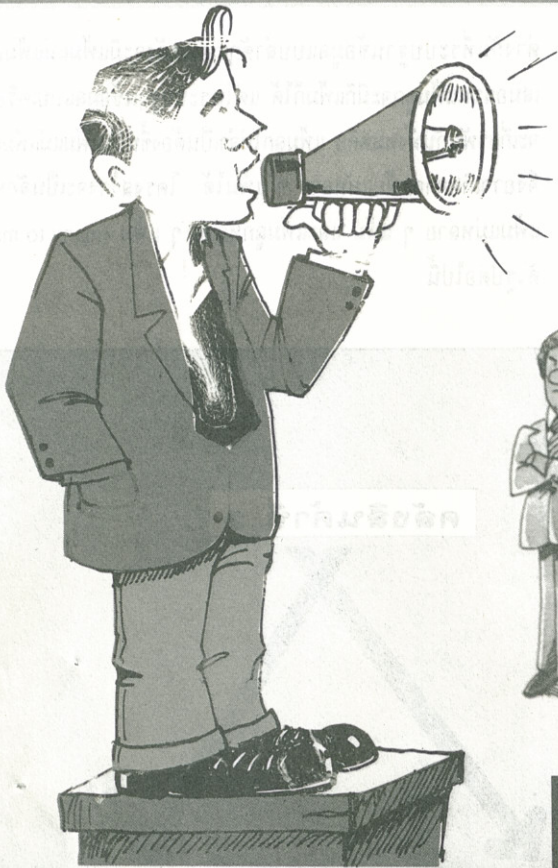




การประชาสัมพันธ์ภายใน (INTERNAL PUBLIC RELATIONS)

เครื่องมือชี้ความสำเร็จ การบริหารงานองค์กรธุรกิจ



***ปรีชาวุฒิ ขุมทรัพย์**

ไม่มีความสำคัญใด ๆ ในองค์กรธุรกิจที่จะสำคัญเท่าพนักงานทั้งหมดภายในองค์กรนั้น ๆ.

ผู้บริหารที่ดี จะต้องคำนึงถึง ผลกำไรของบริษัทพอ ๆ กับบรรยากาศการทำงานที่ดีของพนักงานด้วย.

66 มั่วในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้มีแนวโน้มที่คอมพิวเตอร์หุ่นยนต์จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ที่มีภาวะการดำเนินงานสูง หุ่นยนต์จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นและเข้ามาแทนที่ "คน" หุ่นยนต์ กลายเป็นสัญลักษณ์แห่งอนาคตกาลในยุคปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อมาถึงขั้นตอนสุดท้ายของงานแล้ว "คน" ก็ยังคงเป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะให้งานขององค์กรธุรกิจนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ในที่สุด

การสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นที่จะโยงใยทั้ง ฝ่ายผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้สึกใกล้ชิดกัน ทั้งในลักษณะขึ้นไปสู่เบื้องบนหรือลงสู่เบื้องล่าง ณ จุดนี้เนื่องการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเป็นสื่อกลางในการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้ราบรื่นนั่นเอง

ทุก ๆ วัน ความสัมพันธ์ในการทำงาน ต้องอาศัยการสื่อสารมากขึ้นแต่ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ยังต้องขึ้นกับ การสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นทีพื่อใจแก่พนักงานและต้องเป็นบรรยากาศที่จริงใจด้วย การสื่อสารในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ภายใน จึงถูกมองว่าเป็น "กุญแจ" ดอกสำคัญของฝ่ายบริหาร ด้วยเหตุนี้ฝ่ายบริหารระดับสูงจึงต้องบรรจุ การประชาสัมพันธ์ ลงในนโยบายหลักขององค์กรเลยทีเดียว

*อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : ว.บ. (ประชาสัมพันธ์ : เกียรตินิยมตีมาก)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากตัวอย่างผลการวิจัยที่ชาวต่างประเทศทำไว้ ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1950 จนถึง ปี ค.ศ. 1983 ได้ข้อสังเกตว่า ในหลักของการบริหารงานองค์กรธุรกิจจะพบว่า พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว หรือ พนักงานรายวัน ต้องการให้องค์กรของเขา

- มีการพบปะสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและน่าเชื่อถือ มีค่าร้อยละสูงสุด (มากกว่า 60 เปอร์เซนต์)
- ต้องการให้องค์กรส่งหรือเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อพวกเขาอย่างทั่วถึง = 26-40%
- ต้องการให้องค์กรตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของพวกเขา = 23-43%

นอกจากนี้ นาย GERALD GOLDBERGER และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรต่าง ๆ ในอเมริกา พบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่ ไม่มีโอกาสที่จะส่งหรือรับข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากองค์กรเท่าที่ควร
2. ยิ่งข่าวสารที่ส่งมา เป็นประเภทใช้ระบบการบังคับ หรือระบบอิทธิฤทธิ์เท่าไรการตอบสนองจากพนักงานต่อข่าวสารนั้นยิ่งต่ำมากเท่านั้น
3. แหล่งข่าวที่สำคัญที่สุดของพนักงาน คือ หัวหน้าหน่วย หรือ ผู้ตรวจสอบดูแลของเขาเอง
4. ถ้าฝ่ายบริหารระดับสูง ไม่เห็นคุณค่าในคุณภาพของข่าวสารที่ส่งไปจะมีผลลบต่อคุณภาพของข่าวสารจากทุก ๆ แหล่งข่าว
5. การสื่อสารแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิด ระหว่างฝ่ายบริหารระดับสูงกับพนักงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น
6. พนักงานโดยทั่วไป พอใจถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อสื่อสารกับ หัวหน้าหน่วยงานหรือเพื่อนร่วมงานของเขา แต่ถ้าบรรยากาศในการสื่อสารหรือการทำงานภายในองค์กรขาดแรงจูงใจ การได้รับการเสนอโอกาสความก้าวหน้าอันน้อยนิด ก็จะมีผลกระทบไปถึงการตัดสินใจในงานที่ตนเองทำอยู่

7. พนักงานอาจไม่ได้มองอนาคตของเขาที่องค์กรในแง่ดีเสมอไป ความรู้สึกนี้จะเกี่ยวพันกับปัญหาในการสื่อสารมาก การขาด FEEDBACK และโอกาสที่จะเข้าร่วมในการตัดสินใจในนโยบายขององค์กร เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากกว่าแรงจูงใจด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาข้างต้นคงพอเปรียบเทียบได้ว่าองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในเมืองไทยก็คงมีภาวะการสื่อสารภายในองค์กรไม่ต่างไปจากที่กล่าวมาข้างต้นเท่าใดนัก

ด้วยเหตุนี้ หากไม่ประสงค์ให้องค์กรประสบปัญหาอันเกี่ยวเนื่อง หรือเกิดมาจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นกรณี การทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม มาสายบ่อย ๆ ขาดงานเรื่อย ๆ ตลอดจนร้ายแรงที่สุดคือ การประท้วงนัดหยุดงาน

เพราะฉะนั้น ในการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มพนักงาน อันเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญที่สุด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อตัวองค์กร ฝ่ายบริหารและพนักงาน นั้น เราต้องมีการวางแผนงาน โดยวางเป้าหมายของการทำประชาสัมพันธ์ภายในกับพนักงาน นั่นคือการยึดถือ “หลัก 7 ไม่” ดังต่อไปนี้

1. **ไม่แคลงใจ** หมายความว่า พนักงานมีความมั่นใจและความไว้วางใจในองค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็มีความไว้วางใจและเชื่อใจในการทำงานของพนักงานด้วย
2. **ไม่ลัสน** หมายความว่า การไหลเวียนของข่าวสารนั้นต้องเป็นไปอย่างอิสระและรอบด้าน
3. **ไม่ลำพอง** หมายความว่า พนักงานมีความพอใจในสถานภาพของตนเอง และมีโอกาสได้เข้าร่วมในการวางแผน หรือตัดสินใจในนโยบายสำคัญ ๆ ขององค์กร ไม่ใช่คอยแต่รับฟังคำสั่งอย่างเดียว หรือไม่รู้เรื่องอะไรเลยจนลำพอง
4. **ไม่นัดหยุดงาน** หมายความว่า เราต้องพยายามให้พนักงานมาทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการสไตรค์ หรือนัดหยุดงานตามความพอใจของพนักงาน
5. **ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย** ในที่นี้มีได้หมายความว่า จะบังคับไม่ให้พนักงานเจ็บป่วย หรือห้ามเจ็บป่วย แต่มีนัยว่า องค์กรต้องมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพแก่พนักงานอย่างพร้อมสรรพครบทุกประเภท ทั้งฉุกเฉินและรักษาทั่วไป เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพดีอยู่เสมอ
6. **ไม่มีอุปสรรค** หมายความว่า เราต้องดำเนินนโยบายให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานของตน อันจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

7. **ไม่มีปัญหา** หมายความว่า เราต้องพยายามทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ และเต็มใจที่



จะฝ่ากอนาคตไว้กับองค์กร

แม้ว่าตามความเป็นจริงชีวิตแบบสังคมธุรกิจ จะมีผลกระทบจากเงื่อนไขของแรงกดดันในสังคม สภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ยังมีอิทธิพลครอบงำอยู่นั้นเอง

การทิ้งให้พนักงานมีชีวิตเป็นไปตามยถากรรมเป็นความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง เหมือนซื้อบ้านแล้วไม่โอนโฉนด.

เมื่อวางเป้าหมายไว้ว่า จะทำประชาสัมพันธ์ภายในกับพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือ “การสื่อสารพนักงานสัมพันธ์” นั้น เป้าหมายที่เราวางไว้ส่วนใหญ่ ก็เป็นเป้าหมายในมุมมองของฝ่ายบริหาร โดยคิดว่าพนักงานควรได้รับสิ่งนั้น, ต้องเป็นแบบนี้, น่าจะชอบแบบนี้ เสมอ ๆ หากมองในมุมกลับกันบ้าง “การเรียกร้องความเป็นอิสระในการทำงาน, ความใจกว้าง, ความไม่มีอคติ, และการสื่อสารแบบ 2 ทางอย่างทั่วถึงทุกระดับและชนชั้นจากฝ่ายบริหาร ตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงนักการภารโรง” เหล่านี้ล้วนเป็นเป้าหมายที่พนักงานอยากให้เกิดขึ้นในองค์กรที่เขาอยู่

เพราะฉะนั้น ในการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน หากฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายบริหาร วางเป้าหมายโดยยึดความพอใจเพียงฝ่ายเดียวจากก่อให้เกิด “ปัญหา 6 เกินไป” ได้ดังต่อไปนี้

1. บริหารงานอย่างเผด็จการเกินไป
2. มีการประชาสัมพันธ์น้อยเกินไป ในสิ่งที่ฝ่ายบริหารต้องการสื่อสาร บอกกล่าวเล่าสู่ให้พนักงานเข้าใจ
3. มีความดีสูงเกินไป ในแนวทางการบริหารที่ปราศจากความคิดเห็นของพนักงาน (โดยเฉพาะพนักงานระดับกลางลงมา) เพราะฝ่ายบริหารคิดเอง เออเอง และสรุปเองหมดว่า พนักงานต้องการอะไร
4. ประชาสัมพันธ์องค์กรมากเกินไป โดยการให้สัญญาต่าง ๆ กับพนักงาน ซึ่งหากทำไม่ได้อย่างที่พูด ก็จะเป็นเพียงการโฆษณาชวนเชื่อ หรือโกหกปกปิดเท่านั้น แทนที่จะมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กลับจะทำให้สัมพันธ์ภาพเสื่อมโทรมลง
5. ความจริงใจมีน้อยเกินไป นั่นคือฝ่ายบริหารยังรู้สึกว่าจะไม่สมควรให้พนักงานได้รับ หรือรับรู้ข่าวสารได้ทุกเรื่อง โดยอาจอ้างว่า เพื่อความมั่นคงขององค์กร หรือต่อหน้าพูดอย่างลับหลังพูดอย่างหรือต่อหน้าชมลับหลังด่า (ลองสำรวจดูว่าองค์กรที่

ตารางแสดงข้อมูลที่พนักงานต้องการอยากทราบจากฝ่ายบริหาร

หัวข้อ	% ความสนใจ
1. แผนงานขององค์กรในอนาคต	95%
2. การปรับปรุงคุณภาพพนักงาน	90%
3. นโยบายเกี่ยวกับบุคลากร	89%
4. ข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ทำและเกี่ยวข้อง	79%
5. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	88%
6. ผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอกต่องานที่ทำอยู่	88%
7. งานของพนักงานเหมาะสมในองค์กรมากน้อยเพียงไร	85%
8. การติดต่อภายนอกของแผนกที่พนักงานทำอยู่	85%
9. พนักงานจะทำอะไร เมื่อต้องมีการแข่งขันกันเอง	83%
10. การเปลี่ยนแปลงในส่วนบุคคลและโอกาสก้าวหน้า	81%
11. ความเกี่ยวพันในชุมชนรอบองค์กร	81%
12. เรื่องราว, ข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนภายในองค์กร	80%
13. องค์กรมีวิธีการจัดสรรผลกำไรและใช้มันอย่างไร	78%
14. แผนการโฆษณาและการส่งเสริมการขายขององค์กร	77%
15. ผลการเงินขององค์กร	76%
16. เรื่องราวเกี่ยวกับความสนใจทั่วไปของพนักงาน	70%
17. ข่าวคราวเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน (วันเกิด, งานศพ)	57%

ADAPTED FROM JULIE FOEHRENBACH AND KARN ROSENBERG "HOW ARE WE DOING" JOURNAL OF COMMUNICATION MANAGEMENT VOL.12 (1982/4) TABLE 5 P.7.

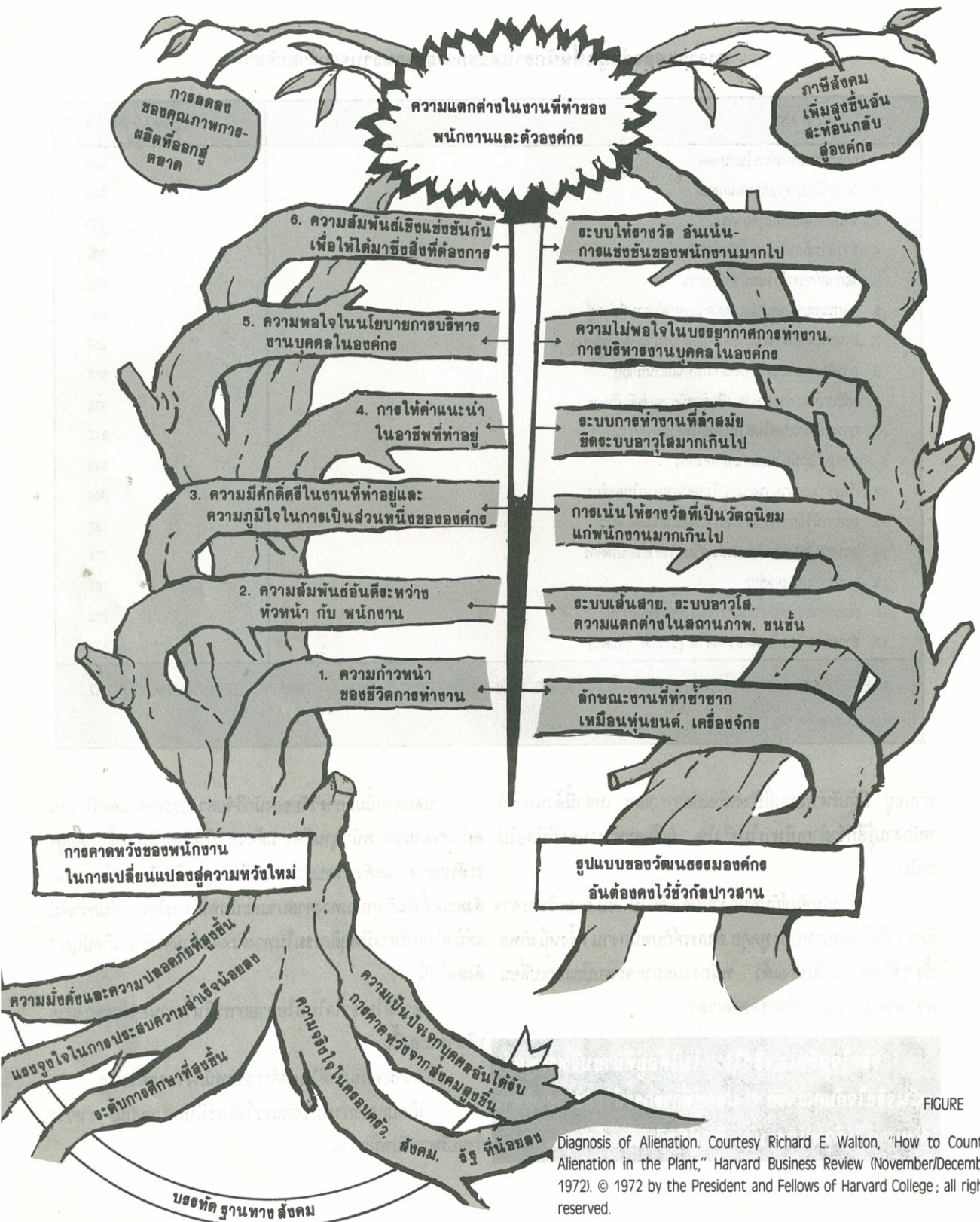
ท่านอยู่ มีผู้บริหารแบบนี้บ้างหรือเปล่า) ฯลฯ เหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายบริหารไม่จริงใจ (แล้วจะทำงานอยู่ที่นี้ต่อไปทำไม)

6. สร้างสัมพันธกับพนักงานน้อยเกินไป เช่น ฝ่ายบริหารอาจคิดว่า ปีหนึ่งลงมาพบปะพูดคุย สังสรรค์กับพนักงาน ครั้งหนึ่งก็พอ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้ว พนักงานอยากจะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายบริหารตลอดเวลา

จริงใจหรือไม่จริงใจ ไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายบริหารพูดว่า "ฉันจริงใจกับคุณจริง ๆ" แต่อยู่ที่การกระทำของฝ่ายบริหารต่างหาก แล้วพนักงานจะเป็นผู้ตัดสินด้วยตัวเขาเอง

นอกจากนี้ผลการวิจัยของนักวิจัยต่างประเทศ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พนักงานมีความต้องการให้ฝ่ายบริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง ลดตัวมาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือมาร่วมสังสรรค์ทั้งในกิจกรรมทางศาสนาและนันทนาการให้มากขึ้นกว่าเดิม แต่ถ้าฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามจะทำให้เกิดปัญหาดังต่อไปนี้

- ความไม่เข้าใจในนโยบายการบริหารงานองค์กรของฝ่ายบริหารจะสูงขึ้น
- ความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานจะน้อยลง
- เกิดปัญหาการปรับตัวและไม่ประนีประนอมกัน ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน



FIGURE

Diagnosis of Alienation. Courtesy Richard E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant," Harvard Business Review (November/December 1972). © 1972 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

- เกิดคำถามในใจของพนักงานแล้วว่า “เจ้านาย เค้ดมองฉันในแง่ไหนนะ”, “เราเหมาะสมกับที่นี้แค่ไหนหรือ”, “ผมจะมีโอกาสโตมัยเนี่ย”, “จะอยู่ไปทำไม ถ้าเขาไม่จริงใจกับเรา” ฯลฯ

การสื่อสารพนักงานสัมพันธ์ หรือการทำประชาสัมพันธ์ภายใน คือคำตอบที่จะช่วยลดความวิตกกังวลในปัญหาเหล่านี้ได้

ความคิดริเริ่ม สวัสดิการด้านความปลอดภัย การสร้าง **ความรู้สึกพอใจและภูมิใจในงานที่ตนเองทำอยู่** เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีให้กับพนักงาน โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ มิฉะนั้นเราเองก็อย่าได้หวังเลยว่า จะได้รับความจงรักภักดีจากพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน ปัญหาพนักงานเปลี่ยนงานบ่อย, อยู่ทำงานไม่กี่สัปดาห์ ไม่กี่เดือน ก็ลาออก ก็คงต้องเป็นปัญหาหนักอกให้ฝ่ายบริหารต้องขบคิดว่า เพราะอะไรต่อไป

รักษาประโยชน์ขององค์กร การรักษาความสัมพันธ์อันดีตลอดจนความผูกพันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยลดข้อขัดแย้งและก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

เพราะฉะนั้น ในการบริหารงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ จะต้องมีการบริหารงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงความสำคัญของพนักงานเป็นหลัก โดยการเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง และไม่ควรไปให้สัญญาแก่พนักงานในสิ่งที่ทำไม่ได้ เพราะมันจะทำให้พนักงานเกิดการคาดหวัง เมื่อไม่ได้ ความคาดหวังของพนักงานก็จะแปรเปลี่ยนเป็นความโกรธ ไม่พอใจ แล้วสิ่งเหล่านี้จะบูมเมอแรงกลับมาเป็นผลร้ายต่อองค์กรในที่สุด



คนเป็นเครื่องมือชนิดเดียวเท่านั้น ที่มีศักยภาพสามารถชี้ความสำเร็จขององค์กรได้ว่า จะอยู่หรือจะไป **“Live or Die”**

บทสรุป

ด้วยวัตถุประสงค์ของการทำประชาสัมพันธ์ภายใน ก็เพื่อ

การสร้างความสัมพันธ์หรือความรู้สึกดี ๆ ต่อกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน เป็นรากฐานสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจ ไม่ว่าท่านจะทำธุรกิจภายในหรือระหว่างประเทศก็ตาม

บรรณานุกรม

“The Corporate Ombudsman.” **Harvard Business Review**. Vol. 45, May-June 1987.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H. and Broom, Glen M. “The Internal Public Relations.” in **Effective Public Relations**. 6 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1985.

Foehrenbach, Julie and Roseberg, Karn. “How are we doing.” **Journal of Communication Management**. vol. 12, No., 4, 1982.

Goldhaber, Gerald, and others. “Organizational Communication: 1987” **Human Communication Research**. vol. 1, Fall 1978.

Odiome, George S. “Public Relations and Industrial Relations.” **Personnel Journal**. Vol. 38, March 1960.