี่ยงแต่ไม่บ่มบ่าม สามารถสร้างค่านิยมหลักที่มีผลต่อพฤติกรรมอย่างชัดเจน มีทักษะในการรับรู้และเชื่อในการไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนดำเนินการ เชื่อในคนและไวต่อการรับรู้ความต้องการของพวกเขาและยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ⁷⁴ นอกจากนี้ ผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านยังมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การโดยการเปลี่ยนหรือสร้างความเข้มแข็งให้กับ

⁶⁹Gary Yukl, Leadership in Organization, 4th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1998), p. 10; Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, pp. 335-337; John M. Ivancevich et al., op. cit., footnote 19, p. 340.

⁷⁰Gary Yukl, *ibid.*, p. 10.

⁷¹R.J. House and R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quovadis?" Journal of Management 23 (May-June 1997):409-474, quoted in Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, p. 355.

⁷²Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, pp. 7-8.

⁷³A. Hooper and J. Potter, The Business of Leadership (Aldershot, UK: Ashgate, 1977), quoted in John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson, Organizational Leadership (Mason, Ohio: South-Western, 2005), p. 217.

⁷⁴Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, pp. 357-358.

วัฒนธรรมองค์การ⁷⁵ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่หลักคือช่วยให้พนักงานเข้าใจสภาพแวดล้อมและวิธีการรับมือกับมันทำให้ลดความวิตกกังวล ความไม่แน่นอนและความสับสนได้⁷⁶ ดังนั้นภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านจึงเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนภาวะขององค์การในปัจจุบันไปสู่ภาวะเป้าหมายในอนาคตมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัวและความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านมักได้รับความสนใจเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในองค์การที่ต้องการความสามารถทางการสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ อุดมการณ์และแรงจูงใจระดับสูง⁷⁷

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายคน⁷⁸ จัดภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านให้อยู่ในกลุ่มการศึกษาเดียวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงจัดการ (transactional leadership) เนื่องจากมีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันตรงที่มีความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเชิงบารมี⁷⁹ สามารถสร้างอิทธิพลผ่านคุณลักษณะหรือพรสวรรค์พิเศษและโดดเด่นกว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ผ่านวาทศิลป์หรือความฉลาดในการใช้ภาษาในการสื่อสารจึงทำให้ผู้ตามทุกระดับเข้าใจความคิดและเป้าหมายที่ซับซ้อนได้ชัดเจนจึงสามารถสร้างจินตนาการและมีอารมณ์ร่วมในระดับสูงรวมถึงบันดาลใจให้ผู้ตามต้องการไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ⁸⁰ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการสร้างอิทธิพลผ่านผลตอบแทนตามบทบาทหน้าที่ เช่น ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (เช่น ให้งานหรือเงินเดือน) ผลตอบแทนทางสังคม (เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน) หรือ

⁷⁵Gary Yukl, op. cit., footnote 69, p. 328.

⁷⁶Ibid., p. 330.

⁷⁷Ibid., p. 355.

⁷⁸Ibid., pp. 324-328; Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, pp. 356-360; John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson, op. cit., footnote 73, p. 217.

⁷⁹บารมี (หรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นอารมณ์ร่วมระดับสูงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคล้อยตามผู้นำ, อ้างถึงใน Gary Yukl, op. cit., footnote 69, p. 326.

⁸⁰J. Nicholls, "Escape the Leadership Jungle-Try High-Profile Management," Journal of General Management, 27 (Spring 2002):14 (22), quoted in Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, p. 350.

ผลตอบแทนทางจิตวิทยา (เช่น มิตรภาพ)⁸¹ ขณะที่ภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำเชิงบริหารมีตรงที่พวกเขาสามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและปลุกเร้าให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ร่วมเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น⁸² ภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านยังนิยมการกระจายอำนาจและยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะที่ผู้นำบริหารนิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอ่อนแอ พึ่งพาและการจงรักภักดีมากกว่าการสร้างคามผูกมัดต่ออุดมคติ⁸³ และบาส (Bass) เห็นว่าบริหารเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน แต่ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่มีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจชื่นชมบริหารและพฤติกรรมของผู้นำ แต่ไม่สนใจเพียงพอในการให้ยกระดับความสำคัญของประเด็นดังกล่าวให้เป็นความสนใจส่วนตัว⁸⁴

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับการไว้วางใจ⁸⁵ ซึ่งต้องใช้เวลาก่อรูป เพิ่มพูน และสะสม เมื่อบุคคลหนึ่งรู้จักและสร้างสัมพันธ์ภาพที่อึดติดกับอีกบุคคลหนึ่ง บุคคลนั้นจึงเพิ่มระดับความเชื่อมั่นได้ว่าเขาสามารถคาดหวังกับอีกบุคคลหนึ่งได้ การไว้วางใจที่มีต่อกันทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเต็มใจในการพิจารณาใช้ความเสี่ยงด้วย การไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของภาวะผู้นำเพราะความสำเร็จของผู้นำมาจากการทำงานของคนจำนวนมาก องค์ประกอบของการไว้วางใจ 5 ประการ ได้แก่ คุณธรรม (integrity: ความซื่อสัตย์และไว้วางใจได้) สมรรถนะ (competence: ความสามารถและทักษะ) ความมั่นคง (consistency: ความเชื่อถือได้ คาดเดาได้และวิจารณ์ญาณในการรับมือกับสถานการณ์) ความภักดี (loyalty: ความเต็มใจในการปกป้องอีกฝ่ายหนึ่ง) และความใจกว้าง

⁸¹ John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson, op. cit., footnote 73, p. 216; Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 9th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001), pp. 327-3230.

⁸² Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, op. cit., footnote 61, p. 356.

⁸³ Gary Yukl, op. cit., footnote 69, pp. 325-326.

⁸⁴ B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York: Free Press, 1985), quoted in Gary Yukl, op. cit., footnote 69, pp. 325-326.

⁸⁵ ระดับการไว้วางใจ (trust) หมายถึง ความคาดหวังเชิงบวกที่เชื่อว่าฝ่ายหนึ่งจะไม่ฉกฉวยโอกาสจากความไว้วางใจที่มีต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นวาจา พฤติกรรม หรือการตัดสินใจ, อ้างถึงใน Stephen P. Robbins, op. cit., footnote 81, pp. 336-341.

(openness)⁸⁶ พื้นฐานของการไว้วางใจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ การไว้วางใจที่มีฐานมาจากการไม่ฝ่าฝืนเพราะเกรงว่าจะเสียความไว้วางใจ (deterrence-base trust) การไว้วางใจที่มีฐานมาจากความรู้เพราะสามารถคาดเดาพฤติกรรมเนื่องจากประสบการณ์ในอดีตและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้นำ (knowledge-based trust) การไว้วางใจที่มีฐานมาจากการเป็นพวกเดียวกัน (identification-based trust) จึงมีอารมณ์ร่วมในกลุ่มสูงเพราะเข้าใจเจตนาและความพอใจระหว่างกันและกัน ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องพัฒนาการไว้วางใจให้เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ในองค์การเพื่อยึดเหนี่ยวองค์การเข้าไว้ด้วยกันมากกว่าการใช้กฎระเบียบ⁸⁷

อนึ่ง แม้ว่าผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านไม่ได้จำกัดเพียงผู้นำซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่งในองค์การ แต่เป็นบุคคลใดก็ได้ที่มีความสามารถในการสร้างอิทธิพลตามความหมายของภาวะผู้นำ ในกรณีศึกษานี้หมายความว่าผู้นำซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่งในองค์การ ได้แก่ ผู้นำองค์การ ผู้นำหน่วยธุรกิจ (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) เท่านั้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างชุดความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้ผลประกอบการขององค์การดีขึ้นท่ามกลางความท้าทายจากภาวะแข่งขันต่อผู้ทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการการวิเคราะห์ ตัดสินใจและปฏิบัติ การวิเคราะห์เป้าหมาย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives or goals) รวมถึงการกำหนดอุตสาหกรรมที่องค์การต้องการแข่งขันและวิธีการในการแข่งขันเพื่อเลือกวิธีปฏิบัติในการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขัน⁸⁸

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ จนทำให้องค์การโดดเด่นหรือแตกต่างไปจากคู่แข่ง อาทิ การเลือกกลุ่มลูกค้า การกำหนดและสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

⁸⁶P. L. Schindler and C.C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace," *Psychological Reports* (October 1993):563-373, quoted in Stephen P. Robbins, op. cit., footnote 81, pp. 336-337.

⁸⁷Ibid., p. 337.

⁸⁸Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, 2nd ed. (New York, NY.: McGraw-Hill/ Irwin, 2005), pp. 10-11.

การผลิตสินค้าและบริการ การใช้ทรัพยากร ซึ่งผลที่ได้รับจากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คือกำไรและอัตราเติบโตของกำไร⁸⁹ (profitability and profit grow) และเป้าหมายสำคัญในการสร้างกำไร คือการสร้างค่าของผู้ถือหุ้น⁹⁰ เนื่องจากผู้ถือหุ้นคือเจ้าของทางกฎหมายของธุรกิจซึ่งทรงสิทธิ์ในการเรียกร้องกำไรจากผลประกอบการขององค์กร

ในการจัดทำกลยุทธ์นั้น องค์กรอาจใช้แบบจำลองกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การเลือกพันธกิจและเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อภาวะการแข่งขันเพื่อใช้ระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่สร้างมาจากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อโอกาสภายนอกและการเผชิญกับอุปสรรคจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ได้แก่ การจัดทำข้อความพันธกิจเพื่อให้กลยุทธ์ที่จัดทำสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรรวมถึงการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์แล้วจึงดำเนินปฏิบัติการกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดทำข้อความกลยุทธ์⁹¹

กระบวนการการจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย⁹² การกำหนดธุรกิจและพันธกิจ (พันธกิจแสดงเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร วิสัยทัศน์ระบุความมุ่งมาดปรารถนาขององค์กรในอนาคต และค่านิยมหลักหรือระบบความเชื่อเพื่อสร้างการผูกมัด) การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเป้าหมายผลการดำเนินงาน (ข้อความระบุเป้าหมายหลัก การสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย การลงมือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินผลการดำเนินการ และการปรับกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

⁸⁹ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 4.

⁹⁰ ค่าของผู้ถือหุ้น หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับจากการลงทุน แบ่งออกเป็น 2 แหล่งใหญ่ คือ มูลค่าของหุ้นที่เพิ่มขึ้นและเงินปันผล

⁹¹ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 13.

⁹² A. Thompson and Strickland, Strategic Management: Concepts and cases (Business Publication Inc, 1987), p. 7.

พันธกิจ⁹³ มักเป็นข้อความแรกในกระบวนการจัดการกลยุทธ์เพื่อกำหนดกฎพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจซึ่งข้อความที่ดีควรประกอบด้วยความเชื่อและค่านิยมร่วมกับนิยามของธุรกิจที่ครอบคลุมความต้องการ ความพึงพอใจ เป้าหมาย เทคโนโลยี และอาจรวมสิทธิอันชอบธรรมของผู้มีส่วนได้เสีย (อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า หรือสังคม) นอกจากนี้พันธกิจต้องแสดงทัศนคติต่อการเจริญเติบโตและการเงิน การกระจายอำนาจ การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งพันธกิจ⁹⁴ บรรยายความเป็นองค์การในปัจจุบันโดยเริ่มต้นจากนิยามธุรกิจขององค์การจากคำตอบของคำถามว่า “ธุรกิจของเราคืออะไร? ธุรกิจจะเป็นอย่างไร? ธุรกิจควรจะเป็นอย่างไร? วิสัยทัศน์⁹⁵ ระบุภาพองค์การในอนาคตหรือตอบคำถามว่า “องค์การต้องการบรรลุเป้าหมายใด?” ซึ่งข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะท้าทายและทะเยอทะยานที่ชัดเจนและเพียงพอต่อการโน้มน้าวใจให้พนักงานทุกระดับให้มุ่งไปสู่ภาพที่ต้องการในอนาคตร่วมกัน และวิสัยทัศน์ที่ดีต้องกว้างเพียงพอ⁹⁶ที่ทำให้ผู้จัดการสามารถสร้างความคิดริเริ่มในการลงมือปฏิบัติและมีรายละเอียดเพียงพอต่อการจูงใจผู้จัดการเพื่อแสดงให้ผู้นำของเขาทราบว่าพวกเขามีความเข้าใจธุรกิจและกำลังทำอะไร ค่านิยม⁹⁷ คือวิถีประพฤติปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของพนักงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุพันธกิจได้ ค่านิยมเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันและขัดเกลาพฤติกรรมภายในองค์การจึงเปรียบเสมือนเป็นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพราะชุดค่านิยม ปทัสถาน และมาตรฐานช่วยควบคุมวิธีการทำงานของพนักงานในการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายองค์การ ค่านิยมจึงเป็นทรัพยากรสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน⁹⁸ เพราะค่านิยมช่วยผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดย

⁹³Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management (Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990), p. 4.

⁹⁴Ibid.

⁹⁵Ibid., p. 16.

⁹⁶Ibid., p. 113.

⁹⁷Ibid.

⁹⁸J.C. Colliers J. I. Porras, “Building Your Company’s Vision,” Harvard Business Review (September-October 1996):65-77, quoted in Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 16.

เฉพาะเรื่องผลกำไรได้⁹⁹ นอกจากนี้ ค่านิยมยังหมายความว่าให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียหลักด้วย¹⁰⁰

หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักแล้ว ผู้บริหารจึงกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์¹⁰¹ หมายถึง บทสรุปของความมุ่งมาดปรารถนาเกี่ยวกับอนาคตขององค์การที่สามารถวัดผลได้โดยระบุสิ่งที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อรักษาพันธกิจและบรรลุวิสัยทัศน์ และประเด็นสำคัญ ๆ บนพื้นฐานของความเป็นจริงพร้อมกำหนดเวลา กระชับและวัดผลได้ เป้าหมายที่มีโครงสร้างดีจะช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้จัดการได้ ส่วนเป้าหมายระยะยาวขององค์การ¹⁰² มักเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและประสิทธิผลรวมถึงการใส่ใจเกี่ยวกับพนักงาน คุณภาพการผลิตและนวัตกรรม

การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Brand Management)

บางองค์การดำเนินการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ไปในโอกาสเดียวกันกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย แม้ว่าการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่องค์ประกอบหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารในช่วงทศวรรษที่ 1990 เพราะตราสินค้า (brand) ไม่เพียงแต่หมายถึง เอกลักษณ์ที่เชื่อมโยงองค์การหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การกับผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างความแตกต่าง ความพึงพอใจและราคาพรีเมียมได้เพราะตราสินค้าคือสัญญาของความสัมพันธ์และรับประกันคุณภาพ¹⁰³ ตราเอกลักษณ์ของบริษัท (corporate identity) นั้น

⁹⁹Randolph A. Pohlman and Gareth S. Gardiner, Value Driven Management: How to Create and Maximize Value Over Time for organizational Success (New York, N.Y.: AMACOM, 2000), pp. 14-15.

¹⁰⁰ผู้มีส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ที่แสดงความสนใจ ทวงสิทธิ์ หรือมีส่วนในองค์การเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การดำเนินอยู่และผลประกอบการรวมถึงผู้ถือหุ้น ผู้ถือพันธบัตร พนักงาน ลูกค้า ชุมชนที่องค์การดำเนินงานอยู่และสาธารณะ, อ้างถึงใน Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 17.

¹⁰¹Ibid., p. 17.

¹⁰²Ibid., p. 18.

¹⁰³Alycia Perry and David Wisnom III, Before the Brand: Create the Unique DNA of an Enduring Brand Identity (New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2003), pp. 2-3.

มีความหมายเช่นเดียวกับตราสินค้าระดับบริษัท¹⁰⁴ (corporate branding) เพียงแต่ตราสินค้าระดับบริษัทเป็นเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเอกลักษณ์ระดับบริษัท) กระทำโดยการเชื่อมโยงตราสินค้าและเอกลักษณ์ของบริษัทเข้าด้วยกัน¹⁰⁵ กลายเป็นสิ่งเฉพาะที่สะท้อนองค์การในภาพรวม ขณะที่ตราสินค้าคือคุณสมบัติของสินค้าที่ถูกค้ารับรู้ทางกายภาพและเป็นสิ่งเฉพาะประจำตัวของสินค้าที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้¹⁰⁶

แม้ว่ายังมีนิยามที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับตราสินค้าระดับบริษัท แต่พบความเกี่ยวข้องของตราสินค้าระดับบริษัทกับคำหลายคำ อาทิ ค่านิยม เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ (image) และการสื่อสาร¹⁰⁷ ซึ่ง พอล เอ. อาเจนติ (Paul A. Argenti)¹⁰⁸ กล่าวว่า ภาพลักษณ์ขององค์การสะท้อนความเป็นจริงขององค์การที่เกิดจากการรับรู้ที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประโยชน์หรือความสนใจที่มีต่อองค์การ ส่วนตราเอกลักษณ์ คือ ความเป็นจริงขององค์การที่สะท้อนองค์การในเชิงกายภาพ ได้แก่ ตราองค์การ (company logo) อาคารที่ตั้งสำนักงาน เครื่องใช้ในสำนักงาน และเครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น ขณะที่นิโคลัส อินด์ (Nicholas Ind) กล่าวว่า ตราเอกลักษณ์ (identity) คือภาพรวมที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การเกิดจากประวัติศาสตร์ ความเชื่อ ปรัชญา เทคโนโลยี เจ้าของ พนักงาน บุคลิกภาพของผู้นำ จริยธรรม ค่านิยมทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์ซึ่งมักการเปลี่ยนแปลงได้ยากเพราะเป็นแกนหลักที่มั่นคงขององค์การ¹⁰⁹ พนักงานรับรู้และเข้าใจตราสินค้าระดับบริษัทเพราะมีความรู้เกี่ยวกับประวัติองค์การ องค์การ กลยุทธ์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ ขณะที่บุคคลภายนอกรับรู้และตัดสินตราสินค้าระดับบริษัทจากข้อมูลจากสื่อและผลิตภัณฑ์ขององค์การ ดังนั้นเมื่อเชื่อมบริษัทและตราสินค้าเข้าด้วยกันจึงเกิดความเข้าใจองค์การในแบบใหม่

¹⁰⁴ John Balmer, "Corporate Branding and Connoisseurship," Journal of General Management 21 (Autumn 1995):24, quoted in Nicholas Ind, The Corporate Brand (London, England: Macmillan Press, 1997), p. 2.

¹⁰⁵ Ibid., p. 2.

¹⁰⁶ Ibid., p. 3; สตีเฟน คิง (Stephen King) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์คือสิ่งโรงงานผลิต ส่วนตราสินค้าคือสิ่งที่ลูกค้าซื้อ ผลิตภัณฑ์ถูกลอกเลียนแบบได้ แต่ตราสินค้า (brand) ถูกลอกเลียนแบบไม่ได้เพราะตราสินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะ

¹⁰⁷ Ibid., p. 2.

¹⁰⁸ Paul A. Argenti, Corporate Communication, 2nd ed. (Singapore: Irwin/ McGraw-Hill, 1998), p. 56.

¹⁰⁹ Nicholas Ind, op. cit., footnote 104, pp. 44-46.

ประกอบด้วยการรับรู้ทางกายภาพ และปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อเห็นชื่อขององค์กรและเครื่องหมายการค้า เพราะมันคือเอกลักษณ์ที่เปิดเผยขององค์กร ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้ฝ่ายจัดการขององค์กรให้ความสำคัญกับตราเอกลักษณ์¹¹⁰ นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าบริษัทเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ลงทุน ผู้ตรวจสอบและพนักงานซึ่งความสำเร็จในการสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้างค่านิยมอันหนึ่งอันเดียวกันและบรรยากาศของความเชื่อใจผ่านการสื่อสารไปยังพนักงานและบุคคลภายนอกองค์กร¹¹¹

การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์¹¹² หมายถึง การตรวจสอบว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความเหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผสานพลังร่วม ให้ผลตอบแทนที่พอใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความเหมาะสม (สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ สร้างสมรรถนะในการแข่งขัน เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน สอดคล้องกับทักษะและทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม สภาพแวดล้อมง่ายและเข้าใจง่าย สื่อสารได้ง่ายและสามารถสร้างความกระตือรือร้นในการไปสู่เป้าหมาย) ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (ความเป็นไปได้ด้านทรัพยากรและเงินทุน โอกาสประสบความสำเร็จ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน ช่วงเวลาที่เหมาะสม) และการไปสู่ความมุ่งมาดปรารถนา (สามารถตอบสนองความมุ่งมาดปรารถนา ผลตอบแทนที่ดี ผสานพลังร่วม พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงแล้วและตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียหลัก)

ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์¹¹³ (Strategic Implementation)

ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการทบทวนและเลือกชุดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเพิ่มผลประกอบการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด และระบุกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (segmentation) การกำหนดนโยบายด้านราคา การขยายกิจการผ่านการควบรวมกิจการ หรือลดขนาดองค์กรโดยการปิดกิจการหรือขายธุรกิจบางส่วน เป็นต้นและปฏิบัติการกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรตลอดจน

¹¹⁰ Ibid., pp. 3-4.

¹¹¹ Ibid., p. 31.

¹¹² John L. Thompson, op. cit., footnote 1, pp. 523-536.

¹¹³ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 20.

ระบบการควบคุม นอกจากนี้ผู้บริหารอาจพิจารณาใช้ระบบบรรษัทภิบาล¹¹⁴ (corporate governance) เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมตามกลยุทธ์อยู่บนวิธีการที่เหมาะสมถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรมไม่ใช่เพียงการสร้างกำไรและอัตราการเติบโตของกำไรเท่านั้น

การวางแผนและปฏิบัติการกลยุทธ์นี้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้นเมื่อเริ่มปฏิบัติการกลยุทธ์แล้วต้องมีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์รวมถึงความสอดคล้องกันระดับในการสร้างหรือรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้วป้อนกลับสารสนเทศและความรู้ที่ได้จากการกำกับดูแลนี้กลับไปยังหน่วยงานระดับบรรษัท (feedback loop) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการสร้างกลยุทธ์และปฏิบัติการในรอบต่อไปและเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากร กลยุทธ์หรือเป้าหมายที่มีอยู่แล้วหรือเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตอันเป็นวัฏจักรที่ไม่จบสิ้น¹¹⁵

การวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะหลังจากจัดทำกลยุทธ์แล้วขั้นตอนต่อไป คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบควบคุมและวัฒนธรรมองค์การ¹¹⁶ ซึ่งขั้นตอนนี้มีความยากจนมีผู้กล่าวว่า “กลยุทธ์ดีมีผลต่อความสำเร็จเพียงร้อยละ 10 นอกเหนือจากนั้น คือ การนำไปสู่การปฏิบัติ”¹¹⁷

¹¹⁴ บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยเงื่อนไขที่ถูกต้องและมีจริยธรรมที่ดีแบ่งออกเป็น 5 หมวดตามหลักการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มประเทศ OECD (OECD Principles of Corporate Governance) ได้แก่ สิทธิของผู้ถือหุ้น (shareholders rights) การปฏิบัติที่เท่าเทียมต่อผู้ถือหุ้น (equitable treatment of shareholders) การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (role of shareholders) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (disclosure and transparency) และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (board responsibilities), อ้างถึงใน คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2548.), น. 6-7.

¹¹⁵ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 20.

¹¹⁶ Ibid., p. 3.

¹¹⁷ Ibid., p. 4.

ยิ่งไปกว่านั้น สิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่งในการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ริค เมอเรอร์ (Rick Maurer)¹¹⁸ สรุปสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรัดกุมว่ามาจากสาเหตุหลักสองประการ คือ การขาดข้อมูลหรือเกิดความขัดแย้งของข้อเท็จจริงและเหตุผลส่วนตัวหรือด้านอารมณ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับนักวิชาการอีก อาทิ วิลเลียม ลี และคาร์ล เครเยอร์¹¹⁹ กล่าวว่า สาเหตุพื้นฐานของการต่อต้านเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ได้แก่ การไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง การขาดความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยอันมาจากผลของการเปลี่ยนแปลง และความเกรงกลัวการสูญเสียอำนาจและการควบคุม เช่นเดียวกับที่ ที. เอ็กเคิลส์ (T. Eccles)¹²⁰ สรุปสาเหตุว่ามาจากการขาดข้อมูลจึงทำให้ไม่เข้าใจปัญหา ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอ ผลตอบแทนไม่จูงใจ หรือเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกับเรื่องส่วนตัวหรือสังคม ซึ่งนักวิชาการหลายคนให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการจูงใจในขั้นตอนการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อาทิ จอห์น คอตเตอร์ และเชคส์ ชเรซิงเกอร์ (John Kotter and Sakes Schlesinger)¹²¹ เสนอการให้ความรู้ จูงใจ สร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เอ็ดการ์ ซายน์ เสนอขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน¹²² ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้กระบวนการทัศนคติและความหมายใหม่ และการเผยแพร่และสร้างความเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการทัศนคติและความหมายใหม่ ดังนั้นนอกจากผู้บริหารต้องเข้าใจทฤษฎีการสื่อสารแล้วยังต้องเข้าใจเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงรวมกับการวางแผนการสื่อสารนับตั้งแต่การตั้งรหัสสารโดยผู้ส่งสาร การเคลื่อนที่ของสารผ่านช่องทางการส่งสารจนไปถึงปลายทางคือ ผู้รับสาร ผู้แปล

¹¹⁸Rick Maurer, "Beyond the Wall of Resistance," in John Mariotti, "The Challenge of Change," Industry Week (6 April 1998):104, quoted in Gary Dessler, Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leader (Upper Saddle, New Jersey: Pearson Educational International, 2004), p. 202.

¹¹⁹William W. Lee and Karl J. Krayner, op. cit., footnote 7, p. 22.

¹²⁰T. Eccles, Succeeding with Change Implementation and Strategies (London: McGraw-Hill, 1994), quoted in Patrick Dawson, Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work (London: Sage Publication, 2003), p. 19.

¹²¹John P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategy for Change," Harvard Business Review (1979), quoted in John Hayes, op. cit., footnote 6, pp. 140-142.

¹²²Edgar H. Schein, op. cit., footnote 22, pp. 117-118.

ความหมายของสารจากการถอดรหัส จากนั้นผู้รับสารจึงเลือกวิธีแสดงปฏิกิริยาต่อสารนั้น ปัจจัยในกระบวนการสื่อสารแบ่งได้ 6 ปัจจัย ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกิริยาตอบกลับ¹²³ โดยการพิจารณาเรื่องผู้นำองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในปัจจัยผู้ส่งสาร ส่วนการจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาทิ การสร้างความรู้ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและรางวัลการจذبทรัพยากรการสื่อสารอยู่ในหัวข้อการจัดการกับสิ่งรบกวน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดการกับผู้ส่งสาร

การจัดการกับผู้ส่งสาร หมายถึง การจัดการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสารที่ส่งออกไปมีความถูกต้อง¹²⁴ โดยการจัดการเรื่องทักษะการสื่อสาร ความรู้ที่มีผลต่อเนื้อหา ทักษะจิตของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ภูมิหลังทางสังคม-วัฒนธรรมและทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสิทธิผลทางการสื่อสารโดยผู้ส่งสารจะต้องมีทักษะทางการสื่อสาร อาทิ ทักษะในการเขียน การพูด การอ่าน การฟัง การคิดและการแก้ปัญหาซึ่งทักษะเหล่านี้มีผลต่อความสามารถในการวิเคราะห์แรงจูงใจ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งและมีผลต่อการตั้งรหัสสารอีกด้วย รวมถึงการมีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องจัดการอันมีผลต่อเนื้อหาของสารเพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนสาระสำคัญของสาร มีความเข้าใจทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับวิถีที่คนตอบสนองต่อสถานการณ์ ความคิด ค่านิยม สิ่งของหรือคนอื่นมีผลต่อการต่อต้านและบิดเบือนสาร¹²⁵ มีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมทางสังคม (socio-cultural) ซึ่งเป็นภูมิหลังที่มีผลต่อการสื่อสาร¹²⁶ และมีประสบการณ์พื้นฐานร่วมกับผู้รับสารเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการสื่อสาร มีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (technological skills) เพื่อใช้จัดการกับเนื้อหาของสารและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารผ่านการสื่อสารข้ามพื้นที่ในเวลาอันรวดเร็วและเกิดปฏิสัมพันธ์โดยไม่ต้องพบกันซึ่งหน้า

¹²³ Jane W. Gibson and Richard M. Hodgetts, Organizational Communication: A Managerial Perspective, 2nd ed. (New York, N.Y.: HarperCollins Publishers Inc, 1989), pp. 5-6.

¹²⁴ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, Effective Managerial Communication, 2nd ed. (California: Wadsworth Publishing Company, 1994), p. 22.

¹²⁵ Winston L Bareback and William S. Howell, (1976), p. 84, quoted in *ibid.*, p. 22.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 23.

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์องค์การเป็นดำเนินโดยผู้บริหารระดับสูงทำให้การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการสื่อสารเชิงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับในองค์การเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม จัดการกับภาวะการเปลี่ยนแปลง มอบหมายงานและจูงใจพนักงานและให้ผู้รับผิดชอบสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การรวมถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มพนักงานที่อยู่ต่างระดับหรือต่างหน่วยงานเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้สื่อสารที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึงผู้นำองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่หน่วยสนับสนุนระดับบรรษัทจะช่วยต่อยอดผ่านการกำกับและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละสายธุรกิจขององค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้นำองค์การ

ผู้นำองค์การ¹²⁷ เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารกลยุทธ์เพราะรับผิดชอบต่อการกำหนดเป้าหมายและโครงสร้างขององค์การ คัดสรรผู้บริหารระดับสูงและกำหนดรางวัลและการจูงใจ การควบคุมการจัดสภาพทรัพยากรขององค์การ มีพฤติกรรมและชื่อเสียงที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย และต่อการดึงดูดใจขององค์การจากสภาพแวดล้อมภายนอก¹²⁸ รวมถึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม นำการเปลี่ยนผ่าน ปลุกฝังการเปลี่ยนแปลง¹²⁹ ดังนั้นผู้นำองค์การจึงต้องรับผิดชอบต่อสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายในองค์การเพื่อระดมพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างความเข้าใจและการผูกมัด ตลอดจนการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

¹²⁷ John P. Kotter, A Force for Change: How Leadership Differs from Management (N.Y.: The Free Press, 1990), p. 5.

¹²⁸ A.K. Gupta, "Contingency Perspectives on Strategic Leadership," in D.C. Hambrick, ed., The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers (Greenwich, C.T.: JAI Press, 1988), pp. 147-178, quoted in Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, pp. 41-42.

¹²⁹ Carolyn Himes and William Hines J.R., "Seminar on the Essence of Transformational Leadership Training Institute," Nation's Cities Weekly 2519 (March 4, 2002):8, quoted in John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson, op. cit., footnote 73, p. 361.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการจัดการในภาวะเปลี่ยนแปลงนั้น นักวิชาการหลายคนเสนอให้การจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปยังหน่วยงานทุกระดับในองค์กร อาทิ วิลเลียม ลี และคาร์ล เครเยอร์¹³⁰ เสนอว่าให้มีคณะกรรมการนำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจมาจากภายนอกหรือเป็นคนในก็ได้ แต่ควรเป็นผู้มีความรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคล ขณะที่ เอ็ดการ์ ซาเยน¹³¹ เสนอว่าคณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนในและคนภายนอกองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเรื่องซับซ้อนจึงควรใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกร่วมด้วย เพราะคนในองค์กรอาจเกิดอคติจากการมองเห็นจุดแข็งและข้อจำกัดขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากจอห์น เฮย์ส (John Hayes)¹³² ผู้เชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นควรเป็น “คนใน” เนื่องจากมีเวลา ความรู้และผูกมัดตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสามารถเข้ากับระบบได้มากกว่า การจ้างบุคคลจากภายนอกควรทำต่อเมื่อคนในไม่มีเวลาหรือไม่มีความสามารถเพียงพอในการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือเมื่อพนักงานไม่วางใจในความเป็นกลางจากคนในเหล่านั้น

หน่วยงานสนับสนุนระดับบรรษัท

หน่วยสนับสนุนระดับบรรษัทเป็นผู้รับผิดชอบการกำกับและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละสายธุรกิจ อาทิ งานสื่อสารขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ เพื่อให้บริการบางส่วนจากส่วนกลางแก่สายธุรกิจแต่ละสาย หน่วยสนับสนุนระดับบรรษัทที่มีส่วนโดยตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กรคือ ฝ่ายสื่อสารขององค์กร ส่วนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น มีหน้าที่สื่อสารโดยอ้อมโดยแฝงกับนโยบายบริหารงานบุคคล

การจัดการกับสาร

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การสร้างสารที่สามารถในการแข่งขันกับสารอื่น ๆ ที่ เกิดขึ้นจำนวนมากในระหว่างการทำงานโดยสารนั้นต้องเรียกความสนใจจากผู้รับสาร มีเนื้อหาที่ครบถ้วนและมีน้ำหนักงูงใจให้คล้อยตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

¹³⁰ William W. Lee and Karl J. Krayner, op. cit., footnote 7, pp. 22-25.

¹³¹ Edgar H. Schien, quoted in Peter Senge et al., The Dance of Change: The Challenger of Sustaining Momentum in Learning Organizations (London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1999), p. 342.

¹³² John Hayes, op. cit., footnote 6, pp. 17, 63-67.

องค์การ ดังนั้นการจัดการกับสารจึงหมายถึงการเลือกใช้สัญลักษณ์ในสารทั้งวัจนะและอวัจนะ การสร้างสารให้อยู่ใน “ภาษา” ที่ผู้รับสารเข้าใจและสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร และสัมพันธ์กับองค์การหรือกลุ่ม¹³³ รวมถึงมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามแนวคิดของ สุรพงษ์ ไสชนะเสถียร ได้แก่ สื่อพื้นฐานภายใน (มักอยู่ในรูปของแนวทางหรือนโยบาย ระเบียบหรือคำสั่ง) สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่ออันตรกิริยาหรือปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสนทนา และสื่อดั้งเดิม¹³⁴ หรือแนวคิดของ ไมเคิล อี. แฮทเทอร์สลีย์ และ ลินดา แม็คเจนเน็ต (Michael E. Hattersley and Linda McJannet) ได้แก่ การแจ้งให้ทราบ การสั่งโดยอำนาจหรือการแจ้งข้อมูล การเสนอความคิดเพื่อให้เกิดการยอมรับ ความคิด การให้คำปรึกษาใช้เมื่อต้องการได้ประจักษ์หรือการอนุมัติให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง และการขอความร่วมมือซึ่งควรนำเสนอสารเชิงบวก เป็นกลางและมุ่งมั่น¹³⁵

ในการจัดการกับสารต้องพิจารณาเรื่องความถูกต้องของสาร ความชัดเจนและกระชับ (สารที่กระชับและมีพลังนั้นช่วยสร้างเข้มข้นและจดจำง่าย) หรือกล่าวได้ว่าความถูกต้องของสาร หมายถึง สารสนเทศที่ถูกต้อง เพียงพอต่อการตีความและเสนอปัจจัยหลักครบถ้วนและปราศจากอคติ รวมถึงการจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อนโยบายที่นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมทั้งการปฏิบัติงานประจำวันและภายใต้ภาวะที่ไม่คาดคิด¹³⁶ เนื่องจากสารที่นำไปสู่การเข้าใจผิด คลุมเครือ และสับสนสร้างต้นทุนและความตึงเครียดที่ไม่จำเป็นในองค์การ¹³⁷

ในการจัดการกับสารนอกจากหมายถึงสารแล้วยังหมายถึงวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการนำเสนอในที่ประชุม ได้แก่ สารที่มีเนื้อหาสนับสนุนคำพูด (verbal Support) เช่น การยกตัวอย่าง เรื่องราว (เรื่องราวแบบข้อสันนิษฐาน และเรื่องราวแบบข้อเท็จจริง) สถิติประกอบเพื่อความชัดเจน การเปรียบเทียบ และการอ้างอิงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของสาร ส่วนวัสดุสนับสนุน (supporting

¹³³Robert Rasberry and Laura Lindsay, op. cit., footnote 124, p. 25.

¹³⁴สุรพงษ์ ไสชนะเสถียร, หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน, ระยะเวลาที่ 1: การสื่อสารเพื่อการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์เอนด์พรินตติ้ง, 2549), น. 31-32, 336.

¹³⁵Michael E. Hattersley and Linda McJannet, Management Communication: Principles and Practice (Singapore: McGraw-Hill, 1997), pp. 15-16.

¹³⁶Ibid., pp. 9-11, 78.

¹³⁷Ibid.

Material) นั้นต้องมีความชัดเจน น่าสนใจและมีหลักฐานยืนยัน และการใช้แผนภูมิหรือภาพต่าง ๆ มีส่วนสำคัญในการนำเสนอเพราะ “ภาพเพียงภาพเดียวเล่าเรื่องได้มากกว่าคำพันคำ” จึงทำให้สื่อทัศนูปกรณ์ (visual Aids) ได้แก่ วัตถุหรือแบบจำลอง ภาพถ่าย แผนภูมิ แผนผัง หรือแผนที่ ตารางหรือรายการ แผนภูมิและกราฟ ฯลฯ มีบทบาทสำคัญในการจัดการกับสาร ส่วนประเภทของสื่อของสื่อทัศนูปกรณ์นั้นจะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อช่องทางการส่งสาร

นอกจากนี้ ในการจัดการกับสารในบรรทัดระหว่างประเทศต้องระมัดระวังประเด็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้แก่ ประเด็นเรื่องสีผิว เพศ เชื้อชาติ ภาษาด้วย ¹³⁸

การจัดการกับช่องทางการส่งสาร

การจัดการกับช่องทางการส่งสาร หมายถึง การวางแผนเรื่องการไหลเวียนของสารผ่านแบบแผนการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารแบบหลายทิศทางผ่านโครงสร้างองค์การ¹³⁹ ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์การ รูปทรง (shape) ของโครงสร้างองค์การมีผลต่อพลวัตของพนักงานโดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การ องค์การที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาจำนวนมาก เกิดการควบคุมสูง แต่มีผลต่อการบิดเบือนของสารสูง ในทางกลับกันองค์การที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาน้อยทำให้การสื่อสารรวดเร็วและเกิดการติดต่อแบบซึ่งหน้าระหว่างพนักงาน แต่ทำให้ผู้จัดการมีภาระที่ต้องจัดการกับการสื่อสารจำนวนมาก¹⁴⁰ ขณะที่ช่วงการควบคุม (Span of control) ในโครงสร้างบอกถึงการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจในการตัดสินใจและช่วยให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจที่ดี¹⁴¹

การสื่อสารอย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์การประกอบด้วยวิธีการสื่อสารทิศทาง 3 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารตามแนวดิ่ง ได้แก่ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างและการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบนและการสื่อสารแนวนอน การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างเป็นการสื่อสารจาก

¹³⁸ Lilian H. Chaney and Jeanette S. Martin, *Intercultural Business Communication* (New Jersey: Prentice Hall, 2000), pp. 11-12; Michael E. Hattersley and Linda McJannet, op. cit., footnote 135, p. 198.

¹³⁹ R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Organizational Communication*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1994), pp. 126-131.

¹⁴⁰ Ibid., pp. 46-47.

¹⁴¹ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, p. 44.

ผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีความเข้มแข็งที่สุดในการสื่อสารทั้ง 3 ทิศทาง¹⁴² ซึ่ง แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn)¹⁴³ กล่าวว่า การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างมักอยู่ในรูปของการสั่งงาน นโยบาย ข้อมูลทางองค์การและคำอธิบายของนโยบาย การปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงาน การประเมินผลการทำงานรวมถึงการสร้างให้พนักงานเคารพ สนับสนุน และทำงานเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย ส่วนการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบนมักอยู่ในรูปของของรายงานเพื่อเสนอหรือแจ้งให้ระดับจัดการทราบรวมถึงการแจ้งกลับเรื่องเกี่ยวกับนโยบายหรือการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสนอให้ใช้การสื่อสารแบบนี้ในการรับฟัง ปฏิริยาตอบกลับจากพนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ คำมั่นสัญญาหรือแม้กระทั่งปัญหาส่วนตัว¹⁴⁴

ช่องทางการไหลของสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง การสื่อสารทางเดียวเป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสารมีลักษณะเป็นเส้นตรง และไม่มีการย้อนกลับของปฏิริยาของผู้รับสาร (มักอยู่ในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูง ในองค์การสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา) ส่วนการสื่อสารสองทางเป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง และแสดงปฏิริยาย้อนกลับมายังผู้ส่งสาร ส่วนรูปแบบการไหลของข้อมูลในองค์การ¹⁴⁵ แบ่งได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบพร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกันตลอดองค์การ แบบเป็นทอด ๆ หรือแบบผสมผสานของทั้งสองแบบ

นอกจากนี้การไหลเวียนของสารนั้นควรพิจารณาร่วมกับประเภทของสื่อของโสตทัศนูปกรณ์ (เช่น ฟลิปชาร์ท หรือกระดาน แผ่นใส สไลด์ เอกสารแจก และการนำเสนอโดยคอมพิวเตอร์ วิดีทัศน์

¹⁴² Ibid., p. 54.

¹⁴³ Daniel Katz and Robert Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley & Sons 1966), pp. 239-243.

¹⁴⁴ William W. Neher, Organization Communication: Challenge of Change, Diversity and Continuity (Needham Heights, M.A.: Allyn & Bacon, 1997), p. 164.

¹⁴⁵ Harold Guetzkow, "Communications in Organizations," in James G. March (ed.) Skokies, Handbook of Organizations (Ill: Rand McNally, 1965), quoted in R. Wayne Pace and Don F. Faules, op. cit., footnote 139, p. 118.

ฯลฯ) มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร¹⁴⁶ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์¹⁴⁷ (Computer-based communication) เป็นรูปแบบหนึ่งของการไหลของการสื่อสารที่ได้รับความนิยมอย่างสูงเนื่องจากสามารถข้ามผ่านพรมแดนทั้งทางเทคนิคและทางสังคม สามารถสร้างรูปแบบการสื่อสารได้หลายรูปแบบและแพร่กระจายไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากในเวลาเดียวกันโดยสามารถข้ามอุปสรรคเรื่องตัวกรองสารช่วยลดภาระด้านเอกสารและสร้างเครือข่ายพิเศษในการสื่อสาร เช่น สร้างกลุ่มสังคมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข่าวลือซุบซิบ แต่สิ่งที่ขาดหายไปจากการสื่อสารแบบนี้คือ อารมณ์ที่แฝงในสารเพราะเป็นเพียงการเสนอเนื้อหาอย่างเดียวนั้นจึงไม่สามารถสะท้อนอารมณ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารดังที่การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งเป็นการสนทนาแบบให้ได้

การจัดการกับผู้รับสาร

การจัดการกับผู้รับสาร ได้แก่ การจัดการกับสมาชิกองค์การซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติต่างกัน อาทิ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ต่อการรับรู้ ดังนั้นองค์การจึงควรกำหนดกรอบในการควบคุม (ได้แก่ แผน นโยบาย กระบวนการ และการให้รางวัล) และการกำกับการผูกมัด (ได้แก่ การสร้างความหมายร่วม การสร้างความเป็นเจ้าของร่วมและการมีกรอบอ้างอิงเดียวกัน)¹⁴⁸ เพื่ออำนวยความสะดวกให้การสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายที่คาดหวังไว้

นอกจากนี้ในกิจกรรมการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบริบทระหว่างประเทศควรพิจารณาผู้รับสารในประเด็น ภาษา พื้นที่ เวลา และพฤติกรรมต่างวัฒนธรรมที่อาจส่งผลต่อการแปลความหมายที่แตกต่างกันด้วย¹⁴⁹

¹⁴⁶ Ronald B. Adler and Jeanne Marquardt Elmhurst, Communicating at work: Principles and Practices for Business and Professions (New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2002), pp. 352-373.

¹⁴⁷ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, pp. 67-68.

¹⁴⁸ James Gibson et al., op. cit., footnote 14, pp. 93-105.

¹⁴⁹ Ibid., pp. 417-418.

การจัดการกับสิ่งรบกวนในการสื่อสาร (Noise)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมักเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือความขัดแย้งและสิ่งรบกวนจำนวนมากที่มีผลต่อการรับรู้ ถอดรหัส และตีความสารซึ่งมีผลให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง อาทิ พนักงานไม่สามารถรับสารได้เต็มที่เนื่องจากการแข่งขันจากปัจจัยแวดล้อมอื่น ภารกิจจากการบริหารงานประจำวัน¹⁵⁰ มีจำนวนเหตุการณ์ที่มากเกินไปหรือเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดระหว่างการปฏิบัติการตามแผนทำให้พนักงานต้องวุ่นวายกับการปฏิบัติงานประจำวันและได้ใช้ทรัพยากรขององค์การไปจนหมดไม่ว่า เวลา ความสามารถ พลังงานและการผูกมัดจนทำให้แผนที่ดีถูกละเลยไปขณะที่องค์การอาจไม่ได้ให้ความสนใจกับการจูงใจและรางวัลจนเป็นเหตุพนักงานเพิกเฉยต่อการดำเนินการตามแผนงาน¹⁵¹ ดังนั้นนักวิชาการหลายคนจึงเสนอให้จัดระเบียบในสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การจัดองค์ประกอบสำคัญและการวางแผนการสื่อสารอย่างมีระบบในการกำหนดสารสนเทศ การแปลความหมายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการดำเนินงานเชื่อมโยงปัญหาและโอกาสขององค์การและเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในองค์การ ในที่นี้หมายถึง การวางแผนในการสร้างการมีส่วนร่วม จูงใจและการสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนี้

การสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม

องค์การต้องวางแผนการสื่อสารหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานคลายความวิตกกังวลเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การและเพื่อข้ามอุปสรรคจากการที่พนักงานไม่ผูกมัดตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง¹⁵² จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสื่อสารให้พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงและเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นซึ่งอาจทำได้โดยการประชุมแบบหนึ่งต่อหนึ่ง การประชุมกลุ่ม บันเทิงภายในหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ การสร้างการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือให้อำนาจพนักงานในการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือใช้ทักษะความสามารถของตนร่วมกัน

¹⁵⁰Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management (Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990), p. 6.

¹⁵¹Ibid.

¹⁵²Ibid., p. 5.

ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และสร้างการร่วมมือระหว่างผู้จัดการและพนักงานในการหาทางออกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความตึงเครียดที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง รวมถึงการต่อรองเพื่อสร้างการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การเข้ากระทำ (manipulate) และในที่สุดคือ การบังคับ¹⁵³ นอกจากนี้ยังหมายถึงให้ความรู้โดยการอบรมและให้คำปรึกษา การสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์และเกิดความเข้าใจระหว่างกันและกัน และการประชุมระหว่างผู้จัดการและพนักงานเพื่อร่วมกันเผชิญกับปัญหาในการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง¹⁵⁴

การจูงใจและให้รางวัล

กระบวนการจัดการจูงใจและให้รางวัล หมายถึง กระบวนการในการรับรู้ความต้องการและการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนองความต้องการและได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนในที่สุด¹⁵⁵ หลักการจูงใจอยู่บนความรู้ที่ว่าคนจะทำในสิ่งที่สนองตอบต่อความพึงพอใจหรือความต้องการของตน ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ เขาต้องทราบว่าเขาจะได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลใด¹⁵⁶ แรงจูงใจแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ แรงจูงใจขั้นปฐมภูมิเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ อาทิ ความต้องการตามปัจจัยสี่และแรงจูงใจทั่วไป อาทิ ความอยากรู้อยากเห็น ความต้องการเป็นที่รักหรือยอมรับ ส่วนแรงจูงใจขั้นทุติยภูมิเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในองค์การเพราะมีผลผลักดันพฤติกรรมตามเป้าหมายองค์การได้ อาทิ ความก้าวหน้า อำนาจ การยอมรับ ความปลอดภัยในงาน และสถานะในองค์การ¹⁵⁷ และรางวัลยังแบ่งประเภทตามที่มาได้ 2 ประเภท คือรางวัลจากภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลเกี่ยวข้องกับความรู้สึก การบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ อาทิ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสต่อความก้าวหน้าส่วนบุคคล การเปิดโอกาสให้มีอิสระในการตัดสินใจ และรางวัลจากภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่มองเห็นหรือจับต้องได้ อาทิ การขึ้นเงินเดือน โบนัส การมีพื้นที่ทำงานที่ดีขึ้น¹⁵⁸

¹⁵³Gareth R. Jones, op. cit., footnote 5, pp. 327-328.

¹⁵⁴Ibid., pp. 329-331.

¹⁵⁵Fred Luthans, Organizational Behavior, 10th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), p. 230.

¹⁵⁶Stephen P. Robbins, op. cit., footnote 81, pp. 231-232.

¹⁵⁷Fred Luthans, op. cit., footnote 155, pp. 230-238.

¹⁵⁸Ibid., p. 238; Steven P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 6th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999), pp. 231-232.

การสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร

การจัดการบรรยากาศในการสื่อสาร หมายถึง การที่ระบบยอมให้หรือส่งเสริมให้ความคิดหรือสารสนเทศไหลระหว่างสมาชิกองค์การอย่างมีอิสระ¹⁵⁹ มีผลต่อการรับรู้สารและปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารที่ปรากฏในองค์การของพนักงาน รวมถึงปริมาณและคุณภาพของสารเหล่านั้น และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วย¹⁶⁰ การจัดการบรรยากาศในการสื่อสารยังรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การที่มีผลต่อการสื่อสาร เช่น ที่ตั้งและการออกแบบสำนักงานที่มีผลต่อปรัชญาและโครงสร้างทางอำนาจขององค์การ การจัดพื้นที่ที่มีผลต่อปฏิสัมพันธ์ การสร้างสัมพันธภาพกับการรับรู้ความสำคัญซึ่งมีผลต่อการสื่อสารว่าใครพูดกับใคร สัมพันธ์กับการรับรู้ความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใดและมีคุณภาพเช่นใด¹⁶¹ ดังนั้นในการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารพึงป้องกันอุปสรรคของการสื่อสาร¹⁶² อาทิ อุปสรรคทางกายภาพ (เช่น เห็นหรือได้ยินไม่ชัด อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เช่น ห้องคับแคบ มีเสียงดัง อากาศร้อน หรือเย็นเกินไป) อุปสรรคจากช่องทางการสื่อสาร (เช่น การสื่อสารทางโทรศัพท์สร้างความเข้าใจสารและความเข้าใจระหว่างผู้สื่อสารน้อยกว่าการสื่อสารแบบซึ่งหน้า ปริมาณสารที่มากหรือน้อยเกินไป) อุปสรรคจากทัศนคติ (เช่น การยุ่งอยู่กับงานอื่นจนไม่มีสมาธิในการรับสาร ความเชื่อมั่นในตัวเองสูงจนไม่รับฟังความคิดของผู้อื่น การแสวงรับฟังสาร การมีฐานคติที่ผิด เช่น การสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้ส่งสาร การฟัง คือ การตั้งรับ) รวมถึงสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน¹⁶³

¹⁵⁹Robert W. Rasberry and Laura L. Linsey, op. cit., footnote 124, p. 88.

¹⁶⁰Gerald M. Goldhaber, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Linsey, op. cit., footnote 124, p. 88.

¹⁶¹Ronald B. Adler and Jeanne Marquardt Elmhurst, op. cit., footnote 146, p. 101

¹⁶²Gerald M. Goldhaber, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Linsey, op. cit., footnote 124, p. 88.

¹⁶³Ronald B. Adler and Jeanne Marquardt Elmhurst, op. cit., footnote 146, pp. 107-113.

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์องค์การจะประสบความสำเร็จได้เมื่อสมาชิกองค์การมีความเข้าใจเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในสภาพการแข่งขันแวดล้อมอย่างชัดเจนทำให้เกิดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ดังกล่าวอย่างเข้มแข็งทั้งเชิงรับและเชิงรุก มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์การ จะสามารถบรรลุความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก องค์การ และพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย¹⁶⁴ ดังนั้น กิจกรรมการสื่อสารจะต้องถูกใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมซึ่ง อาร์. วี. ฟาเรซ พี. อาร์. มอนจ์ และ เอช. เอ็ม. รัสเซลล์ (R. V. Farace, P. R. Monge, H.M. Russell)¹⁶⁵ ได้เสนอเกณฑ์ 3 ประการใน การพิจารณาการสื่อสารภายในองค์การ ดังนี้ กระบวนการสื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร และการทำหน้าที่ของการสื่อสาร

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การกำหนดกิจกรรมการสื่อสารต้องพิจารณาเรื่องการแข่งขันกันเองของสารจำนวนมากใน กระบวนการสื่อสาร¹⁶⁶ เพราะในชีวิตประจำวันในองค์การนั้นประกอบด้วยกิจกรรมการสื่อสาร เกิดขึ้นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการประชุม งานเอกสาร การรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ในเวลาและ สถานที่ต่าง ๆ กันซึ่งล้อมรอบไปด้วยสิ่งรบกวนอื่น ๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ ถอดรหัสและตีความสาร ดังนั้นการสื่อสารจะสำเร็จได้นั้นประกอบด้วยเงื่อนไข¹⁶⁷ ได้แก่ การสร้างเงื่อนไขที่ง่ายต่อการรับรู้สาร เช่น สามารถมองเห็นหรือได้ยินชัดเจนและเพียงพอ เช่น การจัดเวลาสถานที่และการนำเสนอสาร

¹⁶⁴ John L. Thompson, op. cit., footnote 1, p. 13

¹⁶⁵ R. V. Farace, P. R. Monge and H.M. Russell, Communication and Organizing (New York: Random House, 1977), quoted in Terrance L. Albrecht and Betsy Wackemagel Bach, Communication in Complex Organizations: A Relational Approach (Florida: Harcourt Brace & Company, 1997), p. 4.

¹⁶⁶ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, pp. 24-25.

¹⁶⁷ Wilber Schramm, The Process and Effects of Mass Communication (Urbana, I.L.: University of Illinois Press, 1972), pp. 7-53, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, pp. 24-25.

ต่อผู้รับสาร รวมถึงการใช้ “ภาษา” ที่สอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสารเพื่อสร้างการยอมรับและเข้าใจบนเงื่อนไขของผู้รับสาร และตอบสนองต่อความสัมพันธ์ภายในองค์การหรือกลุ่ม

ปัจจุบันกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการสื่อสารแบบดั้งเดิมซึ่งมักเกี่ยวกับการประกาศของฝ่ายจัดการ การถ่ายทอดความคิดทางการบริหารผ่านสารและช่องทางต่าง ๆ เพียงเพื่อความมั่นใจว่าสารสนเทศนั้นถูกส่งไปอย่างสม่ำเสมอและแพร่กระจายอย่างคล่องตัวต่อผู้มีแนวคิดเพิ่มเติมเรื่องการกระตุ้นให้สมาชิกองค์การคิดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านเครือข่ายการทำงานในการสร้างความรู้และการเรียนรู้ข้ามฝ่ายในองค์การเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ดังนั้นการสื่อสารจึงไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว (เช่น บันทึกลงในประชาสัมพันธ์บนกระดานบอร์ด ฯลฯ) อีกต่อไปหากแต่เป็นการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การประชุม เวทีประชาคม การจัดหน่วยรับฟังความคิดเห็น การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอทัศน์หรือการสื่อสารผ่านดาวเทียม (video conference/ satellite broadcasting) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (email) และการจัดฐานข้อมูลการประชุม (conference data bases)¹⁶⁸ นอกจากนี้ กิจกรรมการสื่อสารหรือสารสนเทศภายในองค์การมีการปรับเปลี่ยนจากการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (อาทิ คำสั่ง สารสนเทศเกี่ยวกับการทำงาน สารสนเทศเพื่อการจัดการ รายงานกิจกรรม ประกาศ การแจ้งให้ทราบ สมุดหมายเลขโทรศัพท์ แผนผังโครงสร้างองค์การ การประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น) มาเป็นการสื่อสารแบบโครงข่ายมากขึ้น¹⁶⁹ และสุรพงษ์ โสธนะเสถียร¹⁷⁰ ได้เสนอให้พิจารณากิจกรรมการสื่อสารดังกล่าวร่วมกับบริบททางการสื่อสารอันประกอบด้วยเนื้อหา วิธีการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่ติดต่อด้วยระดับการสื่อสาร (การสื่อสารภายในบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อยแบบเป็นทางการ การสื่อสารกลุ่มย่อยแบบไม่เป็นทางการและระดับสังคม) และท้ายสุด ได้แก่ ความสำเร็จของการสื่อสาร

¹⁶⁸ Bill Quike, op. cit., footnote 4, p. 29.

¹⁶⁹ Ibid., pp. 28-32.

¹⁷⁰ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน, น. 145-51.

การประเมินจากประสิทธิผลของการสื่อสาร

ประเมินจากประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การประเมินว่าพนักงาน (ผู้รับสาร) ได้รับสารตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารหรือไม่เพื่อช่วยให้องค์กร (ผู้ส่งสาร) สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงแผนการสื่อสารต่อไป ในการออกแบบระบบการประเมินผลนั้นต้องประกอบด้วยความถูกต้องแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability)¹⁷¹ หรืออาจใช้แนวคิดเรื่องการบรรลุเป้าหมายกับประสิทธิผล (goal approach to effectiveness)¹⁷² โดยพิจารณาการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าองค์การดำรงอยู่เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ซึ่งจอห์น ดีน (John Dean)¹⁷³ เสนอให้ตรวจสอบการจัดการสารสนเทศ (ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับกาลเทศะ) เครือข่ายภายในองค์กร (ช่องทางการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแพร่กระจายสาร การมีปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือ) บรรยากาศการสื่อสาร (บรรยากาศสนับสนุนหรือกีดกันการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมและนำไปสู่การตอบสนองหรือการตัดสินใจเชิงบวก) และทักษะการสื่อสาร ส่วน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร¹⁷⁴ เสนอเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหา

นอกจากนี้ บิลล์ ควีค (Bill Quirke)¹⁷⁵ ได้แบ่งการวัดประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับการรับรู้ ความเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการผูกมัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

¹⁷¹Gordon Greg, "A Buyer's guide to Communication Audits," Journal of Employee Communication Management (March 2001), quoted in Alan J. Zaremba, . Organizational Communication: Foundations for Business & Management (Ohio: Thomson, 2003), p. 329.

¹⁷²James L. Gibson et al, Organizations: Behavior, Structure, Processes, p. 19.

¹⁷³John Dean appeared in edited volume by Howard Greenbaum, Management Auditing as a Regulatory tool, pp. 297-303, quoted in Alan J. Zaremba, op. cit., footnote 171, p. 332.

¹⁷⁴สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน, น. 151-152.

¹⁷⁵Bill Quirke, Communication Change (Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1995), pp. 126-127.

1. ระดับการรับรู้ หมายถึง สมาชิกองค์การในฐานะผู้รับสารรับรู้ข่าวสารแบบทางเดียว ผ่านการแจ้งให้ทราบผ่านสื่อต่าง ๆ อาทิ กระดานข่าว เอกสารภายในองค์การ ฯลฯ
2. ระดับความเข้าใจเป็นขั้นที่ถัดขึ้นมาจากการรับรู้ เพราะปรากฏการสื่อสารสองทาง ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร อาทิ การแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ
3. ระดับการสนับสนุน หมายถึง การเกิดปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การในฐานะผู้รับสาร เนื่องจากการเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตามที่องค์การแสดงความหมายโดยนัยไว้
4. ระดับการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกองค์การสามารถแสดงหรือเสนอความเห็น ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การประชุม การร่วมทีมงาน เวทีประชาคม (feedback forum) การร่วมโครงการรับฟังความคิดเห็น (speak-up program) หรือการแสดงปฏิกิริยาทางไกล ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
5. ระดับการผูกมัดเป็นระดับสูงสุดของประสิทธิผล ได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของของ สมาชิกองค์การเนื่องจากได้มีบทบาทในการร่วมพัฒนากลยุทธ์และหาทางออก (solution) จึงมีความเข้าใจชัดเจนและมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง¹⁷⁶

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ริชาร์ด ดาฟท์ (Richard L. Daft)¹⁷⁷ กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การ มักมาจากปัจจัยภายนอก และงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์องค์การมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ ความสามารถในการจัดการกับ ทรัพยากร ความสามารถทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงขนาดองค์การ ผู้นำและภาวะผู้นำขององค์การ อาทิ เฮเลน เดเรสกี (Helen Deresky) และ บาร์บารา ซีเนียร์ (Barbara Senior)¹⁷⁸ กล่าวว่า สาเหตุของ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การมาจากเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์การ (โดยการเติบโต การควบรวม หรือลดกิจการ) การเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลักหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ส่วน

¹⁷⁶Ibid., pp. 129-133.

¹⁷⁷Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 7th ed. (Ohio: South-Western College Publishing, 2001), p. 12.

¹⁷⁸Helen Deresky, op. cit., footnote 17, pp. 44-45; Barbara Senior, op. cit., footnote 12, p. 303.

จอห์น แอล. ทอมป์สัน (John L. Thompson)¹⁷⁹ กล่าวว่า มาจากความไม่สามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการบริหารจัดการที่ไม่ดีหรือภาวะผู้นำอ่อนแอ การขาดความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความไม่สามารถในการแข่งขันมีกำไรลดลงเนื่องจากการพ่ายแพ้ในการแข่งขันหรือการจัดการทางการเงินไม่ดี เกิดอุปสงค์ถดถอยซึ่งมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการจัดการกลยุทธ์ที่ผิดพลาดทำให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากร (โดยเฉพาะเงินลงทุน) มากเกินไปและไม่ตรงตามความจำเป็นกับภาวะที่เป็นอยู่¹⁸⁰ เอ็ดการ์ วิลล์ (Edgar Wille) ระบุสาเหตุที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรจากการศึกษาองค์กร 178 แห่ง (93 องค์กรในประเทศอังกฤษ 31 องค์กรในทวีปยุโรป และ 54 องค์กรในอเมริกาเหนือ) ว่ามาจากผลประกอบการที่ขาดทุนหรือลดลง จำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น/การสูญเสียส่วนแบ่งตลาด การตื่นตัวต่อปรากฏการณ์แวดล้อม และการเปลี่ยนผู้นำสูงสุดตามลำดับ เช่น บริติช แอร์เวย์ จาร์กัว ไครสเลอร์ เปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลประกอบการที่ขาดทุนหรือลดลง แรงค์ ซีร็อกซ์ โมโตโรลา เจเนอรัลอิเล็กทริก เปลี่ยนแปลงเนื่องจากจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น/การสูญเสียส่วนแบ่งตลาด พูเดนเซียล คอร์ปอเรชัน ทีเอสพี และดิจีทัล เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการตื่นตัวต่อปรากฏการณ์แวดล้อม ส่วน บีบี เอสเอเอส และเจเนอรัล อิเล็กทริก เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนผู้นำสูงสุด¹⁸¹ แต่เอ็ดการ์ ชายน์¹⁸² ไม่เห็นด้วยกับความคิดที่คนส่วนใหญ่มักพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรบนความคิดว่าองค์กรจะไม่เจริญเติบโตหากว่าไม่สร้างวัฒนธรรมใหม่ เช่น การเปลี่ยนพนักงานอาวุโสในระดับจัดการขององค์กรทั้งหมดเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรชุดใหม่และสร้างกฎระเบียบขึ้นใหม่เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นการทำลายวัฒนธรรมองค์กรอย่างสิ้นเชิงส่งผลถึงปฏิกิริยาที่รุนแรงและสร้างความไม่พอใจในหมู่พนักงาน เขาเชื่อว่าวัฒนธรรมเป็นเรื่องของการปลูกฝังและเรียนรู้เมื่อเกิดความเข้าใจแล้วจึงเสนอค่านิยมใหม่ วิธีการใหม่ในการดำเนินการและเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นเข้าไว้ด้วยกันซึ่งพฤติกรรมใหม่นี้จะปรากฏต่อเมื่อเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมดังกล่าวช่วยให้เขาสามารถทำสิ่งที่ดีกว่า และเมื่อผ่านการตรวจสอบหลายครั้งจนพฤติกรรมใหม่นั้นฝังรากกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกยอมรับชุดของฐานคติใหม่ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้ เอ็ดการ์ ชายน์ กล่าวว่า ไม่ใช่การเปลี่ยนวัฒนธรรมแต่เป็นการจัดลำดับในขั้นตอนวิวัฒนาการทางวัฒนธรรม ส่วน

¹⁷⁹ John L. Thompson, op. cit., footnote 1, p. 498.

¹⁸⁰ Ibid., p. 527.

¹⁸¹ Philip Sadler, op. cit., footnote 15, pp. 22-23.

¹⁸² Edgar H. Schien, How to Set the Stage for a Change in Organizational Culture, quoted in Peter Senge et al., op. cit., footnote 131, pp. 334-342.

อีฟ แอล. ดอซ และ ซี. เค. ปราฮาลาด (Yves L. Doz and C. K. Prahalad)¹⁸³ ผู้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในองค์กร 16 แห่ง ได้สรุปว่าการแต่งตั้งผู้นำสูงสุดคนใหม่และวิสัยทัศน์ใหม่ไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์กร แต่พวกเขากลับเห็นว่าองค์กรที่สามารถพัฒนาโครงสร้างที่แตกต่างและมีกระบวนการจัดการและระบบที่เหมาะสมต่อความหลากหลายของธุรกิจในภาพกว้างต่างหากที่จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันของโลก¹⁸⁴

แอนดรู แคมป์เบลล์ และคณะ¹⁸⁵ พบว่าผู้จัดการจำนวนมากไม่เข้าใจสาระและความสำคัญของพันธกิจหรือบางคนไม่รู้เลยว่าสิ่งนี้คืออะไร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดคำนิยามหรือการอธิบายความหมายของข้อความพันธกิจผ่านคำถาม 3 ข้อ¹⁸⁶ ว่า ธุรกิจของเราคืออะไร? ลูกค้าของเราคือใคร ต้องการอะไรและจะสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร (เช่นโดยใช้ทักษะใด ความรู้ใด หรือสมรรถนะใด¹⁸⁷) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่าองค์กรที่มีผลประกอบการไม่ดีมักมีข้อความพันธกิจที่ไม่ชัดเจน รวมถึงมีความทะนงตนต่อความคิดอื่นจากภายนอกองค์กร ขาดความเคารพประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีประวัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีบทลงโทษต่อผู้จัดการระดับกลางหรือระดับล่างที่แสดงความเป็นผู้นำมากเกินไป¹⁸⁸ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยงานวิจัยของ อี. ฟรีแมน (E. Freeman)¹⁸⁹ พบว่าการเคารพประโยชน์ด้านผลประกอบการที่ดีแก่ลูกค้าพนักงาน ชักจูงและผู้บริหารและผู้ถือหุ้นและการส่งเสริมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial behavior) ในกลุ่ม

¹⁸³ Prahalad and Yves L. Doz, The Management of Strategic Change (Oxford: Basil Blackwell, 1988), quoted in Philip Sadler, op. cit., footnote 15, p. 87.

¹⁸⁴ Prahalad and Yves L. Doz, The Multinational Mission (London: Free Press, 1987), quoted in David O. Faulkner and Andrew Campbell (eds.), The Oxford Handbook of Strategy, Vol. 2: Corporate Strategy (New York: Oxford University Press, 2003), p. 35.

¹⁸⁵ Ibid., p. 90.

¹⁸⁶ P. F. Drucker, Management-Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1974), pp. 74-94.

¹⁸⁷ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 13.

¹⁸⁸ Ibid., p. 18.

¹⁸⁹ ผู้มีส่วนได้ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ทรงสิทธิ์ในส่วนได้ส่วนเสียกับสิ่งที่องค์กรดำเนินอยู่และผลประกอบการขององค์กรรวมถึงผู้ถือหุ้นผู้ถือพันธบัตร (Bondholder) พนักงาน ลูกค้า ชุมชนที่องค์กรดำเนินงานอยู่และสาธารณะ, ibid., p. 17.

ผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง และความเต็มใจในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมีส่วนในสร้างผลประกอบการที่ดีแก่องค์กรซึ่งองค์การที่ให้ความสำคัญในการสร้างค่านิยมอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ อาทิ ฮิวเลตต์-แพคการ์ด วอลมาร์ทและเบปซีโค¹⁹⁰ ดังที่ บิล ฮิวเลตต์กล่าวถึงเดวิด แพคการ์ด หัวหน้าส่วนธุรกิจผู้ล่วงลับของเขาว่าสิ่งที่เดวิดได้สร้างแก่ ฮิวเลตต์-แพคการ์ดคืออุดมการณ์หลัก คือ การเคารพต่อบัณฑิตบุคคล การอุทิศตนต่อคุณภาพและความเชื่อถือ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและการนิยามความเป็นองค์การเพื่อสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อมวลมนุษยชาติ¹⁹¹ ซึ่งต่างจากองค์การขนาดใหญ่ในอดีตที่ละเลยการให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเกิดความเสื่อมถอยในช่วงทศวรรษที่ 1950-1960¹⁹² อาทิ สมิท แอนด์ โคโรนา (Smith & Corona) และอันเดอร์วูด (Underwood) ผู้ผลิตอุปกรณ์ในสำนักงานระบุชัดเจนว่าธุรกิจของพวกเขา คือ การผลิตเครื่องพิมพ์ดีดซึ่งแสดงว่าองค์การให้ความสำคัญกับการผลิตมากกว่าการสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าเข้ามาจึงทำให้ผู้ผลิตเครื่องพิมพ์ดีดที่ยิ่งใหญ่อย่างสมิทแอนด์โคโรนาต้องล่มสลายในปี ค.ศ. 1996 ขณะที่ไอบีเอ็ม (IBM) ซึ่งเคยเป็นผู้ผลิตเครื่องพิมพ์ดีดในทศวรรษที่ 1950 มองการณ์ไกลได้ดีกว่าจึงได้นิยามธุรกิจของตนว่าเป็นผู้ให้บริการด้านกระบวนการทางสารสนเทศและการจัดเก็บสารสนเทศมากกว่าการเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ในสำนักงานและผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ระบบดิจิทัลจึงทำให้ไอบีเอ็มก้าวเข้าสู่ธุรกิจคอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ ระบบสำนักงานและเครื่องพริ้นเตอร์ได้ในที่สุด

จอห์น พี. คอตเตอร์¹⁹³ ทำการวิจัยองค์การกว่าร้อยแห่ง อาทิ ฟอร์ด เจนเนอรัลมอเตอร์ และ บริสทอล-มัยเออร์ส สควิบบ์ เกี่ยวกับการจัดการภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และพบว่าม้องค์การเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และพบว่าส่วนหนึ่งของความล้มเหลวมาจากการข้ามขั้นตอนในการจัดการและเกิดข้อผิดพลาดอย่างรุนแรงระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เขาจึงเสนอขั้นตอนในการจัดการ

¹⁹⁰Ibid., p. 18.

¹⁹¹James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," in Harvard Business Review on Change (Mass.: Harvard Business School Press, 1996), pp. 24-25.

¹⁹²Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, pp. 15-16.

¹⁹³John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," in Harvard Business Review on Change (Mass.: Harvard Business School Press, 1996), pp. 1-19.

กับการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนที่ได้จากการสังเกตความล้มเหลวต่าง ๆ ได้แก่ สร้างความรู้สึกเร่งด่วน จัดทีมงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง จัดทำวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์, สื่อสารวิสัยทัศน์ ไปยังสมาชิกขององค์การ กระจายความรับผิดชอบ กำหนดแผนในการบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งระยะเวลาสั้น ๆ แต่แผนนั้นต้องไม่เบี่ยงเบนเป้าหมายเรื่องความรู้สึกเร่งด่วนและความสนใจของสมาชิกขององค์การ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงพร้อมระบบการให้รางวัล และสถาปนาแนวคิดและพฤติกรรมที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

การจัดการบรรยากาศในการสื่อสาร มีผลต่อการรับรู้สารและปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารที่ปรากฏในองค์การของพนักงาน รวมถึงปริมาณและคุณภาพของสารเหล่านั้น และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วย¹⁹⁴ ไวท์ และ เบดนาร์ (White and Bednar)¹⁹⁵ กล่าวว่า โครงสร้างองค์การนอกจากทำหน้าที่เรื่องการแบ่งแรงงาน การประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเพื่อกระจายอำนาจดำเนินการแล้วยังมีหน้าที่สำคัญคือเป็นช่องทางการสื่อสาร แฮร์ริแมน (Harriman)¹⁹⁶ พบว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ การสื่อสารแบบสองทาง และ เอส. เวิร์ท-เกรย์ และคณะ (S. Wert-Gray et al.)¹⁹⁷ เห็นว่าประสิทธิผลของการสื่อสารขึ้นอยู่กับ การไหลของสารและช่องทางการส่งสารและบรรยากาศการสื่อสารรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ในทำนองเดียวกัน ซี. เรดดิ้ง และ พี. ทอมป์กินส์ (C. Redding and P. Tompkins) สนใจประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา นอกเหนือจากช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและการวัดและการรวบรวมข้อมูล¹⁹⁸ เช่นเดียวกับที่ ลาร์รี เพนลีย์ (Larry Penley) กล่าวว่า บรรยากาศในการสื่อสารสำคัญต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร

¹⁹⁴Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Linsey, op. cit., footnote 124, p. 88.

¹⁹⁵Donald d. White and David A. Bednar, Organizational Behavior, 2nd ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1991), p. 431, quoted in Ibid., p. 44.

¹⁹⁶Ibid., p. 59.

¹⁹⁷S. Wert-Gray et al., Research Topic and Methodological Orientations in Organizational Communications: A Decade in Review (Communication Studies, 42, 1991), pp. 141-154.

¹⁹⁸C. Redding and P. Tompkins, Handbook of Organizational Communication (Norwood, NJ: Ablex), pp. 5-34.

ยิ่งกว่าความสามารถในการสื่อสาร¹⁹⁹ เพราะบรรยากาศในการสื่อสารเชิงลบสามารถทำลายประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรได้²⁰⁰ ดับเบิลยู. ซี. เรดดิง (W. C. Redding)²⁰¹ ได้เสนอแนวทางในการสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร ได้แก่ การสนับสนุน การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร การรับฟังความคิดเห็น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการชี้เป้าหมายสูงสุด โดยเฉพาะเมื่อเป็นการสื่อสารในภาวะเปลี่ยนแปลง ซึ่งไมเคิล เบียร์ และคณะ (Michael Beer, et al.)²⁰² เสนอว่าควรสร้างฉันทามติต่อวิสัยทัศน์ใหม่ และการแพร่กระจายเรื่องการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกฝ่ายโดยไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง ขณะทำงานวิจัยของเจอร์ล โกลด์เฮเบอร์ (Gerald M. Goldhaber) พบว่าบรรยากาศสื่อสารขององค์กรมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อสารและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับปริมาณและคุณภาพของสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร องค์ประกอบของบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ได้แก่ ปริมาณของสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คุณภาพของเนื้อหาที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และช่องทางการส่งสาร²⁰³ ซึ่งปริมาณของสารต้องเพียงพอต่อการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ไม่น้อยเกินไป ไม่มากเกินไป และไม่ซ้ำซากจนเกินไป²⁰⁴ นอกจากนี้ งานวิจัยของ โรเบิร์ต ดับเบิลยู. ราสเบอรี่ และ ลอรา แอล. ลินด์เซย์ (Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay)²⁰⁵ พบว่าการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ที่พนักงานมักใช้อ้างอิงกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา อาทิ การที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การที่พนักงานสามารถเข้าไปพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาได้เมื่อประสบปัญหาในงาน บรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกหรือความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และกัลยิมา โตกะคุณะ ซึ่งศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจ

¹⁹⁹Larry Penley et al., "Communication Abilities of Managers: The Relation to Performance," Journal of Management 17 (March 1991):57.

²⁰⁰Ibid., p. 150.

²⁰¹Ibid.

²⁰²M. Beer, R. A. Eisenstat and B. Spector, Managing Change, 2nd ed. (London: PCP, 1993), quoted in Barbara Senior, op. cit., footnote 12, p. 165.

²⁰³Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication. 5th ed. (Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown, 1990), p. 71, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, p. 63.

²⁰⁴Ibid., p. 89.

²⁰⁵Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, p. xi.

ในการสื่อสารความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในองค์กรของอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย²⁰⁶ พบว่าการสื่อสารแบบสองทาง ไม่เป็นทางการและมีทิศทางในการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนสร้างความพึงพอใจในทางบวกแก่พนักงาน เพราะการสื่อสารแบบสองทางเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อมกับความไว้วางใจและความเป็นกันเอง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ คีธ กูดอลล์ และมัลคอล์ม วอร์เนอร์²⁰⁷ (Keith Goodall and Malcolm Warner) พบว่าการได้รับทราบข่าวสารของพนักงาน บรรยากาศการสื่อสารอย่าง ไม่เป็นทางการและการสร้างชุมชนสัมพันธ์ขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยสรุปแล้วงานวิจัยพบว่ากลยุทธ์ขององค์กรควรครอบคลุมการสร้างควมกระตือรือร้น ความรับผิดชอบต่องานพนักงานและสังคม

ลิเลียน เชนี และเจเน็ตต์ มาร์ติน (Lilian H. Chaney and Jeanette S. Martin)²⁰⁸ เสนอการจัดการกับบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ได้แก่ การคำนึงถึงเวลา สภาพแวดล้อม ความสะดวกสบายและความต้องการ วัฒนธรรม-เชื้อชาติ ศาสนา และความแตกต่างทางสังคม การรับรู้ การ จูงใจ ประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน อารมณ์ส่วนบุคคลของผู้รับสาร ความแตกต่างทางภาษา/อวัจนภาษา ส่วนประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่กับองค์กรในเครือนั้นมีงานวิจัยเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลในบรรษัทระหว่างประเทศของ เจมส์ ฮุลเบิร์ต และ วิลเลียม แบรินด์ท²⁰⁹ (James Hulbert and William Brandt) พบว่ามีความคาดหวังที่แตกต่างกันในระบบสื่อสารและการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่และองค์กรในเครือโดยสำนักงานใหญ่มักมององค์กรในเครือเป็นผู้รับคำสั่งในฐานะแหล่งของข้อมูลท้องถิ่น เช่น สภาพแวดล้อม

²⁰⁶ กัลยิมา โตกะคุณะ, “รูปแบบความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. บทคัดย่อ.

²⁰⁷ Keith Goodall and Malcolm Warner, Lafarge in China: Cross-National HRM, quoted in Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, op. cit., footnote 41, pp. 102-128.

²⁰⁸ Lilian H. Chaney and Jeanette S. Martin, Intercultural Business Communication, 3rd ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, 2004), p. 11-12; Michael E. Hatters and Linda I. McJanne, op. cit., footnote 135, p. 198.

²⁰⁹ James Hulbert and William K. Brandt, Managing the Multinational Subsidiary (New York: Holt Rinehart & Winston, 1980), quoted in Richard Mead, op. cit., footnote 55, pp. 372-373.

ตลาด และภาวะการแข่งขันของคู่แข่ง แม้ว่าข้อมูลดังกล่าวอาจไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรในเครือโดยตรง แต่เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานใหญ่ในการใช้ในการวางแผนขยายธุรกิจ ขณะที่ผู้บริหารองค์กรในเครือยินดีสนับสนุนการให้ข้อมูลหากพวกเขาได้รับการอธิบายเหตุผลของการใช้ข้อมูลดังกล่าวมากกว่าการที่ต้องดำเนินการโดยไม่ได้รับความกระจ่างจากสำนักงานใหญ่ ส่วนงานวิจัย สเนจินา มิคาลอวา (Snejina Michalova) และคณะ²¹⁰ พบว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารจากการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานท้องถิ่นที่ทำงานในบริษัทระหว่างประเทศ ซึ่งพบว่าพนักงานท้องถิ่นที่ทำงานในองค์กรในเครือแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ “คนใน” และกลุ่ม “คนนอก” โดยกลุ่ม “คนใน” มีความพอใจกับบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและพึงพอใจกับการทำงานในองค์กร พวกเขาไม่ชอบบรรยากาศการทำงานที่เป็นทางการจึงพึงพอใจกับความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา เช่น การสามารถเข้าไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาอย่างไม่มีพิธีรีตองและเห็นว่าคุณสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา เป็นการให้รางวัลอย่างหนึ่ง และงานวิจัยยังพบอีกว่าสัมพันธ์ภาพหรือมิตรภาพเป็นค่านิยมสำคัญในองค์กรท้องถิ่นและมีผลต่อความภักดีของกลุ่ม ส่วนพนักงานกลุ่ม “คนนอก” มีความคิดเห็นตรงข้ามกับฝ่ายแรกเพราะพึงพอใจบรรยากาศการทำงานที่มีโครงสร้างและแบบแผนอย่างเป็นทางการรวมถึงการทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจนทำให้เขาเห็นว่าวิถีแบบชาวต่างชาติเป็นอิสระเกินไป อย่างไรก็ตามงานวิจัยไม่พบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมระหว่างพนักงานชาวท้องถิ่นกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ แต่พบความแตกต่างระหว่างพนักงานท้องถิ่นกับพนักงานในสำนักงานใหญ่โดยพนักงานท้องถิ่นถือว่าพนักงานในสำนักงานใหญ่เป็นชาวต่างชาติและเห็นว่าการสื่อสารแบบทางการจากสำนักงานใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพและใช้เวลานานเกินไปเพราะสำนักงานใหญ่มีขนาดใหญ่ รุ่มร่าม มีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่นและหวั่นไหว พนักงานบางคนเห็นว่าสำนักงานใหญ่ไม่ให้ความสำคัญต่อองค์กรในเครือในท้องถิ่นและไม่จริงจังต่อเพื่อนร่วมงานชาวท้องถิ่น ส่วน ริชาร์ด มีด²¹¹ ได้เสนอทางออกในประเด็นการจัดการของบริษัทระหว่างประเทศ ได้แก่ การจ้างผู้บริหารรวมถึงแรงงานจากประเทศท้องถิ่นเพราะมีความเข้าใจเรื่องภาษาและวัฒนธรรมโดยคนท้องถิ่นมาบริหารองค์กรในเครือสามารถสร้างความได้เปรียบจากความสัมพันธ์ในท้องถิ่น ความเข้าใจตลาด เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมายท้องถิ่น รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานองค์กรในเครือ แม้ว่าเขาจะเห็นว่าข้อดีของการจ้างผู้บริหารท้องถิ่นคือสำนักงานใหญ่อาจสูญเสียอำนาจการควบคุมแบบเต็มรูปแบบ

²¹⁰ Snejina Michalova, Anisimova and Alla, *Russian Voices from Danish Company*, quoted in Paul N. Gooderham and Odd Nordhaug, op. cit., footnote 41, pp. 150-169.

²¹¹ Richard Mead, op. cit., footnote 55, pp. 361-365.

และอาจเกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างกันและกันเนื่องจากขาดความเข้าใจเรื่องสภาพ เงื่อนไข ความต้องการของบริษัทในเครือ ริชาร์ด มิด²¹² ยังเห็นว่าการจ้างและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้มีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในสำนักงานใหญ่จะทำให้องค์กรในเครือมีลักษณะความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศมากขึ้น และให้โอกาสผู้บริหารท้องถิ่นองค์การในเครือดำเนินนโยบายการจัดการอย่างเป็นอิสระจะทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการได้ดี เขาจึงสรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของบรรษัทระหว่างประเทศ ได้แก่ การจ้างผู้บริหารจากประเทศท้องถิ่น รวมถึงแรงงาน ความเข้าใจเรื่องภาษาและวัฒนธรรม และชาลิน นานา²¹³ พบรูปแบบการสื่อสารและความพึงพอใจของการสื่อสารบนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรมจากงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ การสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติเปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน ซึ่งพบว่าพนักงานไทยทั้งในองค์กรญี่ปุ่นและอเมริกันนิยมการสื่อสารแบบสนทนาต่อหน้ามากที่สุด รองลงมานั้นองค์กรของญี่ปุ่นใช้หนังสือเวียนและจดหมาย บันทึกลงและการประชุม ขณะที่องค์กรอเมริกันนิยมใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพราะองค์กรของญี่ปุ่นนิยมลายลักษณ์อักษรเพราะชาวญี่ปุ่นชอบความเป็นทางการและมักถ่ายทอดข่าวสารด้วยการพบหน้าหรือการประชุมซึ่งสะท้อนวัฒนธรรมที่นิยมสื่อสารเป็นกลุ่ม ส่วนวัฒนธรรมของอเมริกันมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงจึงนิยมการสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากกว่า นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในองค์กรอเมริกันมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานมากกว่าพนักงานในองค์กรของญี่ปุ่นเนื่องจากองค์กรอเมริกันส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่า ขณะที่องค์กรของญี่ปุ่นเน้นระบบอาวุโสอันเป็นวัฒนธรรมของชาวตะวันออกและมักไม่นิยมสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเพราะความเกรงใจจึงทำให้การสื่อสารมีลักษณะค่อนข้างปิดเพราะระบบอาวุโสและไม่นิยมแสดงออกโดยการพูดจึงเป็นการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างมากกว่าตรงข้ามกับชาวอเมริกันที่เน้นเรื่องของความเสมอภาคและมักแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่คำนึงเรื่องการทำให้อีกฝ่ายเสียหน้าและมีการสื่อสารระบบเปิดจึงเอื้อต่อการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนได้มากกว่า งานวิจัยจึงสรุปว่ารูปแบบของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ได้แก่ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมมีผลต่อพฤติกรรมสื่อสาร

²¹² Ibid., pp. 351-373.

²¹³ ชาลิน นานา, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), น. บทคัดย่อ.

สำหรับผู้นำและภาวะผู้นำนั้น แกรี ยูคัล (Gary Yukl)²¹⁴ พบว่าไม่มีพฤติกรรมใดที่อธิบายภาวะผู้นำได้ดีที่สุด ส่วนจอห์น แบริทตัน และคณะ (John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson)²¹⁵ เห็นว่าวิสัยทัศน์และวาทศิลป์ไม่เพียงพอในการสร้างภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน แต่สิ่งที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ คือ ความตั้งใจและความเข้าใจของผู้ตามและเป็นที่น่าสนใจว่า มีองค์การบางองค์การไม่สนับสนุนผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำสูงเกินไป เช่น เจนเนอรัลมอเตอร์จะไม่เลื่อนตำแหน่งให้กับผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างหากว่าพวกเขาแสดงความเป็นผู้นำมากเกินไป หรือมีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากเกินไป²¹⁶ นอกจากนี้ รายงานของ TPF&C (Towers, Perrin, Forster, and Crosby) ระบุว่าผู้นำองค์การเป็นปัญหาหนึ่งของการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง²¹⁷ เนื่องจากเขามักสื่อสารกับพนักงานในวงแคบ ๆ และส่วนมากเป็นพนักงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น ผู้นำองค์การและผู้บริหารระดับสูงสุดมักตำหนิผู้จัดการระดับกลางหรือหัวหน้างานในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบิดเบือนของสาร ความล่าช้า การละเลยเรื่องการให้ข่าวสารทั้ง ๆ ที่ปัญหามักเกิดจากระดับสูงและแพร่กระจายไปยังระดับล่าง และแม้ว่าพวกเขาตระหนักถึงความจำเป็นของการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง พนักงานระดับล่าง แต่พวกเขากลับไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเพียงพอ ผู้นำองค์การเชื่อว่าการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนเป็นเรื่องที่ดี แต่มักอ้างว่าเขาต้องจัดการกับปัญหาจำนวนมากจนไม่มีเวลาให้กับมัน แต่พวกเขาจะตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารต่อเมื่อเกิดสถานการณ์เลวร้ายในองค์การ ผู้นำองค์การมักสื่อสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินและเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณะ แต่พวกเขากลับไม่ใส่ใจเรื่องการสื่อสารปรัชญาหรือวัตถุประสงค์ต่อพนักงาน รายงานสรุปว่าการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนไปยังผู้นำองค์การจะเกิดประสิทธิผลได้ต่อเมื่อผู้จัดการในทุกระดับสร้างความรับผิดชอบต่อผลการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ²¹⁸

องค์การควรมีเครื่องมือในการประเมินผลการสื่อสารภายในองค์การเพื่อทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเนื่องจากการวิจัยเกี่ยวกับการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์การหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมักเข้าใจว่าตนทราบดีว่าพนักงานควรรู้

²¹⁴ Gary Yukl, op. cit., footnote 69, p. 495.

²¹⁵ John Bratton, Keith Grint and Debra L. Nelson, op. cit., footnote 73, pp. 200-220.

²¹⁶ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, op. cit., footnote 37, p. 17.

²¹⁷ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, pp. 55-56.

²¹⁸ The Cheese Stands Alone, Communication & Management (1974), pp. 1-2, quoted in Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 124, pp. 55-56.

หรือรับฟังเรื่องใด แต่ผลวิจัยกลับพบว่าพวกเขาไม่ทราบว่ามีพนักงานได้รับรู้เรื่องอะไรบ้าง²¹⁹ กิลเดียและเอ็มมานูเอล²²⁰ ทำการสำรวจทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร (communication survey) พบว่าการสำรวจ เป็นเครื่องมือในการสร้างการสื่อสารสองทางในระยะยาวและการสำรวจควรรวมถึงการถกเถียงที่มีเหตุผลในกลุ่มพนักงานในการประชุมกลุ่มย่อย การสร้างประสิทธิผลและความต่อเนื่องของการสื่อสารจากระดับสู่ระดับล่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของพนักงาน เรื่องการปรับปรุงผลงานและควรมีปฏิกิริยาตอบกลับต่อข้อเสนอแนะนั้นอย่างเหมาะสม การสังเกตการณ์ยังพบว่าพนักงานต้องการทราบปฏิกิริยาของผู้บริหารต่อข้อเสนอของเขาไม่ว่าข้อเสนอนั้นจะได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม และพนักงานที่มีข้อเสนอแนะที่ดีควรได้รับรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจระยะสั้น งานวิจัยพบว่าการสื่อสารสองทางช่วยลดความเชื่อของพนักงานที่ว่าฝ่ายจัดการมักใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่หรือที่ว่าฝ่ายจัดการมักไม่ได้ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสร้างมาตรฐานการวัดทัศนคติของพนักงาน กิลเดียและเอ็มมานูเอลยังให้ทำการสำรวจอีกครั้งภายหลังจากดำเนินการสื่อสารดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบผลการสื่อสารกับการสำรวจในครั้งแรก

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้เป็นการศึกษาการสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการในการผลักดันให้กลยุทธ์องค์กร เป็นไปตามเป้าหมาย โดยแบ่งกลุ่มแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 3 ส่วน ตามกรอบการศึกษาซึ่งเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (การจัดทำข้อความพันธกิจ การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์) การวางแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การวางแผนจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกิริยาตอบกลับ) โดยพิจารณาร่วมกับการวางแผนเพื่อสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการกับการต่อต้าน (อาทิ การจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและรางวัล

²¹⁹ Ibid., p. 96.

²²⁰ Ibid., p. 97.

และการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร) และกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบ และประเมินประสิทธิผล

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม และเทคโนโลยี และในประเด็นของธุรกิจระหว่างประเทศคือนโยบายการเงินหรือการคลัง และนโยบายการลงทุนจากต่างประเทศด้วย ซึ่ง ริชาร์ด ดาฟท์ กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมักมาจากปัจจัยภายนอก และงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากร ความสามารถทางการแข่งขัน การเปลี่ยนขนาดองค์การ ผู้นำและภาวะผู้นำขององค์การ อาทิ เฮเลน เดเรสกี และ บาร์บารา ซีเนียร์ กล่าวว่า สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การมาจากเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์การ (โดยการเติบโต การควบรวมหรือลดกิจการ) การเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลักหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจ จอห์น แอล. ทอมป์สัน กล่าวว่า มาจากความไม่สามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารจัดการที่ไม่ดีหรือภาวะผู้นำอ่อนแอ การขาดความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความไม่สามารถในการแข่งขัน มีกำไรลดลงเนื่องจากการพ่ายแพ้ในการแข่งขัน หรือการจัดการทางการเงินไม่ดี เกิดอุปสงค์ถดถอยและการจัดการกลยุทธ์ที่ผิดพลาด เอ็ดการ์ วิลล์ ระบุว่าสาเหตุจากผลประกอบการที่ขาดทุนหรือลดลง จำนวนคู่แข่ง เพิ่มขึ้น/การสูญเสียส่วนแบ่งตลาด การตื่นตัวต่อปรากฏการณ์แวดล้อม และการเปลี่ยนผู้นำสูงสุดตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายในองค์การ ประกอบคือปัจจัยที่เป็นทางการซึ่งปรากฏในเอกสารอย่างเป็นทางการขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง (แสดงแบบแผนความสัมพันธ์ของงานกับคน การแบ่งงาน บทบาท หน้าที่ ลำดับชั้นบังคับบัญชา สายบังคับบัญชา อำนาจดำเนินการ การควบคุม เป้าหมายและผลการทำงาน) ระบบและวิธีการดำเนินการ (แนวทางการบริหารและวิธีการดำเนินงานขององค์การ) ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ (บ่งบอกทิศทางเป้าหมายขององค์การ) ปฏิบัติการและเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยที่ไม่เป็นทางการปรากฏอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ แต่มีอิทธิพลแฝงต่อองค์การเพราะมีผลต่อระบบความเชื่อและพฤติกรรมของสมาชิกองค์การที่ฝังรากลึกยากต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนของชุดความคิด ค่านิยมและวิถีการเรียนรู้ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ประกอบด้วยสิ่งที่มองเห็นหรือจับต้องได้ เช่น การแต่งกาย ภาษา พฤติกรรม และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์การได้รับ อิทธิพลจากผู้นำองค์การและผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การในบรรษัทระหว่างประเทศได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของแต่ละชาติด้วย) การเมือง (กิจกรรมที่ดำเนินในองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจเพื่อขยายอำนาจละเพื่อใช้อำนาจและทรัพยากรตามความต้องการของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อรักษาสิทธิใน

ผลประโยชน์และมักเป็นพฤติกรรมนอกระบบอำนาจขององค์กร) และภาวะผู้นำ (กระบวนการทางอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่งตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านจึงเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนสถานะขององค์กรในปัจจุบันไปสู่สถานะเป้าหมายในอนาคตมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัวและความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่านมักได้รับความสนใจเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในองค์กรที่ต้องการความสามารถทางการสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ อุดมการณ์และแรงจูงใจระดับสูง และภาวะผู้นำในกรณีศึกษานี้หมายความว่าผู้นำซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่งในองค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร ผู้นำหน่วยธุรกิจหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการระดับบรรษัทที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีคำตอบตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ความสามารถ ทรัพยากร วัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสียและสามารถกระทำได้หลายระดับขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตขององค์กรและความจำเป็น ณ เวลาใดเวลาหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อรักษาเสถียรภาพ เพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดธุรกิจและพันธกิจ รวมถึงวิสัยทัศน์และค่านิยม การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเป้าหมายผลการดำเนินงาน การสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย การลงมือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินผลการดำเนินการเพื่อการปรับกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการใหม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นหลังจากองค์กรทำการตรวจสอบปัจจัยภายนอกพร้อมกับปัจจัยภายในองค์กร และองค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อพบว่ากลยุทธ์ชุดเดิมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการตามเป้าหมายได้อีกต่อไปซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อชุดกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถสร้างอัตราเติบโตของกำไรอย่างต่อเนื่องแก่องค์กร แอนดรูว์ แคมป์เบลล์ และคณะ พบว่าผู้จัดการจำนวนมากไม่เข้าใจสาระและความสำคัญของพันธกิจ ส่วน อี. ฟรีแมน พบว่าการเคารพประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรสร้างผลเชิงบวกต่อผลประกอบการขององค์กร ส่วนการจัดตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการรับรู้ที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กรจากการเชื่อมโยงตราสินค้าและเอกลักษณ์ของบริษัทเข้าด้วยกันจนกลายเป็นสิ่งเฉพาะที่สะท้อนองค์กรในภาพรวมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากที่สร้างความแตกต่างด้านการผลิตเป็นเรื่องยากขึ้นทุกที และการตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความเหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผสาน

พลังร่วม ให้ผลตอบแทนที่พอใจและสามารถนำไปปฏิบัติ สุดท้าย คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กรซึ่งการวางแผนและปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นกิจกรรมต่อเนื่องอย่างไม่มีสิ้นสุดจึงต้องมีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์รวมถึงความสอดคล้องกันระดับในการสร้างหรือรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้วป้อนกลับสารสนเทศและนำความรู้ที่ได้จากการกำกับดูแลนี้กลับปรับปรุงแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์และปฏิบัติการในระยะต่อไป

การวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะหลังจากจัดทำกลยุทธ์แล้วขั้นตอนต่อไป คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และต้องคำนึงถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากสาเหตุหลักสองประการ คือ การขาดข้อมูลหรือเกิดความขัดแย้งของข้อเท็จจริงและเหตุผลส่วนตัวหรือด้านอารมณ์ ซึ่งนักวิชาการหลายคนเสนอให้ใช้การจูงใจ การมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศการสื่อสาร ร่วมกับ การจัดการกับกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกริยาตอบกลับ โดยการพิจารณาเรื่องผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในปัจจัยผู้ส่งสาร)

ผู้ส่งสารที่สำคัญในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่หน่วยงานระดับบริษัทเป็นผู้สื่อสารรอง เนื่องจากผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและโครงสร้างองค์กร และทรัพยากรขององค์กร และมีบทบาทสำคัญสูงสุดต่อการรับผิดชอบต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเพื่อระดมพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างความเข้าใจและการผูกมัด ตลอดจนการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้คือ ผู้นำหน่วยธุรกิจมีเป้าหมายเช่นเดียวกับผู้นำองค์กร แต่มีขอบเขตการดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ขณะที่หน่วยสนับสนุนระดับบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบการกำกับและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละสายธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์องค์กร อาทิ งานสื่อสารองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม แกรี่ ยุคส์พบว่าไม่มีพฤติกรรมใดที่อธิบายภาวะผู้นำได้ดีที่สุด ส่วนจอห์น แบรทตัน และคณะ เห็นว่าวิสัยทัศน์และวาทศิลป์ไม่เพียงพอในการสร้างภาวะผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน แต่สิ่งที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ คือ ความตั้งใจและความเข้าใจของผู้ตามและเป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรบางแห่งไม่สนับสนุนผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำสูงเกินไป

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การสร้างสารที่สามารถในการแข่งขันกับสารอื่น ๆ ที่ เกิดขึ้นจำนวนมากในระหว่างการทำงานโดยสารนั้นต้องเรียกความสนใจจากผู้รับสาร มีเนื้อหาที่ครบถ้วนและมีน้ำหนักงูงใจให้คล้อยตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กร ดังนั้นการจัดการกับสารจึงหมายถึงการเลือกใช้สัญลักษณ์ในสารทั้งวัจนะและอวัจนะ การสร้างสารให้อยู่ใน “ภาษา” ที่ผู้รับสารเข้าใจและสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการและ

ความสนใจของผู้รับสารและสัมพันธ์กับองค์การหรือกลุ่ม รวมถึงมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร รวมถึงการจัดวัตถุประสงค์อุปการณ์สนับสนุนการนำเสนอในที่ประชุมเพื่อสร้างความชัดเจน น่าสนใจและมีหลักฐานยืนยัน อาทิ การยกตัวอย่าง เรื่องราว สถิติ แผนภูมิหรือภาพต่าง ๆ สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์การซึ่งรูปทรงของโครงสร้างองค์การมีผลต่อพลวัตของพนักงาน ลำดับชั้นบังคับบัญชามีผลต่อการบิดเบือนของสาร และช่วงการควบคุมในโครงสร้างบอกถึงการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจในการตัดสินใจด้วย ซึ่ง ไวท์และเบตนาร์กล่าวว่า โครงสร้างองค์การมีหน้าที่สำคัญ คือ เป็นช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารอย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การสื่อสาร 3 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารตามแนวดิ่ง คือ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างและการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นระดับบนและการสื่อสารแนวนอน ซึ่งการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างเป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีความเข้มแข็งที่สุด ช่องทางการไหลของสารยังแบ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ส่วนรูปแบบการไหลของข้อมูลในองค์การแบ่งได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบพร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกันตลอดองค์การ แบบเป็นทอด ๆ หรือแบบผสมผสานของทั้งสองแบบ ซึ่ง แฮร์ริแมน พบว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ การสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้ การศึกษาการไหลเวียนของสารนั้นควรพิจารณาพร้อมกับประเภทของสื่อของโสตทัศนูปกรณ์และการสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการสร้างประสิทธิผลในการสื่อสาร ส่วนการจัดการกับผู้รับสาร ได้แก่ การจัดการกับสมาชิกองค์การซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติต่างกันเพื่อสร้างความหมายร่วม ความเป็นเจ้าของร่วมภายใต้กรอบอ้างอิงเดียวกันเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายที่คาดหวังไว้

การจัดการกับสิ่งรบกวนในกระบวนการสื่อสารหมายถึงการจัดองค์ประกอบเพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือความขัดแย้งและสิ่งรบกวนจำนวนมากที่มีผลต่อการรับรู้ ถอดรหัส และตีความสารซึ่งมีผลให้พนักงานไม่ถูกสนใจในการให้ร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง อาทิ การสร้างการมีส่วนร่วม จูงใจและการสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงนั้น ไมเคิล เบียร์ และคณะ เสนอให้สร้างฉันทามติต่อวิสัยทัศน์ใหม่และการแพร่กระจายเรื่องการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกฝ่ายโดยไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง ส่วนจอห์น พี. คอตเตอร์ เสนอขั้นตอนในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ได้แก่ สร้างความรู้สึกเร่งด่วน จัดทีมงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง จัดทำวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกขององค์การ กระจายความรับผิดชอบ กำหนดแผนในการบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งระยะเวลาดสั้น ๆ แต่แผนนั้นต้องไม่เบี่ยงเบนเป้าหมายเรื่องความรู้สึกเร่งด่วนและความสนใจของสมาชิกองค์การ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงพร้อมระบบการให้รางวัล

และสถาปนาแนวคิดและพฤติกรรมที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเจอร์รี โกลด์เฮเบอร์, คีธ กูดอลล์ และมัลคอล์ม วอร์เนอร์ พบว่าบรรยากาศสื่อสารขององค์การมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อสารและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับปริมาณและคุณภาพของสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โรเบิร์ต ดับเบิลยู. รัสเบอร์ และลอรา แอล. ลินด์เซย์ และ กัลยิมา ไตกะคุณะ พบว่าการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ที่พนักงานมักใช้อ้างอิงกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา

อนึ่ง ในการสื่อสารในบรรษัทระหว่างประเทศต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมทางสังคม (อาทิ สีผิว เพศ เชื้อชาติ ศาสนาและภาษา) ซึ่งเป็นภูมิหลังที่มีผลต่อการสื่อสารและทักษะทางเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารข้ามพื้นที่ในเวลาอันรวดเร็ว ลิเลียน เซนีย์ และเจเน็ตต์ มาร์ติน เสนอการจัดการกับบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ได้แก่ การคำนึงถึงเวลา สภาพแวดล้อม ความสะดวกสบายและความต้องการ วัฒนธรรม-เชื้อชาติ ศาสนา และความแตกต่างทางสังคม การรับรู้ การสนใจ ประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน อารมณ์ส่วนบุคคลของผู้รับสาร ความแตกต่างทางภาษา/อวัจนภาษา และ ชาลิน นานา พบรูปแบบการสื่อสารและความพึงพอใจของการสื่อสารที่แตกต่างกันในองค์การที่มีภูมิหลังของเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ส่วนเจมส์ ฮูลเบิร์ตและวิลเลียม แบรนต์; สเนจินา มิคาลอวาและคณะ พบว่ามีความคาดหวังที่แตกต่างกันในระบบสื่อสารและการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่และองค์การในเครือ และ ริชาร์ด มิดเสนอทางออกในประเด็นการจัดการของบรรษัทระหว่างประเทศโดยการจ้างผู้บริหารรวมถึงแรงงานจากประเทศท้องถิ่นเพราะมีความเข้าใจเรื่องภาษาและวัฒนธรรม

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดกิจกรรมการสื่อสารที่สามารถนำกลยุทธ์องค์การไปสู่เป้าหมายโดยสารในกิจกรรมต่าง ๆ ต้องสามารถแข่งขันกับสารจำนวนมากในกระบวนการสื่อสารได้โดยการสร้างเงื่อนไขที่ง่ายต่อการรับรู้สาร เช่น ชัดเจนและเพียงพอ รวมถึงความสม่ำเสมอและแพร่กระจายของสารในการกระตุ้นให้สมาชิกองค์การคิดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความรู้และการเรียนรู้ข้ามฝ่ายในองค์การเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน อาทิ การสื่อสารทางเดียว (เช่น บันทึกภายใน ประชาสัมพันธ์บนกระดานบอร์ด ฯลฯ) การสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ (การประชุม เวทีประชาคม การจัดหน่วยรับฟังความคิดเห็น การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอทัศน์หรือการสื่อสารผ่านดาวเทียมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น) กิจกรรมการสื่อสารที่สำคัญในองค์การมีการเน้นหนักต่างกันไป ได้แก่ การเน้นวาจา การเน้นลายลักษณ์อักษร ช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ และสื่อแบบดั้งเดิม และยังสามารถจำแนกกิจกรรมการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ สื่อพื้นฐานภายใน (มักอยู่ในรูปของแนวทางหรือนโยบาย ระเบียบหรือคำสั่ง) สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์

สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน สื่ออันตรกิริยา หรือสื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสนทนา และสื่อดั้งเดิม และควรพิจารณากิจกรรมการสื่อสารร่วมกับบริบททางการสื่อสารด้วย (เนื้อหา วิธีการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่ติดต่อด้วยระดับการสื่อสาร)

การประเมินจากประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การประเมินว่าพนักงานได้รับสารตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารหรือไม่ เพื่อช่วยให้องค์การนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงแผนการสื่อสารต่อไป ในการออกแบบระบบการประเมินผลนั้นต้องถูกต้อง แม่นยำและน่าเชื่อถือ หรืออาจใช้แนวคิดเรื่องการบรรลุเป้าหมายกับประสิทธิผลโดยพิจารณาการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดว่าองค์การดำรงอยู่เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือเกณฑ์ของ จอห์น ดิน ได้แก่ การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศ เครือข่ายภายในองค์การ บรรยากาศการสื่อสาร และทักษะการสื่อสาร หรือเกณฑ์ของ สรุพงษ์ ไชยชนะเสถียร ในการบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหา ส่วน บิลล์ เควิก แบ่งการวัดประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับการรับรู้ ความเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการผูกมัด ซึ่งรายงานของ TPF&C ระบุว่าผู้นำองค์การมักมีทัศนคติที่ผิดต่อการสื่อสารในองค์การเขามักสื่อสารกับพนักงานในวงแคบ ๆ และส่วนมากเป็นพนักงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้นสุด เขามักตำหนิผู้จัดการระดับกลางหรือหัวหน้างานในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบิดเบือนของสาร ความล่าช้า การละเลยเรื่องการให้ข่าวสารทั้ง ๆ ที่ปัญหามักเกิดจากระดับสูงและแพร่กระจายไปยังระดับล่าง และแม้ว่าพวกเขาตระหนักถึงความจำเป็นของการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง แต่พวกเขากลับไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเพียงพอและงานวิจัยเรื่องการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์การหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมักคิดว่าตนทราบดีว่าพนักงานควรรู้หรือรับฟังเรื่องใด และกิลเดย์และเอ็มมานูเอล พบว่าการสำรวจการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างการสื่อสารสองทางในระยะยาว และพบว่าพนักงานต้องการทราบปฏิกิริยาของผู้บริหารต่อข้อเสนอของเขาไม่ว่าข้อเสนอนั้นจะได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม และพนักงานที่มีข้อเสนอแนะที่ดีควรได้รับรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจในระยะสั้น กิลเดย์และเอ็มมานูเอลได้เสนอว่าควรมีการสำรวจอีกครั้งภายหลังจากดำเนินการสื่อสารดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบผลการสื่อสารกับการสำรวจในครั้งแรก