

การสื่อสารภายในองค์กรจากแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

(Internal Communication from Internal Branding Concept)

ศิริระ ศรีโยธิน (Sira Sriyothin)*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีเป้าหมายที่จะอธิบายเกี่ยวกับ การสื่อสารภายในองค์กรจากแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรดังกล่าว พัฒนามาจากทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร นอกจากนี้บทความนี้ยังอธิบายถึง กรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรจากแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ที่ประกอบด้วย การสนทนาแบบเปิดใจ ช่องทางการสื่อสาร และการสื่อสารและการสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

* ศิริระ ศรีโยธิน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (sira@ms.su.ac.th)

Sira Sriyothin is a Lecturer in the Department of Marketing at Silpakorn University. E-mail: sira@ms.su.ac.th Tel: +66 3259 4043-50

Abstract

This paper aims to purpose a discussion in the field of internal communication from the internal branding concept. From this purpose the author provides two theories of thinking behind the internal communication from the internal branding concept that includes corporate communication theory and organizational behaviour theory. Additionally, this paper provides a conceptual framework for internal communication constructs in the internal branding concept that includes dialogue communication, communication channels, and communication & a sense-making activity.

บทนำ

ในปัจจุบันนักการตลาดได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Advantage) (Allan, 2004; Asha & Jyothi, 2013; Blombäck & Brunninge, 2009; Burmann & Zeplin, 2005; Lai & Hsu, 2015; Lee, Kim, & Kim, 2013; Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2015; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Tosti & Stotz, 2001) ส่งผลให้นักวิจัยการตลาดและผู้บริหารการตลาดในภาคธุรกิจให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และพยายามศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อขยายองค์ความรู้เพื่อนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติในธุรกิจภาคส่วนต่างๆตามมา (Lee et al., 2013)

องค์ประกอบพื้นฐานประการแรก ในการบรรลุความสำเร็จของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) คือ การสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อผู้บริโภค (Brand Promise) ไปยังพนักงานภายในองค์กร ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เหตุเพราะ ตามแนวคิดของ Internal Branding การสื่อสารนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร (Employees' Brand Attitudes) และนำไปสู่พฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธสัญญาเหล่านั้นไปสู่ผู้บริโภค (Employees' Brand Behavior) (Asha & Jyothi, 2013; Blombäck & Brunninge, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Lai & Hsu, 2015; Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2015; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Tosti & Stotz, 2001)

จากความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ข้างต้นนั้น ทำให้ผู้ที่จะนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติในองค์กรต่างๆจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนถึงองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งจากการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) พบว่า ยังมีผู้ที่รู้และเข้าใจในเรื่องนี้เป็นจำนวนน้อยอยู่

บทความนี้มุ่งเน้นที่จะอธิบายทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาใช้ในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) จากแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ที่นักวิจัยจะสามารถนำไปพัฒนาและศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ในบริบทขององค์กรในประเทศไทยต่อไป

ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

งานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในอดีตที่ผ่านมา ได้ข้อสรุปตรงกันว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร และส่งผลต่อเนื่องไปถึงพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กรไปสู่ผู้บริโภค (Asif & Sargeant, 2000; Bambacas & Patrickson, 2008; Brunetto & Farr-Wharton, 2004; Camilleri, 2008; Carriere & Bourque, 2009; Chong, 2007; Clutterbuck, 2005; Du Preez, & Bendixen, 2015; Elving, 2005; Fawkes & Gregory, 2001; Gelb & Rangarajan 2014; Hargie & Dickson, 2007; Hawabhay, Abratt, & Peters, 2009; Kapoor, 2010; Mazzei, 2010; Melewar & Akel, 2005; Mestre, Stainer, Stainer, & Strom, 2000; Power & Rienstra, 1999; Punjaisri & Wilson, 2007; Tukiainen, 2001; van Vuuren, de Jong, & Seydel, 2007; Welch & Jackson, 2007) นั้นหมายความว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ที่ต้องการในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในอดีตที่ผ่านมา พบว่าคำว่า “การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)” มีการนำไปใช้มากมาย โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

- Internal media, Cross-departmental communication และ Management communication (Greenbaum, Clampitt, & Willihnganz, 1988 Neves & Eisenberger, 2012)
- Corporate or business communication (Kitchen, 1997; Valackiene, 2015)
- Organizational communication, Internal marketing, Employee relations (Berthon et al., 2005; Chen et al., 2015; Quirke, 2000)
- Integrated internal communication (Kalla, 2005)
- Strategic communication (Argenti, 2007; Henderson et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Horomia (2007) เกี่ยวกับความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร พบว่า คำต่างๆ เหล่านั้นล้วนมีความหมายสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการสื่อสารกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มคนเหล่านั้น ซึ่ง Horomia (2007) ได้สรุปว่า การใช้คำว่า “การสื่อสารภายใน

องค์กร (Internal Communication)” เป็นคำที่เหมาะสมที่สุด เพราะสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันกับทุกภาคส่วนในองค์กรได้มากที่สุด

Welch and Jackson (2007, p. 186) นักวิจัยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารภายในองค์กร ได้ให้ความหมายของ Internal Communication ว่าหมายถึง “กระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารขององค์กร และผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญได้แก่ การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร” ในมุมมองของนักวิจัยทางด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้ให้ความหมายของ Internal Communication ว่าหมายถึง การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมกับพนักงานเหล่านั้น (Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri, 2008; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001) ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ในองค์กร จึงเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของแบรนด์ และพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อผู้บริโภค ไปยังพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดพฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะพบว่ามีทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Theory) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Theory)

ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ได้แบ่งการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างแบรนด์องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็น 3 แนวทางการสื่อสาร ประกอบด้วย Marketing Communication, Organizational Communication และ Management Communication (Riel, 1995) โดย Marketing Communication เป็นการสื่อสารคุณค่าของแบรนด์องค์กร และพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กรที่มีต่อลูกค้า โดยสื่อสารไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยผ่านเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การใช้พนักงานขาย เป็นต้น สำหรับ Organizational Communication เป็นการสื่อสารไปยังกลุ่มพนักงานภายในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร และสำหรับ Management Communication เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อสื่อสารคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรไปสู่พนักงาน เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์องค์กร (Riel, 1995)

จากทฤษฎีการสื่อสารองค์กรข้างต้นจะพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์องค์กรอยู่ 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผ่านการสื่อสารตามแนวทาง Marketing Communication และ พนักงานภายในองค์กร ผ่านการสื่อสารตามแนวทางของ Organizational

Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Kotler & Armstrong (2013) ที่พบว่าการสร้างแบรนด์องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่าง External Marketing และ Internal Marketing

โดย Kotler & Armstrong (2013) อธิบาย External Marketing ว่าหมายถึง การสื่อสารคุณค่าและพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Marketing Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร และ Kotler & Armstrong (2013) อธิบาย Internal Marketing ว่าหมายถึง การสื่อสารคุณค่าของแบรนด์และสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังไปยังพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของแบรนด์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Organizational Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร เช่นเดียวกัน ซึ่งนักวิชาการตลาดอีกหลายท่านก็ได้สนับสนุนความสำคัญของการรักษาความสมดุล ระหว่างการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพนักงานภายในองค์กรดังกล่าวนี้นี้ (Burmman & Zeplin, 2005; Kimpakorn & Tocquer, 2010; To et al., 2015)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) พบว่าแนวทางของ Organizational Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Du Preez et al.; 2015; Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการจากแนวคิดนี้ได้

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร (McKenna, 2012) ซึ่งจากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร จะพบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรได้ (Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014)

นักวิจัยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้นำทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ว่าด้วยเรื่องของบทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมในการนำเสนอแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Behavior) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีความเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและผลลัพธ์ดังกล่าว (Hall, 2005; Huczynski & Buchanan, 2013; Ind, 2003; MacLeod & Clarke,

2011; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014) โดยแผนภาพที่ 1 จะแสดงองค์ประกอบของแนวคิด Internal Branding ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) นั่นเอง

แผนภาพที่ 1: องค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิด Internal Branding



นอกจากนี้ นักวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ยังได้นำทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรมาใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ด้วยเช่นกัน โดยในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ได้ค้นพบวิธีการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ได้แก่ การใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร รวมถึงการสร้างเครือข่ายในการสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นที่มาให้นักวิจัยในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร นำมาใช้พัฒนาองค์ประกอบในการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรต่อไป (Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014)

องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)

Downs (1988) ได้อธิบายความสำคัญของการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยในการวิจัยของ Gardner (2009) พบว่าองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ช่วยทำให้องค์กรวางแผนการสื่อสารภายในที่เหมาะสม และสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานตามที่วางแผนไว้ โดย Gardner (2009) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรนี้ จะเป็นประโยชน์ในการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการควบคุมดูแลการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้งานวิจัยของ Gray & Laidlaw (2002) ก็ได้สนับสนุนถึงประโยชน์ของการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน โดยพบว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ในการสื่อสารภายในองค์กร สามารถช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรระหว่างพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่ตนรับผิดชอบ และนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมทั้งองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับการศึกษาการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีความแตกต่างขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยที่หลากหลาย ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยนั้น ซึ่งทำให้องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Sharma & Kamalanabhan (2012) ได้ศึกษาองค์ประกอบเหล่านั้นจากงานวิจัยที่ผ่านมา แล้วพบว่าสามารถจัดแยกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication)
- ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels)
- การสื่อสารและการสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม (Communication and a sense-making activity)

การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication)

ในงานวิจัยการสร้างแบรนด์ในองค์กร จะใช้ “การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication)” ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก สามารถนำวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานได้เป็นอย่างดี โดยการสนทนาแบบเปิดใจ เป็นการสนทนาโดยให้อิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร โดยไม่มีการตัดสินถูกผิดในความคิดเห็น เพื่อให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์หลอมรวมเข้าหากัน และทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Sharma & Kamalanabhan, 2012)

Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, & Lyra (1995) พบว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานในองค์กรโดยใช้เทคนิคของ “Dialogue communication” นั้น ช่วยเพิ่มความเข้าใจและการตระหนักในคุณค่าของแบรนด์ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตามมาด้วย ซึ่งงานวิจัย Sharma & Kamalanabhan (2012) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการใช้ “Dialogue communication” ว่า สามารถทำให้พนักงานเกิดความซาบซึ้งในวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้เข้าถึงพนักงานที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการ

นอกเหนือจากนั้น Juholin et al. (2015) พบว่า การใช้ “Dialogue communication” นั้น เป็นเทคนิคการสื่อสารที่สามารถระบอบอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรที่กล่าวว่า “Dialogue communication” เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการรับรู้ของบุคคลในองค์กร เหตุเพราะ “Dialogue communication” จะช่วยให้พนักงานเข้าใจกรอบแนวคิดพื้นฐานของวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร ซึ่งจะเป็พื้นฐานความคิดในการทำงานของพนักงานนั้น และเมื่อพนักงานพบกับปัญหาในการทำงานพนักงานจะสามารถนำแนวคิดพื้นฐานเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าแบรนด์ที่องค์กร

ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้าเป็นที่ตั้ง (McKenna, 2012) ซึ่งงานวิจัยที่สนับสนุนการใช้ “Dialogue communication” ในฐานะที่เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้แก่ Brunetto & Farr-Wharton, 2004; Juholin et al., 2015; Kapoor, 2010 และ Power & Rienstra, 1999

ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels)

ตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น (McKenna, 2012) ช่องทางการสื่อสารจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ แบบเป็นทางการ (Formal Communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการสื่อสารผ่านโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่กำหนดไว้ เช่น จากหัวหน้างานไปสู่ลูกน้อง หรือจากลูกน้องสื่อสารมายังหัวหน้างาน เป็นต้น สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น จะเป็นการสื่อสารตามกลุ่มย่อยในองค์กร ซึ่งตั้งขึ้นมาจากความชอบพอกันเป็นการส่วนตัว หรือคำแนะนำของเพื่อนฝูง โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร เช่น การขอคำปรึกษาหารือกันในเรื่องปัญหาการทำงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (McKenna, 2012) การศึกษาของ McKenna (2012) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร พบว่า ช่องทางการสื่อสารนั้นจะส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นช่องทางที่เสริมการทำงานของช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายในการสื่อสารกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เกิดความใกล้ชิดและมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารนั้น พบว่า งานวิจัยให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นอย่างมาก ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรไปสู่พนักงาน (Argenti, 2007; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Hargie & Dickson, 2007; Herstein, Mitki, & Jaffe, 2008; Power & Rienstra, 1999; Tukiainen, 2001)

นักวิจัยตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหลายท่าน (Hargie & Dickson, 2007; Power & Rienstra, 1999; Tukiainen, 2001) ได้ให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) โดยงานวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีประโยชน์ทำให้ผู้ส่งสารมีโอกาสได้รับผลตอบรับจากการสื่อสารอย่างทันท่วงที สามารถตอบคำถามที่ค้างคาใจผู้รับสารได้ และสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นในมุมมองของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร “การสื่อสารแบบเผชิญหน้า” เปรียบเสมือนเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของพนักงานภายในองค์กร ที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนนี้ไปปฏิบัติตามหน้าที่ที่พวกเขาได้รับมอบหมาย เพื่อทำวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรเป็นจริง (Herstein et al., 2008; McKenna, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012)

แม้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะสนับสนุนความสำคัญของช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) แต่งานวิจัยล่าสุดของ To et al. (2015) ก็ยังสนับสนุนให้องค์กรใช้ทั้งช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผลการศึกษาของ To et al. (2015) พบว่า ช่องทางทั้งสองสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่ดีให้กับองค์กรได้ทั้งคู่ ถ้ามีการใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารและการสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม (Communication and a sense-making activity)

วิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่ต้องการนำเสนอไปสู่พนักงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะพบในรูปของข้อความที่เป็นนามธรรม ซึ่งเมื่อมีการสื่อสารออกไปทำให้พนักงานในองค์กรจำนวนมากไม่เข้าใจ และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างที่องค์กรต้องการ (Sharma & Kamalanabhan, 2012; Weick, 1987) จากเหตุผลดังกล่าว Sharma & Kamalanabhan (2012) และ Weick (1987) นักวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการสร้างแบรนด์ พบว่า การปรับเปลี่ยนภาษาเพื่ออธิบายวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงการสร้างกิจกรรมเสริมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรในลักษณะที่จับต้องได้ ซึ่ง Sharma & Kamalanabhan (2012) เรียกว่า “Communication and a sense-making activity” จึงมีความสำคัญในการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ในการนำสิ่งเหล่านั้นไปนำเสนอให้กับลูกค้าให้ได้รับความพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Melewar & Aker (2005) และ Mestre, Stainer, Stainer, & Strom (2000) ที่พบว่า การใช้การสื่อความหมายด้วยภาพ (Visual Communication) ในการอธิบายคุณค่าของแบรนด์องค์กร และพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า ไปยังพนักงานในองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแบรนด์ที่ต้องการได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากบทความนี้เราจะพบว่าแนวคิดในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) นั้น การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) คือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ทั้งในเรื่องของ ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภค (Employees' Brand Behavior) ซึ่งจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ในบทความนี้เราจะพบว่า ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Theory) และ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) คือ ทฤษฎีเบื้องหลังที่ใช้ในการพัฒนาบทบาท ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร นอกจากนี้ทั้ง 2 ทฤษฎี ยังส่งผลไปสู่การพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามแนวคิดนี้อีกด้วย

จากบทความนี้ แม้ว่าเราจะสามารถแบ่งกลุ่มขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication) ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels) และการสื่อสารและสร้างกิจกรรมเปลี่ยน สิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม (Communication and a sense-making activity) ตามการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) แต่นักวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรก็ยังเรียกร้อง ให้มีการวิจัยและศึกษาในเรื่องขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ให้มากขึ้น เนื่องจากยังมีความหลากหลายขององค์ประกอบอีกเป็นจำนวนมาก ที่ยังไม่สามารถ จำแนกเข้าไว้ในกลุ่มสามกลุ่มดังกล่าว (Argenti, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Bakar & Mustaffa, (2013) ยังพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ในการศึกษา องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น เกือบทั้งหมดศึกษา ในบริบทขององค์กรในประเทศพัฒนาแล้ว และยังขาดงานวิจัยอีกเป็นจำนวนมากที่ศึกษาในบริบทของประเทศ กำลังพัฒนา (Leevongvorakul, 2015; Weerapaiboon, 2016) ดังนั้น สิ่งนี้คือ ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) ที่นักวิจัยและผู้สนใจควรพิจารณานำไปศึกษาเพิ่มเติม โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรใน ประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

Allan, S. (2004). Internal branding blueprint. *B to B*, 89(10), 9.

Argenti, P. A. (2007). *Strategic Corporate Communication*: Tata McGraw-Hill Publishing Company.

Asha, C.S. and Jyothi, P., (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).

Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.

Bakar, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109.

- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72.
- Berthon P, Ewing M, Hah LL. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*; 24(2),151-72.
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 404-419.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2004). Does the talk affect your decision to walk: A comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, 42(3/4), 579-600.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Camilleri, C. S. (2008). True blue: authenticity and Yalumba's journey of discovery.[This is a revised version of a paper delivered at the Conference on Corporate Communication at Wroxtton College, June 6-9, 2008.]. *Australian Journal of Communication*, 35(3), 41.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*, 23(3), 297-306.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- Downs, C. W. (1988). *Communication audits*: Scott, Foresman Glenview, IL.
- Du Preez, R. and Bendixen, M.T., 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), pp.78-91.

- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 12-138.
- Fawkes, J., & Gregory, A. (2001). Applying communication theories to the internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 109-124.
- Gardner, C. M. (2009). *Demographic characteristics that influence leadership, communication, and citizenship behaviors in a military hospital*: THE UNIVERSITY OF OKLAHOMA.
- Gelb, B. and Rangarajan, D. (2014), "Employee contributions to brand equity", *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 95-112.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational Communication An Examination of Four Instruments. *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y.-H., & Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7 (3), 163-186.
- Hall, M. (2005). Assessing the information and consultation of employees regulations. *Industrial Law Journal*, 34(2), 103-126.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2007). Are important corporate policies understood by employees?: A tracking study of organizational information flow. *Journal of Communication Management*, 11 (1), 9-28.
- Hawabhay, B. B., Abratt, R., & Peters, M. (2009). The role of corporate communications in developing a corporate brand image and reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review*, 12 (1), 3-20.
- Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 12-41.
- Herstein, R., Mitki, Y., & Jaffe, E. D. (2008). Communicating a new corporate image during privatization: the case of El Al airlines. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (4), 380-393.
- Horomia, K. (2007). An investigation of internal communication within the New Zealand financial sector.

- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour*. Financial Times Prentice Hall.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management*, 10 (6), 393-402.
- Juholin, E., Åberg, L., & Aula, P. (2015). Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. *Communication ethics in a connected world*. Brussels: Peter Lang.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 302-314.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7 (1), 51-75.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principle and Practice* (1st Ed.). London: Thomson Business Press.
- Kotler, P. and Armstrong, G., (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.
- Lai, C.S. and Hsu, K.T., (2015). Internal branding with corporate ethical values and corporate social responsibility: The case of the life insurance industry in Taiwan. *South African Journal of Business Management*, 46 (1), pp.47-55.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*(ahead-of-print), 1-22.
- Leevongvorakul, V. (2015). "Relationship between emotional intelligence factors and conflict management of leaders in frozen food factories in Thailand." *Veridian E-Journal*. Volume 8 Number 4 (January-June): 39-47
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W.W. and Ngugi, I.K., 2015. The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management An Empirical Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (2), pp.319-339.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 221-234.

- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*: Psychology Press.
- Melewar, T., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1), 41-57.
- Mestre, M., Stainer, A., Stainer, L., & Strom, B. (2000). Visual communications–the Japanese experience. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), 34-41.
- Neves, P. and Eisenberger, R., (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25 (5), pp.452-464.
- Power, M., & Rienstra, B. (1999). Internal communication in new corporate conglomerates: Developing a corporate communication model for loosely coupled businesses in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (6), 501-515.
- Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective*. (PhD), University of Strathclyde.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15 (1), 57-70.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot: Gower.
- Riel, C. v. (1995). Principles of corporate communication. *Hemel Hempstead, Prentice-Hall*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (3), 300-322.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062.
- To, W. M., Martin, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10 (2), 28-33.

- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 47-52.
- Valackiene, A. (2015). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66 (1).
- van Vuuren, M., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116-128.
- Weick, K. E. (1987). Theorizing about organizational communication. *Handbook of organizational communication*, 97, 122.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- Weerapaiboon, W. (2016). "Sources of Pride in the Hospitality Workplace: Employees' Perspective" Veridian E-Journal. Volume 9 Number 5 (July-December): 37-53.