

บทที่ 1

ความเข้าใจพื้นฐานของการสื่อสาร

ความหมายเบื้องต้นของการสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึก ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การสื่อสารจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ อยู่หลายประการด้วยกัน ซึ่งได้แก่

1. ผู้ส่งสาร (Transmitter) ซึ่งหมายถึง บุคคลซึ่งริเริ่มก่อให้เกิดการสื่อสาร โดยเป็นผู้ส่งข่าวสาร
2. สาร (Message) คือ เนื้อหา หรือข่าวสาร เรื่องราว ที่ตั้งใจจะให้ผู้รับนั้นเข้าใจรับทราบ
3. ช่องทาง (Channel) คือ เส้นทางที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น การส่งทางไปรษณีย์ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การพูดด้วยวาจา หรือการสื่อโดยผ่านภาษาร่างกาย เป็นต้น
4. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้ได้รับข่าวสาร
5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ปฏิกริยา ข้อมูล หรือการสื่อสารที่มีการย้อนกลับมาจากผู้รับข่าวสารเพื่อให้ผู้ส่งข่าวสารได้รับ
6. สภาพแวดล้อมหรือบริบท (Context) ของการสื่อสารนั้น ๆ เช่น สภาพพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี หรือ บรรยากาศภายในองค์การ เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายให้เห็นเป็นภาพซึ่งแสดงปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ดังนี้

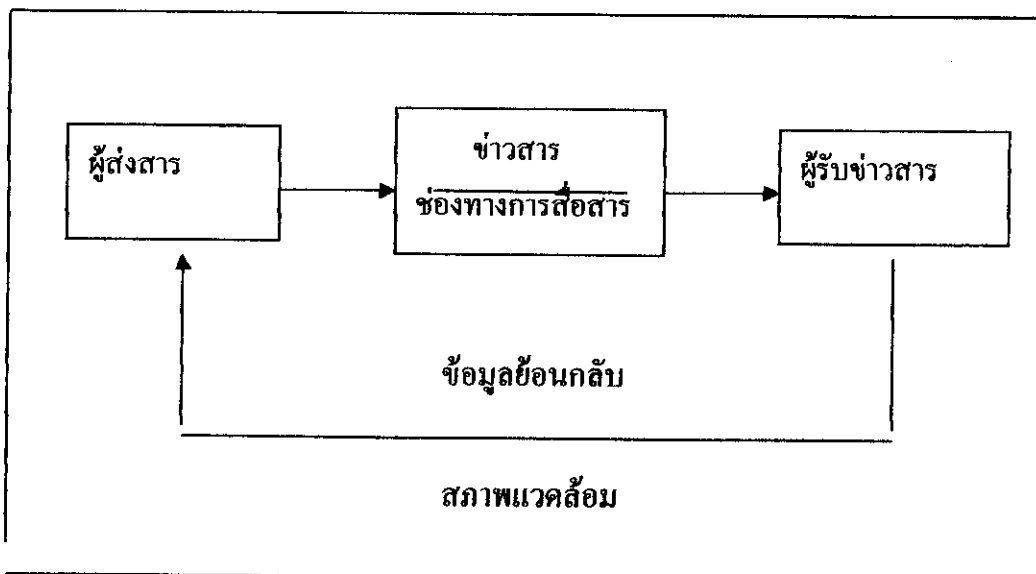
HR 401

1

HR 401

1

แสดงปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ดังนี้



ภาพแสดงองค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารนั้นอาจมีลักษณะที่เป็นแบบทางเดียว (One way) นั่นคือ มีการให้ข่าวสารจากผู้ส่งสารแต่เพียงทางเดียว โดยไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งต่อกัน หรืออาจมีลักษณะที่เป็นแบบสองทาง (Two ways) คือมีทางการสื่อสารไป และการรับข่าวสารกลับมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน กระบวนการสื่อสารเช่นนี้ผู้ที่อยู่ในกระบวนการจะเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับข่าวสาร ไปด้วยในเวลาเดียวกัน

ประโยชน์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และยังก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่การงานของผู้ส่งสารเองอีกด้วย ตัวอย่างต่อไปนี้ เป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้เราควรเพิ่มทักษะในการสื่อสารของเราให้ดีขึ้น

1. การได้งานทำตามที่เราต้องการ : ในการสมัครงานนั้น สิ่งแรกที่นายจ้างจะพิจารณาก็คือ ประวัติและจดหมายสมัครงาน ถ้าเราเขียนและสื่อสารได้ดี ก็จะทำให้นายจ้างเกิดความประทับใจในเบื้องต้นและอาจช่วยให้ได้งานต่อไป ในทางตรงข้ามถ้าเราสื่อหรือเขียนได้ไม่ดี พอก็อาจจะไม่ได้รับแม้โอกาสในการสัมภาษณ์แม้ว่าจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมก็ตาม

2. การส่งเสริมโอกาสสำหรับการเลื่อนขั้น ในชีวิตการทำงานเราจะมีโอกาสในการแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของการเขียนบันทึกหรือรายงาน ซึ่งอ่านและใช้ประโยชน์โดยผู้บริหาร เอกสารเหล่านี้ในทางปฏิบัติจะเป็นการบันทึกถึงความสามารถของเราในมุมมองของฝ่ายบริหาร ทักษะในการเขียนที่ดีก็อาจจะทำให้เกิดความสนใจในตัวคุณและเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หากผู้บริหารทราบว่าเราสามารถสื่อสารได้ดี ก็อาจจะมีโอกาสมากขึ้นในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3. การสื่อสารจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จ การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ การเลือกคำพูดและวิธีการที่ถูกต้องอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง จะเป็นการได้รับความร่วมมือที่ดี มากกว่าการจุกจุกจนก่อให้เกิดความขัดแย้งกันภายในองค์กร

4. การสื่อสารก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ การสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหารจะส่งผลอย่างสำคัญในทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่นในการเจรจาต่อรองเรื่องที่สำคัญ ๆ ของบริษัท การขายสินค้ากับลูกค้ารายใหญ่ ๆ การต่อรองกับซัพพลายเออร์ การเจรจากับสถาบันการเงิน มีรายงานพบว่าในสหรัฐอเมริกาบริษัทที่เกิดใหม่และ ประสบความสำเร็จภายใน 36 เดือน สาเหตุมาจากขาดทักษะในการบริหาร การเงินไม่เพียงพอ และความสามารถในการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เจ้าของบริษัทสูญเสียความเชื่อถือต่อผู้ถือหุ้น และธนาคาร เพราะเขาไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสารให้ธุรกิจได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องอีกต่อไป

5. การสื่อสารจะช่วยเพิ่มความสามารถทางสังคม ความสามารถในการสื่อสารได้ดีทำให้เราสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มันยังช่วยคลายให้ผู้อื่นชอบและฟังเรา นอกจากนี้หากเรามีนิสัยที่ชอบจะแสดงความคิดเห็นอย่างจริงใจต่อผู้ที่ร่วมงานด้วย และใช้ประโยชน์จากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มันจะทำให้เราสามารถขยายเครือข่ายของการติดต่อสารและสังคมให้กว้างขวางต่อไปอีกด้วย

6. การสื่อสารช่วยสร้างความมั่นใจต่ออนาคต ในเรื่องของการสื่อสารไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารขั้นพื้นฐานก็ยังเป็นสิ่งสำคัญ เช่น จดหมายและบันทึกก็ยังเป็นหลักของการสื่อสารทางธุรกิจ ไม่ว่าจะถูกส่งโดยการพิมพ์มาจากคอมพิวเตอร์ หรือจากอุปกรณ์อื่น ๆ ก็ตาม ซึ่งความสามารถในการเขียนที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพก็ยังเป็นสิ่งสำคัญ

7. การสื่อสารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อมีพัฒนาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เราก็จะเรียนรู้วิธีการใช้มันในการกระตุ้นให้ผู้ซื้อ ,เพิ่มความเร็วในการรวบรวมข้อมูล การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และปรับปรุงการร้องทุกข์และรับสมัคร และจ้างพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้เรายังได้เรียนรู้วิธีการประหยัดเวลาและความพยายาม ทักษะการสื่อสารที่มีการพัฒนาแล้วจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เราสามารถที่จะวางแผนและส่งข้อความได้รวดเร็วและได้ผลมากขึ้น เรายังจะค้นพบว่าการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธ์กับสาธารณชนการก่อให้เกิดภาพลักษณ์และมุมมองที่ดีจากผู้อื่น

ลักษณะของช่องทางการสื่อสาร

รูปแบบและช่องทางของการสื่อสารสามารถแบ่งแยกออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ คือ

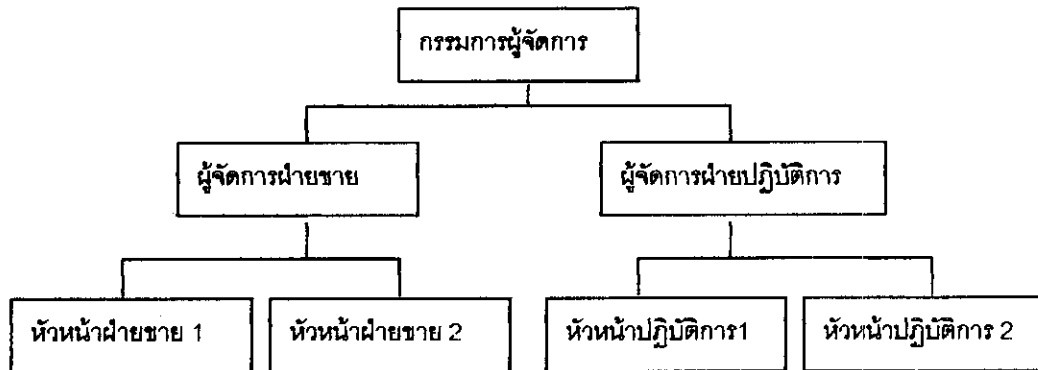
1. การสื่อสารภายในองค์กร สามารถจำแนกได้เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
2. การสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นการสื่อสารแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เช่นเดียวกัน

การสื่อสารภายในองค์กร

1. ช่องทางของการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)

การสื่อสารที่เป็นทางการ คือ การสื่อสารที่มีการยึดถือโครงสร้างขององค์กรที่เป็น

ทางการเป็นหลักคั้งที่แสดงไว้ในภาพ แผนภูมิคั้งกล่าวสรุปให้เห็นถึงเส้นของอำนาจ โดยกล่องสี่เหลี่ยมแต่ละอันจะแสดงถึงการเชื่อมโยงของคำสั่ง และ แต่ละเส้นแสดงถึงช่องทางที่เป็นทางการสำหรับส่งข้อความที่เป็นทางการ ดังนั้นข้อมูลก็จะมีการเดินทางขึ้น ลง และข้ามไปมาระหว่างลำดับชั้นที่เป็นทางการขององค์กร



เมื่อผู้จัดการต้องอาศัยช่องทางสำหรับการสื่อสารที่เป็นทางการ พวกเขาจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการบิดเบือน หรือการเข้าใจข้อมูลผิดๆ เพราะว่าการเชื่อมโยงในห่วงโซ่การสื่อสารทุกเส้นจะเปิดโอกาสสำหรับความผิดพลาดอยู่แล้ว ดังนั้น เมื่อข้อมูลเดินทางขึ้นหรือลงนั้น จะต้องเหมือนกับข้อมูลที่เป็นข้อมูลตั้งแต่แรก หากมีการบิดเบือนผลที่ตามมาจะทำให้พนักงานที่อยู่ระดับต่ำกว่าจะ ไม่รู้อะไรแน่นอนว่าผู้บริหารระดับสูงคาดหวังอะไรจากตัวพวกเขาและ อาจจะทำให้ผู้บริหารนั้น ได้รับภาพที่ไม่สมบูรณ์แบบของสิ่งที่เกิดขึ้นที่ต่ำลงมาภายในเครือข่ายการสื่อสาร

หนทางหนึ่งสำหรับลดความบิดเบือนคือ การลดจำนวนระดับชั้นภายในโครงสร้างขององค์กร ถ้าเครือข่ายที่เชื่อมโยงภายในเครือข่ายการสื่อสารน้อยเท่าไร ความเข้าใจผิดก็จะเกิดขึ้นน้อยเท่านั้น จะเห็นว่า โครงสร้างที่มีไม่กี่ระดับและมีขนาดของการควบคุม (Span of Control) ที่กว้าง (มีพนักงานมากในการรายงานให้แก่หัวหน้าแต่ละคน) จะทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลน้อยกว่าบริษัทที่มีโครงสร้างที่มีหลายระดับและมีการควบคุมที่แคบ

แม้ว่าบริษัทที่มีโครงสร้างขององค์กร ไม่กี่ระดับ ไม่จำเป็นที่จะคิดต่อทุกสถานการณ์เสมอไป แต่ก็มียุคสมัยมากมายที่เดินไปสู่แนวทางนี้เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และ ใกล้เคียงลูกค้ามากขึ้น

นอกจากจะมีความอ่อนไหวต่อการบิดเบือนแล้ว ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการก็มีข้อเสียอื่นเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลอาจจะไม่ปะติดปะต่อกัน เว้นแต่ระดับบริหารจะสนับสนุนการสื่อสารข้ามฝ่ายและมีการสื่อสารลงไปตามลำดับชั้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะเห็น “ภาพรวมขนาดใหญ่” ได้ พนักงานที่อยู่ในระดับต่ำลงไปจะได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการทำงานของตัวเอง โดยที่จะไม่เรียนรู้ในส่วนอื่นๆ จึงทำให้ความยืดหยุ่นในการทำงานถูกจำกัด และพวกเขาไม่สามารถแนะนำความคิดที่ข้ามขอบเขตขององค์กรได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาคือ การให้ความมั่นใจว่าการสื่อสารได้ไหลขึ้น-ลง และข้ามแผนภูมิขององค์กรแบบเป็นทางการได้อย่างเป็นอิสระ

การสื่อสารข้อมูลจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Downward Communication)

จะเห็นว่าการตัดสินใจขององค์กรส่วนใหญ่ตัดสินใจจากระดับสูงและไหลลงไปสู่พนักงานในระดับต่ำกว่า ซึ่งเป็นคนรับเอาข้อมูลเหล่านี้ ข้อมูลที่เดินทางลงไปอาจจะเป็นรูปแบบการสนทนาที่สบายๆ หรือเป็นการสัมมนาที่เป็นทางการระหว่างหัวหน้า และพนักงาน หรือวิดีโอเทป ข้อความอาจจะเขียนในรูปแบบของการบันทึก คู่มือการฝึกอบรมจดหมายแจ้งข่าว บอร์ดประกาศ หรือนโยบาย การส่งข้อมูลจากระดับบริหารมายังระดับที่ต่ำกว่า ต้องให้ความสนใจในข้อมูลอย่างระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และสามารถประยุกต์ไปใช้และส่งข้อมูลต่อไปได้

ข้อมูลที่มีการสื่อสารอาจเป็นได้ตั้งแต่ในระดับธรรมดาที่มีความสำคัญไม่มาก ไปถึงเรื่องของพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร คำสั่งในการทำงาน การอธิบายนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าการสื่อสารจากบนลงไปเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้พนักงานรู้ว่าองค์กรทำอะไร อย่างไรเผชิญปัญหาอะไรอยู่ และคาดหวังว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต

การสื่อสารข้อมูลจากล่างสู่บน (Upward Communication)

ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการต้องเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากผู้จัดการเหล่านี้ไม่สามารถที่จะอยู่ทุกหนทุกแห่งได้ภายในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารเหล่านี้ต้องพึ่งพาพนักงานในระดับต่ำกว่า ด้วยการได้รับข้อมูลหรือ

ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นด้วยความถูกต้องแม่นยำ รายงานเกี่ยวกับปัญหา แนวโน้มที่เกิดขึ้น โอกาสสำหรับการพัฒนา และปรับปรุงแก้ไข, ข้อข้องใจต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น บทบาทที่เป็น หัวใจของผู้จัดการคือ การรับข้อมูลที่ถูกส่งขึ้นมาจากระดับล่าง มีการกลั่นกรอง วิเคราะห์ ข้อมูลเหล่านั้น ดังนั้น พวกเขาจะสามารถใช้เพื่อตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

การรับข้อมูลจากระดับล่างนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังในการกลั่นกรอง ทั้งนี้เนื่องจากอาจเกิดการบิดเบือนสิ่งที่เป็นจริงได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้โดยธรรมชาติมนุษย์มักจะไม่บอกถึงสิ่งที่ผิดพลาดของตนเอง และจะรายงานเฉพาะข้อมูลที่ทำให้หัวหน้าของเขาเอง พอใจ การสร้างระบบของรายงานที่บังคับให้พนักงานสื่อถึงข้อมูลที่สำคัญให้เป็นงานประจำ ไปอาจเป็นอีกทางออกหนึ่งในการแก้ไข เช่น รายงานการขายของพนักงานขาย ส่วนวิธีการที่เป็นทางเลือกอื่นๆ ก็อาจได้แก่ ประชุมภายในกลุ่ม การสัมภาษณ์พนักงานที่ออกจากบริษัท และกระบวนการ ในการแก้ปัญหาที่เป็นทางการ

ในหลายปีหลังจกนกระทั่งปัจจุบันจะพบเห็นว่า มีบริษัทมากมายที่จัดให้มีระบบการ เสนอแนะข้อคิดเห็น (Employee Suggestion Scheme) เพื่อกระตุ้น และสนับสนุนให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นเพื่อที่จะใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจต่อไป

การสื่อสารข้อมูลในแนวนอน (Horizontal Communication)

นอกเหนือจากการไหลของข้อมูลขึ้นและลงมาแล้ว ก็จะมีการไหลของข้อมูลใน ลักษณะแนวนอนเช่นกัน โดยจะเป็นข้อมูลอาจไหลจากแผนกหนึ่งไปยังแผนกอื่น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันและประสานงานกันได้ดี และการสื่อสารในแนวระนาบนี้เป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและยาก เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย อาจเขียนสรุป ข้อความสั้น ๆ เกี่ยวกับการขายให้กับผู้จัดการฝ่ายการเงิน โดยเน้นให้เห็นถึงการคาดการณ์ใน ยอดขายของไตรมาสถัดไป หรือผู้จัดการโรงงานอาจโทรศัพท์มายังผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา และส่งเสริมการขาย เพื่อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิต เป็นต้น

จำนวนและความถี่ของการสื่อสารในแนวนอนที่เกิดจากช่องทางที่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับระดับของความเป็นอิสระระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรจะใช้ประโยชน์ จากการปฏิสัมพันธ์และการผสมผสานของผู้ที่ทำหน้าที่ที่ต่างกันมากขึ้น จะเห็นว่าบริษัทที่ไป

ในทิศทางนี้จะทำให้เกิดผลประโยชน์ และประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะเนื่องมาจากการร่วมมือกันระหว่างพนักงานกันเองที่มาจากต่างแผนกกัน ได้ลดทอนอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ การคิดค้นและความคิดริเริ่มต่าง ๆ

นอกจากนี้จะเห็นว่า มีหลายบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาเป็นพื้นฐานสำหรับการสื่อสารระหว่างแผนก หรือแม้กระทั่งระหว่างบริษัทในเครือข่ายที่อยู่กระจายในประเทศต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบ Intranet เพื่อใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมต่อพนักงานที่มีอยู่กระจายกันในที่ต่าง ๆ ในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถทำได้ทั้งจากระดับบนสู่ล่าง ระดับล่างสู่บน หรือสื่อสารกันในระดับแนวระนาบเดียวกัน

การสื่อสารในแนวนอนก็เป็นสิ่งที่สำคัญ หากปราศจากการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนร่วมงานก็ไม่สามารถที่จะแบ่งปันข้อมูลกันได้ และอาจทำให้ไม่ทราบถึงแผนงานในภาพรวม กำหนดการส่งมอบงานกัน การทำงานซ้ำซ้อนซึ่งกันและกัน การเพิ่มต้นทุนและค่าใช้จ่าย คุณภาพสินค้าลดลง เป็นต้น

2. ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

โดยทั่วไปแล้วทุกองค์กรก็มักจะมีเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเหมือนกับข่าวลือ การซุบซิบนินทาของกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดกัน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ได้กลายเป็นช่องทางการสื่อสารในองค์กรที่เพิ่มเติมขึ้นมา เมื่อพนักงานมาทำงาน พวกเขาจะมีการสนทนาหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นกันเองและอย่างสบาย ๆ โดยอาจจะมีการพูดคุยเล่น พูดเรื่องตลก และพูดคุยในหลายๆเรื่องเช่น อพาร์ทเมนต์ ครอบครัว ร้านอาหาร หนังสือ ภาพยนตร์ กีฬา และคนอื่นๆในบริษัท เป็นต้น

แม้ว่าการสนทนาเหล่านี้จะเกี่ยวกับเรื่องของตนเอง แต่เขาก็มีการคุยถึงธุรกิจ เรื่องของงาน และองค์การด้วยเช่นกัน เครือข่ายของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้จะในรูปแบบที่ไม่ถูกกำหนดหรือจำกัดโดยโครงสร้างที่เป็นทางการของบริษัท มีผู้บริหารระดับสูงควรทำความเข้าใจและรู้จักระมัดระวังเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เพราะมันอาจเป็นควันทอน หรือคุกคามการไหลของข้อมูลอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้าม

ช่องทางแบบไม่เป็นทางการนี้ก็อาจเป็นประโยชน์หากผู้บริหารเข้าใจและรู้จักใช้ประโยชน์จากมัน

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมักจะมีเพิ่มขึ้นเมื่อช่องทางที่เป็นทางการถูกปิดกั้น และเมื่อองค์กรเผชิญหน้ากับภาวะของการเปลี่ยนแปลง มีหลายบริษัทที่พยายามลดทอนบทบาทและความสำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีความเข้าใจและทัศนคติเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ดังเช่น บริษัท Hewlett Packard ซึ่งขายคอมพิวเตอร์ได้อบรมผู้จัดการด้วยการบริหารงานโดยมีการเดินไปรอบ ๆ บริษัทเพื่อพูดคุยกับพนักงาน (Management by Walking Around) ซึ่งจะส่งเสริมให้พวกเขามีความสนใจในชีวิตส่วนตัวของพนักงานและ ชีวิตการทำงานด้วย ประเด็นสำคัญที่นักศึกษาต้องตระหนักในบทนี้ก็คือว่า การสื่อสารภายในทุก ๆ องค์การนั้นจะมีรูปแบบช่องทางที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งประโยชน์และโทษสำหรับองค์การ

การสื่อสารภายนอกองค์การ

ดังที่ได้อธิบายมาแล้วว่าการสื่อสารภายในจะสามารถสื่อ โดยมีลักษณะที่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะจากบนสู่ล่าง จากล่างสู่บน หรือเป็นไปในแนวนอนข้ามไปมาระหว่างแผนก ฝ่ายหรือองค์การ ในทำนองเดียวกันที่การสื่อสารภายนอกองค์การนั้นจะเป็นการสื่อสารโดยนำข้อมูลเข้ามาในบริษัทและออกไปนอกบริษัท บริษัทฯ หรือองค์การมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข่าวสารต่าง ๆ กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ลูกค้า พ่อค้า ผู้จัดการจำหน่าย คู่แข่ง นักลงทุน นักหนังสือพิมพ์ และรัฐบาล และตัวแทนชุมชน เป็นต้น การสื่อสารนั้นจะเป็นไปในลักษณะทั้งที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

1. ช่องทางการสื่อสารกับภายนอกอย่างเป็นทางการ

แม้ว่าการสื่อสารส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นกับบุคคลภายนอกมีทั้งแบบที่เป็นการสื่อสารที่เป็นแบบแผน และวัตถุประสงค์แน่นอน หรืออาจเป็นรูปแบบสบายๆ และค่อนข้างจะไม่ได้วางแผนหรือเตรียมตัวมาก่อน บริษัทส่วนใหญ่มักพยายามที่จะควบคุมข้อมูลที่ใช้กับลูกค้า นัก

ลงทุนและสาธารณชนทั่วไป โดยมักกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงาน เฉพาะที่สำคัญในการสื่อสารข้อมูลสู่สาธารณชนภายนอก หน่วยงานดังกล่าวได้แก่แผนก การตลาดและแผนกประชาสัมพันธ์

การสื่อสารกับภายนอกโดยฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารโลก เรามักจะได้รับข้อความทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นการสนทนา ตัวต่อตัวหรือทางโทรศัพท์กับพนักงานขาย จดหมายที่ส่งมาโดยตรง โฆษณาทางทีวีและวิทยุ โฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์และนิตยสาร แผ่นพับแสดงสินค้า และแคตตาล็อกสำหรับสั่งซื้อ ทางแมสล์ เป็นต้น นอกจากนี้ในการโฆษณาและขายสินค้าจะเห็นว่าแผนกการตลาด จะมีความ รับผิดชอบต่อการพัฒนาและผลิตภัณฑ์ การจัดส่งและการกระจายสินค้า การวิจัยทาง การตลาดและการให้บริการลูกค้า โดยที่ทั้งหมดจะเกี่ยวกับการส่งและรับข้อมูล

การประชาสัมพันธ์จะใกล้เคียงกับการตลาด ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะสับสน แต่จุดเน้น ของ 2 หน้าที่นี้จะต่างกัน โดยที่การตลาดจะมีความรับผิดชอบพื้นฐาน คือ ค้นหาว่าใครคือ ลูกค้าและความต้องการของเขาคืออะไร พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ เหล่านั้น และนำสินค้าไปส่งให้ถึงมือของลูกค้า ส่วนแผนกประชาสัมพันธ์จะเป็นการบริหาร ชื่อเสียงของบริษัทต่อหลายๆกลุ่ม ซึ่งรวมไปถึงพนักงานบริษัท ลูกค้า นักลงทุน หน่วยงาน รัฐบาลและสาธารณชนทั่วไป เป็นต้น ดังนั้นนักประชาสัมพันธ์มืออาชีพพอจะมีความสามารถเกี่ยวกับการสื่อสารเป็นพื้นฐาน พวกเขาจะมองบทบาทของผู้เขาเสมือนผู้ กระจายข่าวเกี่ยวกับธุรกิจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือพนักงานในบริษัท

รูปแบบของการสื่อสารข้อความกับภายนอกโดยเฉพาะจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ มักจะ รวมไปถึงการแถลง หรือการให้ข่าวเหตุการณ์พิเศษ และแผ่นพับเกี่ยวกับ องค์กร จดหมาย รายงานประจำปี อุปกรณ์ออกดีโอ เนื้อหาของการกล่าวสุนทรพจน์ การจัดการส่งเสริมกิจกรรม ของบริษัท การจัดงานที่ขิวและสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรสำหรับพนักงาน

การสื่อสารในกรณีภาวะวิกฤต

หน้าที่ที่เห็นได้ชัดขององค์กรหรือแผนกประชาสัมพันธ์ขององค์กร ก็คือ การช่วย

ในการวางแผนการบริหารสำหรับในกรณีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางธุรกิจ หรือผลกระทบที่อาจเกิดความเสียหายต่อภาพพจน์หรือผลประโยชน์ขององค์กร นักประชาสัมพันธ์มืออาชีพที่ดีมักจะตรวจตราสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อคอยสอดส่องประเมินปัญหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และจะเตือนผู้บริหาร และแนะนำถึงแนวทางในการจัดการกับปัญหาและความเสี่ยงเหล่านั้น ยกตัวอย่างเช่น คิสนีย์แลนด์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการคาดการณ์เกี่ยวกับการเกิดแผ่นดินไหวที่อาจเกิดขึ้น มีการเตรียมอาหาร น้ำและยาสำหรับคน 10,000 คน เป็นเวลา 5 วัน นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี ในการใช้วิทยุสื่อสาร

หรือกรณีศึกษาของบริษัท Jack in the Box ในสหรัฐอเมริกาเช่นกัน ที่อาหารของบริษัททำให้เด็กต้องเสียชีวิต และประชาชนกว่า 400 คนที่ป่วยเพราะเนื่องมาจากเนื้อที่มีเชื้อโรคในแฮมเบอร์เกอร์ ดังนั้นบริษัทนี้จึงต้องต่อสู้อย่างหนักเพื่อรักษาภาพพจน์และชื่อของบริษัท ในช่วงภาวะวิกฤตนั้นบริษัทได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ตั้งสายด่วนฟรีในการตอบคำถาม
2. ใช้โฆษณาพิเศษแทนโฆษณาสินค้า เพื่ออธิบายถึงความรับผิดชอบต่อการระบาดของโรค
3. จ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลให้กับลูกค้าทุกคนที่เกิดโรค
4. ให้เงิน 100,000 ดอลลาร์ ในการต่อสู้กับเชื้อโรคที่ฆ่าเด็ก
5. ปรับปรุงกระบวนการปรุงเพื่อจะเพิ่มมาตรฐานให้สูงขึ้น
6. เปลี่ยนผู้ขายเนื้อ

อย่างไรก็ดีบริษัทนี้ก็ยังคงได้รับคำวิจารณ์จากมืออาชีพในแขนงต่าง ๆ ว่าบริษัทฯ อาจจะมีการตอบสนองได้ดีกว่านี้หากได้ดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ซึ่งมีประสิทธิภาพ

1. การทำงานร่วมกับหน่วยงานและบุคคลภายนอกอย่างใกล้ชิด
2. ไม่เสียเวลาอันมีค่าในการตำหนิและกล่าวโทษผู้ขายเนื้อ
3. ไม่ใช่เวลามากเกินไปในการจัดการประชุมระหว่างพ่อค้า
4. มีการเปลี่ยนผู้ที่ทำหน้าที่โฆษกหรือผู้ให้ข่าวสารต่อสาธารณะ

ใน 2 สัปดาห์แรกหลังจากกรณีแฮมเบอร์เกอร์ของ Jack in the Box และอาหารเป็นพิษนั้นก็ทำให้ธุรกิจร้านอาหารแบบจานด่วนลดลงถึง 30-35 % ภายใน 1 เดือน มีการฟ้องคดีถึง 8

ราย และผู้ผลิตอาหารรายนี้ก็ต้องฟ้องร้องกับผู้ชายเนื้อ ภายใน 2 เดือน ยอดขายก็กลับมา แต่ ไตรมาสที่ 2 ของบริษัทก็ยิ่งขาดทุน และต้องชะลอโครงการขยายร้านอาหารแห่งใหม่ถึง 85 แห่ง

ตามหลักการของนักประชาสัมพันธ์มืออาชีพกล่าวไว้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น ทางที่ดีที่สุดคือทำตัวให้ดี ยอมรับในความผิดของคุณ และกล่าวคำขอโทษ นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่ก็จะจัดการในระดับหนึ่ง โดยผ่านแผนกประชาสัมพันธ์ แต่ก็มักจะละเลยคนกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดกลุ่มหนึ่ง คือ พนักงาน ดังนั้นการลดผลกระทบต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ในตัวพนักงาน ต้องมั่นใจว่าสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย และ บ่อยครั้งเพียงพอที่จะส่งเสริมพนักงานให้เข้าใจและเป็นตัวแทนบริษัทฯ ในการสื่อสารกับสาธารณชนภายนอกอีกทางหนึ่ง

สิ่งที่ควรทำ และไม่ควรทำในการสื่อสารกรณีที่มีวิกฤตการณ์

สิ่งที่ควรทำ	สิ่งที่ไม่ควรทำ
ประเมินปัญหาล่วงหน้าที่จะเป็นไปได้	อย่าว่ากล่าวผู้อื่นในทุกสิ่งทุกอย่าง
นัดและอบรมทีมที่มีความรับผิดชอบ	อย่าเสี่ยงต่อสาธารณะในความจริงที่ไม่รู้เรื่อง
เตรียมและทดสอบแผนการวิกฤตการณ์	อย่าหมกมุ่น หรือ อ่อนแรงในการตอบ
จงให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องกับคว้ง	คำถาม
ตั้งศูนย์กลางข่าวสารสำหรับบริษัทและสื่อ	อย่าปล่อยข้อมูลที่สร้างความเป็นส่วนตัว
เตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นเช่น โทรศัพท์	อย่าใช้วิกฤตมาใช้กับสินค้าและบริการ
เครื่องพิมพ์ดีด ห้องแถลงข่าว	อย่าใช้ตัวแทนสิ่งที่ขึ้นชอบมาเกี่ยวข้องกับ
การอบรมซักซ้อมผู้ให้ข่าวเพื่อให้ตอบปัญหา	
ได้	
จัดให้มีข้อมูลที่สมบูรณ์แก่สื่อให้รวดเร็วที่สุด	
บอกข้อมูลทั้งหมดอย่างเปิดเผย สมบูรณ์ และ	
ซื่อสัตย์ หากผิดให้รู้จักกล่าวคำขอโทษ	

2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับภายนอกอย่างไม่เป็นทางการ

สมาชิกทุกคนขององค์กรสามารถเปรียบเสมือนกับเครือข่ายที่เชื่อมกันไปใน การสื่อสารกับโลกภายนอกโดยอัตโนมัติ เช่น ระหว่างพวกเขาเดินช้อปปิ้งอยู่ และได้สังเกตเห็นสินค้าของคู่แข่งนั้นขายอย่างไร เขาอ่านข้อความต่าง ๆ บนกระดาษในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับบริษัทของตนเองและคู่แข่ง เขาเล่าให้เพื่อนฝูง ญาติพี่น้องที่เกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจของบริษัท หรือเมื่อเขามีปัญหาในที่ทำงาน เขาก็เล่าให้คนในครอบครัว หรือ เพื่อนของเขาเพื่อปรับทุกข์หรือเพื่อขอคำแนะนำ เป็นต้น

ถ้าพนักงานที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวกับการติดต่อกับสาธารณะนั้น เขาก็ไม่จำเป็นต้องพูดอะไรอีกเลย เพียงแค่ให้บริการที่ดี หรือยิ้มแย้มแจ่มใส เท่านั้นที่พอแล้วในการทำให้บุคคลภายนอกทั้งหลายเกิดความประทับใจในองค์กร นอกจากนี้หากคุณส่งข้อมูลผ่านออกมาเป็นคำพูด การแสดงออกทางสีหน้า และ ท่าทางต่าง ๆ อาจทำให้คนเหล่านั้นเกิดความประทับใจอย่างไม่รู้ตัว

ผู้บริหารระดับสูงก็เช่นเดียวกัน โอกาสของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับบุคคลภายนอกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลนี้อาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทของเขาก็ได้ ในหลาย ๆ องค์กรผู้บริหารมักสนใจที่จะถามบุคคลภายนอกเกี่ยวกับบริษัท และหรือจะใช้เวลาส่วนหนึ่งในการจัดการเกี่ยวกับการร้องทุกข์จากลูกค้า เป็นต้น

บทสรุป

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ อันได้แก่ ผู้ส่งสาร ผู้รับข่าวสาร ตัวข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการสื่อสารภายใน

การสื่อสารจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการทั้งในด้านส่วนตัวในแง่ของโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และก่อให้เกิดความสำเร็จในด้านการจัดการขององค์กร

การสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กรเอง และกับภายนอกองค์กร จากช่องทางที่เป็นทางการ และ แบบไม่เป็นทางการ และ การสื่อสารอาจมีลักษณะจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในแนวนอนข้ามขวางไปมาอีกด้วย