



# Book Review

ดร.ชวัลลักษณ์ คุณาธิกรกิจ

- เรื่อง:** การบริหารการสื่อสารขององค์กร:  
การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้เขียน:** ไพโรจน์ วิไลนุช
- สำนักพิมพ์:** สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปีที่พิมพ์:** 2557



หนังสือ การบริหารการสื่อสารขององค์กร: การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เขียนโดย ไพโรจน์ วิไลนุช มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเนื้อหาการบริหารงาน การสื่อสารขององค์กร เริ่มจากพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับองค์กร และการเจาะลึกกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ของการบริหารการสื่อสารขององค์กร โดยเน้นรายละเอียดและความสำคัญของแต่ละกลุ่มเป้าหมายภายนอกของการสื่อสารขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากหนังสือประเภทเดียวกันเล่มอื่นๆ ที่กล่าวถึงกลุ่มเป้าหมายภายนอกของการสื่อสารองค์กรโดยภาพรวมเท่านั้น เนื้อหาในหนังสือแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การจัดการองค์กรและการเตรียมตัวเพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 1 - 4 ส่วนที่ 2 แนวคิดและความสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 5 - 13 ส่วนที่ 3 การบริหารประเด็นและการจัดการภาวะวิกฤติ จริยธรรมและการประเมินผลการบริหารการสื่อสาร โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 14 - 16

## ส่วนที่ 1 การจัดการองค์กรและการเตรียมตัวเพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ

ผู้เขียนได้อธิบายถึงองค์กรและการจัดการองค์กรโดยทั่วไป และเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบการสื่อสารในองค์กร 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่ม และการสื่อสารสาธารณะ ซึ่งการสื่อสารแต่ละลักษณะมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารในองค์กร เกิดการไหลของข่าวสาร

ขึ้น ซึ่งรูปแบบของทิศทางการไหลเวียนของข่าวสารในองค์กรการมี 3 ลักษณะ คือ

- 1) การสื่อสารแนวดิ่ง หมายถึง การสื่อสารที่ไหลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง แบ่งเป็นการไหลจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานมายังผู้ใต้บังคับบัญชา และการไหลจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานการปฏิบัติงานไปยังผู้บังคับบัญชา
- 2) การสื่อสารแนวนอน เป็นการไหลเวียนของข่าวสารในระนาบเดียวกัน เป็นการสื่อสารข้ามสายงาน คู่สื่อสารมักมีตำแหน่งและหน้าที่การทำงานไม่ต่างกัน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการสื่อสารกัน และ
- 3) การสื่อสารแนวไขว้ เป็นการสื่อสารข้ามสายงาน มักเกิดระหว่างผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหนึ่งและพนักงานของอีกหน่วยงานหนึ่ง

ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงปัจจัยซึ่งเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล โดยปัจจัยเหล่านี้ทำให้การบริหารการสื่อสารขององค์กรเกิดขึ้นได้ เมื่อปัจจัยและระบบกำหนดขึ้นเพื่อรองรับการสื่อสารภายในแล้ว องค์กรต้องกำหนดความโดดเด่นขององค์กรหรือที่เรียกว่า อัตลักษณ์ขององค์กร การสื่อสารอัตลักษณ์นั้นออกไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้มีภาพขององค์กรในใจตามที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับทัศนคติและรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย อันเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กร ชื่อเสียงมีความสำคัญเพราะทำให้เกิดการจดจำ และแยกความต่างขององค์กรจากหน่วยงานอื่นได้ ผู้บริหารขององค์กรมีบทบาทต่อการสื่อสารอัตลักษณ์ ผู้บริหารที่ดีมีผลต่อการจดจำอัตลักษณ์ขององค์กร

## ส่วนที่ 2 แนวคิดและความสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร

ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อการจัดการธุรกิจ โดยกล่าวถึง SWOT Analysis เพื่อช่วยทำให้ทราบว่า องค์กรมีสิ่งใดเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจำเป็นต้องสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังจากนั้นองค์กรก็สามารถกำหนดและจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยผู้เขียนได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานสัมพันธ์ นักลงทุนสัมพันธ์ ลูกค้าสัมพันธ์ รัฐสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์

สื่อมวลชนสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับบุคคลที่ 3 และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

**1) พนักงานสัมพันธ์** ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ การสื่อสารมิได้หมายถึงการสั่งการ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการหลายอย่าง เช่น ใช้ป้ายหรือจุดประชาสัมพันธ์ภายใน จัดประชุม จัดให้มีสายตรงถึงผู้บริหาร ติดเอกสารแถลงการณ์ พบปะ จัดเลี้ยงตามสาย จัดกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ร่วมกัน จัดอบรมและสัมมนา เข้าร่วมกิจกรรมสำคัญของพนักงานและคนในครอบครัวของพนักงาน จัดกิจกรรมชมรม เยี่ยมพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่ 3 เช่นคนในครอบครัวของพนักงาน สำนวณความคิดเห็นต่อนายในอุดมคติและสำรวจความพึงพอใจต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานด้วยการรวบรวมข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่ม

**2) นักลงทุนสัมพันธ์** การบริหารการสื่อสารกับนักลงทุนในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้นขององค์กรหรือถือหุ้นของบริษัท ผู้ทำหน้าที่นักลงทุนสัมพันธ์มีหน้าที่ดึงดูดนักลงทุนให้มาลงทุนกับองค์กรด้วยการสร้างความมั่นใจผ่านกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การจัดนักลงทุนสัญจร การให้ข้อมูลผ่านรายงานประจำปี รายงานประจำไตรมาสหรือการจัดประชุมผู้ถือหุ้น นักลงทุนจะมีนักวิเคราะห์เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อให้ให้นักลงทุนได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบผู้ที่ต้องการเป็นนักลงทุนสัมพันธ์ต้องมีความรู้เรื่องการเงินและการลงทุน

**3) ลูกค้าสัมพันธ์** เป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย องค์กรต้องสื่อสารกับกลุ่มนี้เพราะเป็นคนที่น่ารายได้และผลกำไรมาสู่องค์กร องค์กรมีวิธีหลายอย่างในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงาน การตลาดทางตรงและการประชาสัมพันธ์ องค์กรอาจใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อรักษาลูกค้าเดิม การรักษาลูกค้าเก่ามีความสำคัญเพราะทำให้ลูกค้าภักดีต่อองค์กรและใช้งบประมาณในการดำเนินงานน้อยกว่าหาลูกค้าใหม่

**4) รัฐสัมพันธ์** การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐบาลเพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานรัฐบาล บางครั้งองค์กรอาจต้องติดต่อกับหน่วยงานรัฐบาล องค์กรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัว วัตถุประสงค์ที่แน่นอน ข้อมูลและเวลาที่เหมาะสม องค์กรต้อง

กำหนดวาระของการสร้างความสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ การหารือ การพบปะ การประชุมร่วม การให้สนับสนุน และการเยี่ยมหน่วยงานรัฐบาล

**5) ชุมชนสัมพันธ์** ชุมชนมีความสำคัญต่อองค์การเพราะชุมชนเป็นเจ้าของพื้นที่ และมีอำนาจในพื้นที่ที่จะตัดสินใจในระดับหนึ่งว่า องค์การควรอยู่ในพื้นที่ของชุมชนหรือไม่ และหากจะอยู่ควรปฏิบัติอย่างไร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นการทำให้เจ้าของพื้นที่รู้จักและยอมรับองค์การด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนและร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมและร่วมมือกับเรื่องที่ชุมชนพิจารณาว่าเป็นเรื่องอันตราย นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนทำให้ชุมชนเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์การ บทบาทและหน้าที่ขององค์การ สินค้า บริการรวมทั้งพนักงานขององค์การ ตลอดจนทำให้้องค์การและชุมชนเป็นมิตร ร่วมมือพัฒนาชุมชนและเป็นเพื่อนขององค์การในยามที่้องค์การต้องการ

**6) สื่อมวลชนสัมพันธ์** สื่อมวลชนมีความสำคัญต่อการสร้างชื่อเสียงให้แก่้องค์การและในขณะเดียวกันก็อาจทำให้องค์การสูญเสียความน่าเชื่อถือได้ สื่อมวลชนมีหน้าที่เลือกและเผยแพร่ข่าวในยามปกติให้สังคมรับทราบ และทำหน้าที่ในช่วงเกิดวิกฤติ เมื่อ้องค์การมีปัญหาและสร้างผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน สื่อมวลชนจึงต้องนำเสนอความจริงที่เกิดขึ้น การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนเป็นเรื่องจำเป็นเพราะทำให้องค์การขอความร่วมมือในการแก้ปัญหาได้ ในการสร้างความสัมพันธ์ ้องค์การต้องอาศัยความรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง ความจริงใจและความซื่อสัตย์ และดำเนินงานผ่านกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การจัดทำรายชื่อสื่อมวลชน การจัดแถลงข่าว การส่งข่าว การจัดสื่อมวลชนสัญจร การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การจัดงานสัมมนาสื่อมวลชน การเยี่ยมสื่อมวลชน และการแสดงความยินดีและการแสดงความเสียใจ ทั้งนี้ ้องค์ประกอบในการดำเนินงานสื่อมวลชนให้สำเร็จ คือ ทักษะการสื่อสาร การพิสูจน์ คุณภาพของเนื้อหาข่าว และการเตรียม

**7) ความสัมพันธ์กับบุคคลที่ 3** บุคคลที่ 3 อาจมิใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่กรณีความสัมพันธ์กับหน่วยงานนี้มีประโยชน์ ้องค์การซึ่งเป็นบุคคลที่ 3 มีทั้งสถาบันซึ่งเป็นนิติบุคคลและรายบุคคล บุคคลที่ 3 มีความสำคัญ เพราะเป็นแหล่งอ้างอิงและมีความหมายในฐานะที่เกี่ยวข้องกับความเป็นกลาง การสร้าง

ความสัมพันธ์กับบุคคลที่ 3 เพื่อเพิ่มจำนวนพันธมิตร เพิ่มความน่าเชื่อถือให้องค์การ และเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ การสมัครเข้าเป็นสมาชิก การขอเข้าร่วมเป็นผู้สนับสนุนหลัก และการให้การสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมหลัก

**8) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร** หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า ซีเอสอาร์ คือ การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการทำความดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะและรูปแบบของกิจกรรมอยู่ 6 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาสังคม การตลาดซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นสังคม การตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม การบริจาคเพื่อทำการกุศล การช่วยเหลือชุมชนด้วยความสมัครใจ การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

**ส่วนที่ 3 การบริหารประเด็นและการจัดการภาวะวิกฤติ จริยธรรมและการประเมินผลการบริหารการสื่อสาร**

ผู้เขียนได้กล่าวถึงการบริหารประเด็น คือ การจัดการเรื่องที่ยังไม่เกิด แต่องค์กรคาดว่าจะมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่การจัดการภาวะวิกฤติ คือ การรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วและเกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร วิกฤติที่มี 5 ประเภท ได้แก่ วิกฤติที่เกิดจากเทคโนโลยี การต่อต้านความไม่สงบ การบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ และปัจจัยอื่น เช่น ภัยธรรมชาติ ผู้เขียนยังได้เน้นถึงจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อองค์กรปฏิบัติแล้วจะทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรควรตรวจสอบจริยธรรมเป็นระยะโดยตัวองค์กรเอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลที่ 3 นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรต้องประเมินความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายหลังการสื่อสาร เพื่อทราบว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมากเกี่ยวกับวิธีการบริหารการสื่อสารองค์กร โดยเฉพาะรายละเอียดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เนื่องจากผู้เขียนสามารถถ่ายทอดเนื้อหาได้ชัดเจน ตรงประเด็น มีการยกตัวอย่างประกอบ ทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย สามารถนำไปประยุกต์ในการบริหารการสื่อสารขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม