



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง " บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ " มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน และการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจที่มีองค์ประกอบพื้นฐานและประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน

สำหรับการวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์หน่วยงานธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 105 องค์กร จากการสุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงิน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ( Multi - Stage Sampling ) ได้แก่ การสุ่มตัวอย่างแบบแยกกลุ่ม ( Stratified Random Sampling ) การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ( Quota Sampling ) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ( Simple Random Sampling ) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับชุดคำถามที่ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจในด้านองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร ประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรของหน่วยงานธุรกิจ การกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ( Descriptive Analysis ) โดยสถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจ ประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต สำหรับการทดสอบสมมติฐานนั้นจะใช้สถิติการอ้างอิง ( Inferential Statistic ) ได้แก่ การทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างแบบไค - สแควร์ ( Chi - Square test ) การทดสอบค่า t ( t - test ) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ( One - way Analysis of Variance ) เพื่อทำการวิเคราะห์สมมติฐาน 5 ข้อ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** องค์กรที่มีองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรที่แตกต่างกันจะมี ลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน จะมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน จะมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน จะมีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

โดยทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ( SPSS PC for Window ) เพื่อช่วยคำนวณในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้น

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้น

1.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจในด้านองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร

หน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมดจำนวน 105 องค์กร โดยแบ่งออกเป็น หน่วยงานธุรกิจด้านบริการ จำนวน 41 องค์กร หน่วยงานธุรกิจด้านอุตสาหกรรม จำนวน 44 องค์กร และหน่วยงานธุรกิจด้านการเงิน จำนวน 20 องค์กร จากผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีขนาดขององค์กรอยู่ในขนาดกลาง คือ มีจำนวนพนักงานระหว่าง 70 - 1,200 คน และมีระยะเวลาการดำเนินการตั้งแต่เริ่มดำเนินการถึงปี 2540 ต่ำกว่า 20 ปี โดยสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่เป็นแผนกอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญในด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด รวมทั้งมีลักษณะการบริหารงานภายในองค์กรโดยใช้ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นส่วนใหญ่

เมื่อพิจารณาธุรกิจในแต่ละประเภท ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานธุรกิจทั้ง 3 ประเภทส่วนใหญ่มีขนาดขององค์กรอยู่ในขนาดกลาง ( มีจำนวนพนักงานระหว่าง 70 - 1,200 คน ) และมีระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรต่ำกว่า 20 ปี ยกเว้นธุรกิจด้านการเงินที่มี

ระยะเวลาการดำเนินงาน 20 - 40 ปีเป็นส่วนใหญ่ เช่นเดียวกับในด้านของสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรซึ่งส่วนใหญ่มีการจัดตั้งเป็นแผนกอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน และที่ทำงานอยู่ร่วมกับฝ่ายอื่นมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ในขณะที่ธุรกิจด้านการเงินมีลักษณะที่ตรงกันข้ามคือ มีการจัดตั้งเป็นแผนกที่ทำงานอยู่ร่วมกับฝ่ายอื่นมากกว่าแยกเป็นแผนกอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงดังเช่นธุรกิจด้านบริการและธุรกิจด้านอุตสาหกรรม

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจทั้ง 3 ประเภทนั้นยังมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด และมองในด้านด้านภาพพจน์ในระดับที่รองลงมา ซึ่งพบว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรในการป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ส่วนหน้ามีเพียงธุรกิจด้านบริการเท่านั้นที่มีการกำหนดไว้ แต่ก็เพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ส่วนในด้านลักษณะของการบริหารงานในองค์กรของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ คือธุรกิจด้านบริการและธุรกิจด้านการเงิน มีการใช้ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แต่ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังใช้ระบบครอบครัว ระบบราชการในการบริหารงานในองค์กรมากที่สุด ซึ่งต่างจากธุรกิจประเภทอื่น

## 1.2 ประสพการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรของหน่วยงานธุรกิจ

โดยภาพรวมในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับประสพการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด ซึ่งมีจำนวนครั้งของการเกิดวิกฤตการณ์ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ครั้งในระดับที่ไม่รุนแรง

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาประเภทของธุรกิจ จะพบว่า ประสพการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมีความแตกต่างกันเพียงบางส่วน กล่าวคือ ธุรกิจด้านบริการ และธุรกิจด้านการเงินที่ผ่านมาต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยไม่เจตนามากที่สุด และรองลงมาได้แก่ วิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนา ตามลำดับ แต่ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมมีประสพการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรที่แตกต่างไปจากธุรกิจทั้ง 2 ประเภทที่กล่าวมาคือ หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีประสพการณ์ด้านวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด และรองลงมาเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยไม่เจตนา ส่วนประสพการณ์ด้านวิกฤตการณ์ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาตินั้น ธุรกิจทั้ง 3 ประเภทมีประสพการณ์น้อยที่สุดในลักษณะเดียวกัน โดยส่วนใหญ่มีจำนวนครั้งของการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรต่ำกว่า 5 ครั้งในระดับที่ไม่รุนแรงในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

### 1.3 บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรของหน่วยงานธุรกิจ

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาพรวมของหน่วยงานธุรกิจทั้งหมดส่วนใหญ่มีบทบาทในด้านการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรทั้งในด้านการบริหารจัดการและด้านงานปฏิบัติการ ซึ่งสามารถจัดลำดับกิจกรรมที่มีบทบาทมาก และมีบทบาทน้อยได้ต่อไปนี้

ในด้านการจัดการผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีบทบาทมากในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร รองลงมาได้แก่ การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร และการจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมขององค์กร ตามลำดับ ในขณะที่มีบทบาทน้อยในการบริหารจัดการด้านการตรวจสอบการสื่อสารระหว่างองค์กรกับประชาชน และการทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย

เมื่อกล่าวถึงบทบาทในด้านงานปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีบทบาทมากที่สุด ได้แก่ การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์เผยแพร่ การตัดข่าว ( Clipping ) และการติดต่อประสานงานกับลูกค้า แต่มีบทบาทน้อยในด้านการถ่ายทำวิดีโอ การจัดทำรายการวิทยุกระจายเสียง และการจัดทำรายการโทรทัศน์ ตามลำดับ

เมื่อแยกตามประเภทของธุรกิจในด้านบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีบทบาทในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ

#### ธุรกิจด้านบริการ

สำหรับธุรกิจด้านบริการ พบว่า บทบาทในด้านการจัดการของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจประเภทนี้ส่วนใหญ่มีบทบาทมากในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร รวมทั้งบทบาทในด้านการจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมขององค์กร ส่วนในด้านที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ให้คำตอบว่ามีบทบาทน้อยในด้านการจัดการ คือ การทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย

บทบาทในด้านงานปฏิบัติการของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ของธุรกิจด้านบริการ พบว่ามีบทบาทมากที่สุดในด้านการทำเอกสารสิ่งพิมพ์เผยแพร่ รองลงมาคือ การเป็นเจ้าหน้าที่ให้การต้อนรับ การตัดข่าว ( Clipping ) และการจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ ส่วนที่มีบทบาทน้อยในการปฏิบัติงานด้านนี้คือ ในด้านการจัดทำรายการวิทยุกระจายเสียง และการจัดทำรายการโทรทัศน์



### ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม

ในธุรกิจด้านอุตสาหกรรม ผลการวิจัยแสดงถึงบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านบริหารจัดการงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีบทบาทมากที่สุดตามลำดับต่อไปนี้ คือด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร การจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายการสื่อสารขององค์กร แต่มีบทบาทน้อยในด้านการทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย

เมื่อศึกษาเฉพาะบทบาทด้านงานปฏิบัติการของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ให้คำตอบว่ามีบทบาทมากในด้านการเป็นเจ้าหน้าที่ให้การต้อนรับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การให้บริการติดต่อสอบถาม และการติดต่อประสานงานกับลูกค้า การตัดข่าว ( Clipping ) ตามลำดับ ส่วนที่มีบทบาทน้อยคือ การจัดทำรายการวิทยุกระจายเสียง และการจัดทำรายการโทรทัศน์

### ธุรกิจด้านการเงิน

ธุรกิจด้านการเงิน จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจด้านการเงินส่วนใหญ่มีบทบาทด้านการบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ในองค์กร โดยมีบทบาทมากในด้านต่อไปนี้ การจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์มีบทบาทมากที่สุด และในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในลำดับที่รองลงมา ในขณะที่ในด้านการบริหารจัดการผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีบทบาทน้อยเกี่ยวกับการทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย

ส่วนบทบาทด้านงานปฏิบัติการที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจด้านการเงินส่วนใหญ่มีบทบาทมาก ได้แก่ การเป็นเจ้าหน้าที่ให้การต้อนรับ รองลงมาได้แก่ การให้บริการติดต่อสอบถามและการตัดข่าว ( Clipping ) แต่อย่างไรก็ตามยังพบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของธุรกิจประเภทนี้ส่วนใหญ่มีบทบาทน้อยในด้านการถ่ายทำวิดีโอ การจัดทำรายการวิทยุกระจายเสียง และมีการจัดทำรายการโทรทัศน์น้อยที่สุด

#### 1.4 บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

##### 1.4.1 บทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรและบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

โดยภาพรวมในด้านบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจเกือบทั้งหมดมีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า หน่วยงานประจำ

สัมพันธ์ในองค์กรมีความสำคัญมาก โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร

และเมื่อพิจารณาแยกตามประเภทธุรกิจในด้านบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ของหน่วยงานธุรกิจทั้ง 3 ประเภทคือ ธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงินมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันว่าหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีความสำคัญมาก โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรเช่นเดียวกัน

#### 1.4.2 แผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่โดยภาพรวม พบว่า มีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต โดยหน่วยงานธุรกิจที่จัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเพียงบางครั้งมีปริมาณที่มากกว่าหน่วยงานที่จัดทำแผนการสื่อสารทุกครั้งเพียงเล็กน้อย ในขณะที่หน่วยงานที่ไม่มีแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตมีเพียงบางส่วนเท่านั้น การจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจจะมีลักษณะที่ผสมผสานกันระหว่างแผนการสื่อสารล่วงหน้ากับแผนการสื่อสารในขณะเกิดวิกฤตการณ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทของแผนการสื่อสารเพื่อใช้บริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ และมีการนำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานไปใช้ปฏิบัติในบางครั้ง

ในด้านองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ผลการวิจัยบ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ได้ระบุถึงสิ่งต่อไปนี้ในแผนการสื่อสารมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอ รองลงมาคือ การกำหนดวิธีการเลือกผู้ให้ข่าวสารในภาวะวิกฤต และ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์

ส่วนในแง่ขององค์ประกอบที่หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ ไม่ได้ระบุในแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ได้แก่ สิ่งต่อไปนี้คือ การรวบรวมรายชื่อและประวัติของพนักงานในองค์กร รายชื่อผู้ที่ต่อต้านองค์กร คู่แข่งขัน และ สถิติเกี่ยวกับองค์กร ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ สามารถที่จะแยกนำเสนอได้ว่าในด้านของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตหน่วยงานธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงินส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรบางครั้งมากที่สุด มีเพียงธุรกิจด้านบริการเท่านั้นที่มีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตทุกครั้ง แต่ในลักษณะของการจัดทำแผนการสื่อสารดังกล่าวยังจัดทำโดยเป็นการผสมผสานระหว่างแผนการสื่อสารล่วงหน้ากับแผนการสื่อสารในขณะเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นประเภทของแผนการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤต

การณั้เหมือนกัน และหน่วยงานธุรกิจทั้ง 3 ประเภทมีการนำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรไปใช้ปฏิบัติเฉพาะในบางครั้ง

องค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเมื่อศึกษาในธุรกิจแต่ละประเภทพบว่า มีลักษณะที่แตกต่างกันในรายละเอียดดังนี้

### ธุรกิจด้านบริการ

เมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจด้านบริการ พบว่า หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ได้ระบุถึงปัจจัยต่อไปนี้ในแผนการสื่อสารมากที่สุด ประกอบด้วย รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอ และรองลงมาได้แก่ การกำหนดวิธีการเลือกผู้ให้ข่าวสารในภาวะวิกฤต ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ ตามลำดับ

### ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม

ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ให้คำตอบที่สอดคล้องกับธุรกิจประเภทอื่นในการกำหนดองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งมีความแตกต่างกันเพียงในบางลำดับเท่านั้น คือ ได้มีการระบุถึงรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การกำหนดวิธีการเลือกผู้ให้ข่าวสารในภาวะวิกฤต และลำดับสุดท้ายที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับธุรกิจด้านการเงิน แต่ต่างไปจากธุรกิจด้านบริการคือ วิธีการควบคุมสื่อและอำนวยความสะดวกให้แก่อสื่อ

### ธุรกิจด้านการเงิน

ในธุรกิจเกี่ยวกับด้านการเงิน พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ได้ระบุถึงองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมากที่สุดตามลำดับ คือ รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอ การกำหนดวิธีการเลือกผู้ให้ข่าวสารในภาวะวิกฤต และรายชื่อสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ

หากมองในด้านองค์ประกอบที่หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้มีการระบุในแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต พบว่ามีความคล้ายคลึงกันของธุรกิจ 3 ประเภท คือ ไม่มีการระบุถึงรายชื่อและประวัติของพนักงานในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ รายชื่อผู้ที่ต่อต้านองค์กร คู่แข่งขัน แต่ในอันดับที่ 3 มีความแตกต่างกันตามประเภทธุรกิจดังนี้คือ ธุรกิจด้านบริการ ไม่ได้ระบุคู่มือการปฏิบัติในภาวะวิกฤต ในขณะที่ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมให้คำตอบว่า รายชื่อของผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ขององค์กร แต่ธุรกิจด้านการเงินไม่ได้ระบุถึงรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกขององค์กรและสถิติเกี่ยวกับองค์กร ตามลำดับ

### 1.4.3 การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เมื่อศึกษาถึงลักษณะ ขั้นตอนโดยภาพรวมของหน่วยงานธุรกิจทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้ตามลำดับความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต การติดตามประเมินผลปฏิบัติการตอบกลับจากวิกฤตการณ์ และการติดต่อกับผู้บริหาร

สำหรับการดำเนินกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่พิจารณาให้มีความสำคัญในลำดับที่น้อยที่สุดเมื่อต้องบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ คือ การติดต่อกับประชาชนผู้ให้ความสนใจในวิกฤตการณ์ การติดต่อให้ข่าวสารแก่ผู้ต่อต้านวิกฤตการณ์องค์กร และการจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวในการแถลงข่าวในภาวะวิกฤต

เมื่อพิจารณาสรุปผลในด้านการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ไปตามธุรกิจแต่ละประเภท ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจทั้ง 3 ประเภทมีการดำเนินกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันในบางส่วน ดังต่อไปนี้

#### ธุรกิจด้านบริการ

ในเรื่องการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจด้านบริการส่วนใหญ่ จะเห็นว่าให้ลำดับความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ตามลำดับต่อไปนี้คือ ให้มีความสำคัญกับการวิเคราะห์ภาวะวิกฤตเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การติดต่อกับสื่อมวลชน โดยการใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ และการติดต่อกับองค์กร บุคคลผู้ให้ความช่วยเหลือ

ส่วนในกรณีที่เกิดวิกฤตการณ์องค์กรแล้วหน่วยงานธุรกิจด้านบริการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญน้อยที่สุดในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต คือ การติดต่อให้ข่าวสารแก่ผู้ต่อต้านวิกฤตการณ์องค์กร การติดต่อผู้นำความคิดเห็น และการติดต่อกับประชาชนผู้ให้ความสนใจในวิกฤตการณ์

#### ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม

สำหรับแนวทางในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ให้คำตอบว่ามีความสำคัญมากที่สุดที่จะดำเนินกิจกรรมเมื่อเกิดวิกฤตการณ์องค์กร คือ การติดตามและประเมินผลปฏิบัติการตอบกลับจากวิกฤตการณ์ รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต และการติดต่อกับผู้บริหาร ตามลำดับ

หน่วยงานธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตน้อยที่สุดเมื่อเกิดวิกฤตการณ์องค์กร คือ การติดต่อกับประชา



ชนผู้ให้ความสนใจในวิกฤตการณ์ การติดต่อให้ข่าวสารแก่ผู้ต่อต้านวิกฤตการณ์องค์กร และ  
ท้ายสุดคือ การจัดตั้งผู้แถลงข่าว

### **ธุรกิจด้านการเงิน**

ในการดำเนินกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต หน่วยงานธุรกิจด้านการเงินมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับธุรกิจด้านบริการและธุรกิจด้านอุตสาหกรรม กล่าวคือ จะดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้มีมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การเตรียมข้อมูล ข้อเท็จจริง ระดมปัจจัยให้ความสะดวกแก่สื่อมากที่สุด รองลงมาคือ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต และการติดตามประเมินผลปฏิบัติการตอบกลับจากวิกฤตการณ์ ตามลำดับ

ส่วนกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่หน่วยงานธุรกิจด้านการเงินส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญน้อยเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ คือ การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข่าวในการแถลงข่าว การติดต่อกับประชาชนผู้ให้ความสนใจในวิกฤตการณ์ และการติดต่อให้ข่าวสารแก่ผู้ต่อต้านวิกฤตการณ์

### **1.5 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต**

โดยภาพรวมผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระดับสูงในด้านต่อไปนี้ตามลำดับ คือ มีวิสัยทัศน์ด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ในด้านการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับวิกฤตการณ์องค์กรในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และด้านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระดับต่ำในด้านต่อไปนี้คือ ด้านแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตในเชิงรับ และการกำหนดคณะทำงานในภาวะวิกฤตล่วงหน้าโดยรวมกับงานในระดับปฏิบัติการโดยทั่วไป

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เมื่อจำแนกผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงินวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ยังมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมาก

### **ธุรกิจด้านบริการ**

วิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านบริการส่วนใหญ่ พบว่าจัดอยู่ในระดับสูงในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมี

ระบบ รองลงมาได้แก่ด้านการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับวิกฤตการณ์องค์กร และด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ ตามลำดับ

### **ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม**

ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระดับสูงในด้าน การคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับวิกฤตการณ์องค์กรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบ และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้พนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต ตามลำดับ

### **ธุรกิจด้านการเงิน**

ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจด้านการเงินส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นซึ่งบ่งบอกถึงวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระดับสูงที่แตกต่างจากธุรกิจด้านบริการ และธุรกิจด้านอุตสาหกรรม กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหารเมื่อเกิดวิกฤตการณ์องค์กร และด้านการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เพื่อตัดสินใจในภาวะวิกฤต ตามลำดับ

จากการศึกษาโดยพิจารณาจำแนกตามประเภทของธุรกิจตามที่กล่าวมาผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจทั้ง 3 ประเภทมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระดับต่ำเช่นเดียวกันในด้านต่อไปนี้คือ ด้านแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเชิงรับ และการกำหนดคณะทำงานในภาวะวิกฤตล่วงหน้าโดยรวมกับงานในระดับปฏิบัติการโดยทั่วไป

## **ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน**

**สมมติฐานที่ 1** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า วิสัยทัศน์ของกลุ่มผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจระหว่างกลุ่มที่เคยมีประสบการณ์และกลุ่มที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2**    องค์การที่มีองค์ประกอบพื้นฐานขององค์การที่แตกต่างกันจะมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานตามตัวแปรด้านองค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ พบว่า ประเภทของหน่วยงานธุรกิจ พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีประเภทที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

ขนาดขององค์การ พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีขนาดขององค์การที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์การ พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์การที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

สถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์การ พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์การที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

วัฒนธรรมขององค์การ พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีวัฒนธรรมขององค์การที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะการบริหารงานในองค์การ พบว่ากลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานในองค์การที่ต่างกัน มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น องค์การที่มีองค์ประกอบพื้นฐานขององค์การที่แตกต่างกันจะไม่มีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3**    องค์การที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์กับกลุ่มที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์กับกลุ่มที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 5** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มของหน่วยงานธุรกิจที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) ต่างกันมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **อภิปรายผลการวิจัย**

จากการวิจัยเรื่อง " บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ " สามารถอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

#### **ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้น**

##### **1. องค์ประกอบพื้นฐานของหน่วยงานธุรกิจ**

ในการศึกษาถึงบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงิน จำนวน 105 องค์กร หน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีขนาดขององค์กรอยู่ในขนาดกลาง ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่าสอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินการขององค์กรต่ำกว่า 20 ปี กล่าวคือยังเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่ทั้งนี้ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นทางเลือกในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนเข้าไปมีบทบาทที่สำคัญในการประกอบการด้านต่าง ๆ และเป็นปัจจัยสำคัญในการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจต่อการผลิตและการบริโภคของประชาชน

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้วัฒนธรรมขององค์กรของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และกำหนดไว้ในนโยบายหลักในการดำเนินธุรกิจ เช่น ธุรกิจด้านบริการต้องดำเนินธุรกิจในการขายบริการ ความประทับใจให้ลูกค้า ส่วนธุรกิจด้านอุตสาหกรรม ก็ควรต้องดำเนินการผลิตสิน



คำเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในรูปของสินค้าสำเร็จรูป หรือสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ แม้แต่ธุรกิจด้านการเงินก็เป็นแหล่งที่ระดมเงินออม และให้ประชาชนกู้ยืมเพื่อการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ จึงทำให้ธุรกิจประเมินได้ว่า หากสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคได้ธุรกิจได้รับการตอบรับในระดับสูง นั่นหมายถึงการประสบความสำเร็จของธุรกิจนั้น ๆ ดังที่ประจวบ อินฮ็อด ( 2532 ) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การธุรกิจเอกชนมีการแข่งขันกันอย่างเสรีทำให้ผู้บริโภคเป็น " พระราชา " ( Customer is King ) ทั้งนี้เพราะประชาชนมีสิทธิที่จะเลือกใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทที่ประชาชนเห็นว่าดีที่สุดสนองความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีที่สุด นั่นคือตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจ

ส่วนวัฒนธรรมองค์กรด้านการป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้านั้น หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญน้อยในการที่จะกำหนดไว้ในวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ซึ่งอาจเป็นเพราะเป้าหมายหลักขององค์กรยังมุ่งไปที่ผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นสำคัญ จึงทำให้การคาดการณ์ล่วงหน้าหรือป้องกันเหตุการณ์ล่วงหน้านั้นยังไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนนัก อาจมีก็แต่เพียงการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งมุ่งที่จะป้องกันความเข้าใจผิดหรือแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเกี่ยวเนื่องไปยังการดำเนินธุรกิจเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามที่ สุพิน ปัญญามา ( 2532 ) กล่าวถึงเรื่องของการป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้าไว้ว่า หน่วยงานต้องคอยสอดส่องสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบกระเทือนต่อองค์กรเป็นการดูสภาพล่วงหน้า และป้องกันความเข้าใจผิด เพราะเมื่อเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความเสียหายในด้านความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ประชาชนจะไม่เลื่อมใสและไม่ได้รับความร่วมมือสนับสนุน

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการบริหารงานภายในองค์กร หน่วยงานธุรกิจใช้ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเหตุที่สภาพของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันสถานการณ์ในด้านต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี คู่แข่งขัน ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่จะทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้ทัน เพราะอาจหมายถึงการบ่งชี้ถึงความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นการบริหารงานในระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมจึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน โครงสร้างของการบังคับบัญชาที่จับใจตลอดจนการตัดสินใจในการระดมความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำให้ธุรกิจสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีมากกว่าการใช้ระบบราชการ ระบบครอบครัวที่ธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญน้อยที่สุดแตกต่างจากเดิม เพราะจะทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงานจากโครงสร้างขององค์กรที่มีความสลับซับซ้อน และมีลักษณะเป็นศูนย์รวมอำนาจ

ดังนั้นเมื่อย้อนมองไปถึงวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการบริหารงานในองค์กรแล้วจะพบว่าเป็นปัจจัยที่กำหนดสถานการณ์ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร กล่าวคือ ทำให้สถานการณ์ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ มีลักษณะที่สอดคล้องและตอบ

สนองในทิศทางเดียวกัน เพราะมีลักษณะที่เป็นฝ่ายอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อผลในด้านการตัดสินใจในระดับนโยบาย ความใกล้ชิดกับผู้บริหารโดยตรงในทุก ๆ ด้านที่จะทำให้อุทริกิจประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกลไกหลักที่สำคัญและมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งหมายรวมทั้งในด้านการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การเผยแพร่ข่าวสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคนให้ได้รับข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา และให้การสนับสนุนสินค้าและบริการในที่สุด และหากเกิดปัญหาก็จะมีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของธุรกิจให้ลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งประจวบ อินอียด ( 2532 ) ได้แสดงความคิดเห็นไว้เช่นเดียวกันว่าองค์กรธุรกิจนอกจากจะแข่งขันในการผลิตและการจำหน่ายแล้วยังต้องแข่งขันกันเข้าถึงและผูกใจประชาชนผู้บริโภคด้วยกรรมวิธีและกลยุทธ์ต่าง ๆ และการใช้งานประชาสัมพันธ์ก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง ในขณะที่หน่วยงานที่มีสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์อยู่ร่วมกับฝ่ายอื่นจะทำให้เกิดความล่าช้า มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหารในระดับต่ำ และไม่มีความคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรอุบล ภูบัวเฟื่อน ( 2534 ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสถานภาพการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ในด้านการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จัดฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารกิจการและจัดต่อเนื่องมาตลอด เพราะงานประชาสัมพันธ์ควรเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงกับฝ่ายบริหาร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร

## 2. ประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรของหน่วยงานธุรกิจ

หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิกฤตการณ์การกระทำของบุคคล โดยเจตนามากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากสาเหตุคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) องค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีอัตราในการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้โดยพื้นฐานแล้วการดำเนินธุรกิจทั้งด้านบริการ ด้านอุตสาหกรรมและด้านการเงินจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลและมีบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้าร่วมในกระบวนการทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานธุรกิจจึงมีโอกาสเกิดวิกฤตการณ์ประเภทนี้ได้มากที่สุด เช่น การถูกจับตามองโดยรัฐบาล สื่อมวลชน การแทรกแซงของคู่แข่ง การประท้วง ข่าวลือ เป็นต้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวไม่ใช่วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทราบสาเหตุหรือเป็นความบังเอิญ หากแต่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่มีการพิจารณาไว้ล่วงหน้าและอาจใช้ระยะเวลาในการเกิดวิกฤตการณ์จึงสามารถเกิดขึ้นได้มาก โดยเริ่มจากประเด็นปัญหา ( Issues ) และกลายเป็นวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นไปตามที่นิวซอม ( Newsom : 1992 ) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการเกิดวิกฤตการณ์ที่ใช้ช่วง

เวลาว่าเริ่มต้นจากประเด็นปัญหาในลักษณะที่ซ่อนเร้น และก่อตัวเป็นวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรง และได้จัดแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนาว่า ได้แก่ การกระทำของผู้ก่อการร้าย ผลิตรถยนต์ที่ก่อให้เกิดอันตราย การไล่ออก เป็นต้น

ในด้านประสพการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยไม่เจตนา หน่วยงานธุรกิจต้องเผชิญในลำดับที่รองลงมา เพราะเนื่องจากในบางครั้งหน่วยงานธุรกิจมีโอกาสที่เสี่ยงกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยความประมาทและเป็นปัจจัยแทรกถูกเงินที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้า เช่น สภาพของวิกฤตการณ์ที่พบโดยทั่วไปในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ได้แก่ ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความประมาท ( ไฟไหม้ สารเคมีรั่ว ระเบิด ) ความล่าช้าในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นไปตามที่บาร์ตัน ( Barton อ้างถึงใน Guth : 1995 ) ได้อธิบายว่าวิกฤตการณ์อาจเกิดโดยไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวจะส่งผลในทางลบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ลูกจ้าง ผลผลิต บริการ สถานภาพทางการเงิน ชื่อเสียงและภาพรวมองค์กร

ในขณะที่วิกฤตการณ์ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หน่วยงานธุรกิจมีโอกาสเกิดวิกฤตการณ์ประเภทนี้น้อยที่สุดเนื่องจากหน่วยงานที่ศึกษาตั้งอยู่ในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จึงทำให้โครงสร้างด้านภูมิศาสตร์ไม่เหมือนกับต่างประเทศจึงมีโอกาสเกิดเฉพาะสภาวะน้ำท่วมเป็นส่วนใหญ่ จึงมีประสพการณ์เพียงบางส่วนเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับวิกฤตการณ์ 2 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป็นไปตามที่นิวซอม ( Newsom : 1992 ) กล่าวไว้เพียงบางส่วนว่าวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ได้แก่ แผ่นดินไหว ไฟป่า ภูเขาไฟระเบิด สภาวะแห้งแล้ง เป็นต้น

หากเมื่อพิจารณาถึงจำนวนครั้งของการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร พบว่า หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่เกิดต่ำกว่า 5 ครั้ง รองลงมาคือ 5 - 10 ครั้ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานขององค์กรต่ำกว่า 20 ปี จึงมีโอกาสเผชิญกับวิกฤตการณ์ค่อนข้างต่ำ และไม่รุนแรงมากนัก การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินมีเพียงบางครั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของวิกฤตการณ์และประเภทของหน่วยงานธุรกิจ แต่ส่วนใหญ่จะทำให้เกิดเพียงความระส่ำระสายในสังคมเท่านั้น

### 3. บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรของหน่วยงานธุรกิจ

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าพิจารณาคือ บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีบทบาทด้านการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกัน คือมีบทบาทในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรมากที่สุด อาจเป็นเพราะนโยบายขององค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น จึงเป็นเหตุให้ผู้

บริหารงานประชาสัมพันธ์ต้องมีบทบาทโดยตรงในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วยทั้งกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร เพราะหากพิจารณาถึงสภาพขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันจะพบว่า จะชิงความได้เปรียบกันด้วยการตัดสินใจที่รวดเร็วแม่นยำ ซึ่งผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ก็มีบทบาทที่เป็นแกนหลักขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้นสถานะปกติผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์อาจต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการประชาสัมพันธ์ที่ต้องปรับให้สอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจขององค์กรอยู่ตลอดเวลา การวางแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพพจน์ที่ดีให้การดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ด้านการประเมินผลภาพรวมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ขององค์กรว่าจะปรับปรุงไปในทิศทางใดให้ตอบสนองความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ หรือแม้แต่ในสถานะฉุกเฉินผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรก็ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในด้านการประชาสัมพันธ์ เช่น ความขัดแย้งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน เพื่อตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยใช้การประชาสัมพันธ์ ดังที่ทัศนีย์ จันทร ( 2533 ) กล่าวในเรื่องนี้ว่าบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านบริหารระดับองค์กรจะต้องมีบทบาทในการกำหนดตัดสินใจนโยบายหลักของการประชาสัมพันธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายหลักและการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร

แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ก็ยังมียุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการในการทำหน้าที่สำรวจวิจัยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานธุรกิจถึงแม้ว่าจะต้องสำรวจถึงประชามติ ความคิดเห็นความต้องการของผู้บริโภคเพื่อนำมาใช้กำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท และการวิจัยก็ส่วนที่มีความสำคัญในระดับสูง แต่หากพิจารณาปัจจัยในด้านของการสำรวจวิจัยแล้วพบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ต้องมีบทบาทในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ การจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ และการวิจัยประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สลับซับซ้อน อีกทั้งยังต้องมีผู้บริหารงานที่มีความเชี่ยวชาญในการทำวิจัยโดยเฉพาะโดยไม่รวมกับงานด้านอื่น ตลอดจนใช้ระยะเวลาและงบประมาณจำนวนมาก ประกอบกับบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และผลการวิจัยจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนทางธุรกิจอย่างเร่งด่วนให้ทันกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งหากผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ทำเองอาจไม่ทันกับสถานการณ์ทางการตลาด จึงอาจเป็นไปได้ว่าในบทบาทด้านการสำรวจวิจัยของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทน้อย เพราะอาจใช้บริการว่าจ้างบริษัทวิจัยด้านการตลาดโดยตรง เนื่องจากมีความรู้ ความชำนาญ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมากกว่า โดยเป็นไปตามแนวคิดของอรอุบล ภูบัวเผื่อน ( 2534 )



ให้ข้อสังเกตไว้ว่า ในด้านการวิจัยประเมินผลเหตุผลที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีบทบาทในระดับต่ำ เพราะองค์กรธุรกิจยังขาดแคลนเจ้าหน้าที่รวมทั้งงบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการวิจัย ส่วนบทบาทในด้านงานปฏิบัติการ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ ยังมีบทบาทในด้านการทำเอกสารสิ่งพิมพ์เผยแพร่มากที่สุด อาจเป็นเพราะหน่วยงานธุรกิจให้ความสำคัญกับสื่อประเภทสิ่งพิมพ์ในการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมที่สุด เพราะข้อมูลทางธุรกิจมีความซับซ้อนและต้องอาศัยเวลาเพื่อทำความเข้าใจ สื่อสิ่งพิมพ์จึงมีความละเอียด และคงทนในด้านอายุการใช้งานคือเอากลับมาอ่านได้อีก ดังนั้นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทด้านงานปฏิบัติการด้านนี้มากที่สุด ในการตรวจสอบเนื้อหา รูปแบบ ควบคุมการผลิตการเผยแพร่การจัดทำแผ่นพับ โปสเตอร์ โบปลิ้ว โบชัวร์ จุลสาร จดหมายข่าว มากกว่าบทบาทด้านงานปฏิบัติการในส่วนอื่นเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดงบประมาณได้มากกว่าสื่อประเภทวิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ ตามที่อรอุบล ภูบัวเดือน ( 2534 ) ได้ให้เหตุผลไว้เช่นเดียวกันว่า กิจกรรมที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทางด้านสิ่งพิมพ์ ซึ่งใช้งบประมาณในการจัดทำน้อย สามารถเผยแพร่ได้เป็นจำนวนมาก

โดยบทบาทด้านงานปฏิบัติการที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีบทบาทน้อยที่สุด คือการจัดทำรายการวิทยุ และรายการโทรทัศน์ การที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีบทบาทน้อยในด้านนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องมีบทบาทโดยตรงในการลงมือผลิต แต่เป็นเพียงผู้ให้แนวคิดรวบยอด ( Concept ) รูปแบบ วิธีการนำเสนอเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจในแต่ละด้านเท่านั้น และต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในการจัดทำ ซึ่งก็จะให้ได้คุณภาพอาจใช้บริษัทโฆษณา ( Agency ) Production House หรือสำนักงานที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตโดยตรง ซึ่งถ้าผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์เข้าไปรับผิดชอบในการจัดทำทั้งหมด จะทำให้ไม่สามารถบริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านอื่นได้อย่างเต็มที่ และหากมองในอีกแง่มุมหนึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ยังใช้สื่อวิทยุ โทรทัศน์เป็นสื่อรองเท่านั้น โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลักในการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทในด้านนี้ในระดับต่ำ ผลการวิจัยเป็นไปตามที่กนกพร ปิมแบ่ง ( 2539 ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงในงานประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุน พบว่าในการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุนส่วนใหญ่จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลักโดยเน้นการให้ข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์สื่อวิทยุ โทรทัศน์หรือสื่อที่หลากหลายจะใช้เฉพาะบริษัทเงินทุนขนาดใหญ่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และที่นิยมใช้สื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าเพราะลักษณะของสื่อเอื้อต่อการเสนอข่าวสารของธุรกิจซึ่งมีความเข้าใจยากและต้องดูความน่าเชื่อถือของสื่อเป็นสำคัญด้วย

#### 4. บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจ

##### 4.1 บทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรและบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

หน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีความสำคัญมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันการแข่งขันมีความรุนแรงมาก สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้แนวคิดในด้านการประชาสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงไปและมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ งานด้านการประชาสัมพันธ์จึงกลายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจต้องพยายามยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรให้สูงขึ้นจากความกดดันของสภาพสังคม การปรับกลยุทธ์วิธีการให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้บริโภคและสถานการณ์จากเดิมที่นโยบายธุรกิจอาจเคยปิดบังข่าวสารกับผู้บริโภคต้องเปลี่ยนเป็นการสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการยอมรับในสินค้าและบริการ จึงทำให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนและเกื้อหนุนให้เกิดความก้าวหน้าแก่ธุรกิจต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของเสรี วงษ์มณฑา (2530) กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ว่า เป็นเรื่องของการสร้างอิทธิพลเหนือความรู้สึคนึกคิดให้กลุ่มประชาชนเกิดทัศนคติที่ดีเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือและความช่วยเหลือต่อไปในอนาคต

บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จึงเป็นปัจจัยที่หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปขององค์กร อาจเป็นเพราะการประชาสัมพันธ์หากมองแต่ในสถานการณ์ปกติแต่เพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ เพราะธุรกิจจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ บทบาทของการประชาสัมพันธ์จึงต้องพลิกผันกลยุทธ์ และการวางแผนเพื่อรองรับในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤตด้วย จึงทำให้การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จึงมีความเป็นรูปธรรมเพิ่มมากขึ้นในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหาหรือผลกระทบกับองค์กรล่วงหน้า เพื่อป้องกันตลอดจนการแก้ไขอย่างเป็นแบบแผนมากขึ้นในการปฏิบัติงานจริงขององค์กร

##### 4.2 แผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

หน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการกำหนดแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตนอกเหนือไปจากแผนการประชาสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจโดยทั่วไปในด้านการสร้างภาพพจน์ ความเข้าใจอันดี หรือส่งเสริมการตลาด การที่หน่วยงานธุรกิจมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่ธุรกิจปัจจุบันมีโอกาสต่อการเสี่ยงในการเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อมีการขยายตัวในการ

ดำเนินธุรกิจมากขึ้น เช่น การประท้วงของพนักงาน ความขัดแย้งของผู้บริหารกับพนักงาน หรือ ผลกระทบจากสินค้าและบริการ ตามที่วีจิตร์ อวระกุล ( 2534 ) ได้ให้ข้อคิดว่าควรมีการ ประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะเสี่ยงในด้านการเตรียมการป้องกันแก้ไขวิกฤตการณ์จากขาดการ ยอมรับจากประชาชน ความเข้าใจผิดจากข่าวลือ ปัญหาในด้านการเผยแพร่ข่าวสาร และการชิง ผลประโยชน์ด้านสินค้าบริการจากคู่แข่ง แต่ผลการวิจัยในการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการ ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตยังพบว่า มีการจัดทำในบางครั้งเท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาในด้าน ความเป็นไปได้ของแผนแล้วน่าจะเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ยากที่จะวางแผนเพื่อป้องกัน หรือแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤต การณ์องค์กรในการทำนายวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในระดับสูง กับธุรกิจประเภทนั้น ๆ จึงมุ่งไปที่การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าในระหว่างเกิดวิกฤตการณ์มาก กว่าที่จะป้องกันวิกฤตการณ์ล่วงหน้าเพียงอย่างเดียว ลักษณะของการผสมผสานแผนการสื่อสาร ล่วงหน้ากับแผนการสื่อสารในขณะเกิดวิกฤตการณ์เป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ครอบคลุมในวิกฤตการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นในทุกประเภทในลักษณะแยกย่อยเป็นเหตุให้การนำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่จึงนำไปใช้ปฏิบัติได้เพียงบางครั้งเท่านั้นเฉพาะกับวิกฤตการณ์ที่สอดคล้องกับแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่กำหนดไว้เท่านั้น นอกจากนี้จะเป็นเพราะการคาด การณ์อาจมีโอกาสเป็นจริงได้เพียง 30 - 60 % เท่านั้นที่จะเกิดวิกฤตการณ์ตามแผนที่กำหนด ไว้ นอกจากนั้นคือโอกาสที่จะตัดสินใจผิดพลาดได้ในระดับสูง ทำให้เกิดความสับสนเปลือง ทรัพยากรของหน่วยงานธุรกิจในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ เป็นจำนวนมาก

ส่วนเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ใน ภาวะวิกฤต หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดถึงรูปแบบของข้อมูลที่จะนำเสนอมากที่สุด รองลงมาคือการทำหนดถึงวิธีเลือกผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การติดต่อกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุ การณ์และการควบคุมให้ความสะดวกแก่สื่อ ตามลำดับ นั่นอาจเป็นเพราะหน่วยงานธุรกิจมุ่ง เฉพาะปัจจัยหลักที่จะบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความ สำคัญของกระบวนการสื่อสาร ( Communication Process ) โดยเมื่อแยกพิจารณาตามองค์ ประกอบที่กำหนดไว้ในแผนการสื่อสาร พบว่า รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอ คือสาร ( Message ) ที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะข่าวสารหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับรายละเอียด ของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น สาเหตุของวิกฤตการณ์เป็นสิ่งที่ประชาชนต้องการรู้โดยเร็วที่สุดประกอบ กับแนวทางในการจัดการแก้ไขความเสียหาย ข่าวสารจะทำให้บรรเทาความรุนแรงของวิกฤต การณ์ให้ลดลง ส่วนวิธีการเลือกผู้ให้ข่าวสารในภาวะวิกฤต คือ แหล่งสาร ( Source ) ผู้แถลง ข่าวสารจะทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายและสร้างความน่าเชื่อถือให้

กับองค์กรและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ได้ในระดับสูง ส่วนการติดต่อกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ คือ ผู้รับสาร ( Receiver ) ซึ่งจะต้องทำให้เกิดความเข้าใจ เพราะหากมีความตื่นตระหนกจากความสูญเสียของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น จะทำให้องค์กรถูกต่อต้านและเกิดภาพพจน์ในเชิงลบ และวิธีการควบคุมอำนวยความสะดวกให้แก่สื่อ คือ สื่อ ( Channel ) สื่อต่าง ๆ เป็นเครื่องมือขององค์กรในการส่งข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนจำนวนมากทั้งที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและทางอ้อม จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อบริหารจัดการวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ ดังที่บริษัทแปซิฟิก เทเลซิส ( Pacific Telesis Company อ้างถึงใน Wilcox : 1994 ) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่จะต้องจัดเตรียมล่วงหน้าก่อนนำไปใช้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการคือ ข้อมูลข่าวสาร ผู้แถลงข่าว ควบคุมสื่อและการบอกกล่าวครอบครัวที่ประสบเหตุการณ์

ส่วนในทางตรงข้ามหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดรายชื่อและประวัติพนักงานในองค์กรไว้ในแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมากที่สุด อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีแนวคิดที่ไม่ใช่ขององค์ประกอบที่สำคัญที่จะใช้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ เพราะเมื่อเกิดวิกฤตการณ์เกิดขึ้นข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อและประวัติของพนักงานในองค์กรอาจไม่ใช่เนื้อหาสาระที่สำคัญที่จะนำเสนอไปยังผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ ซึ่งประชาชนต้องการทราบข้อมูลด้านผลกระทบและวิธีการคลี่คลายวิกฤตการณ์เป็นส่วนใหญ่ และวิกฤตการณ์มักมุ่งที่จะนำเสนอเป็นภาพรวมหรือกลุ่มบุคคลไม่ค่อยมุ่งไปที่การนำเสนอเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง นอกจากวิกฤตการณ์บางประเภทที่มีความรุนแรงมากและมีลักษณะที่เด่นชัดจริง ๆ เท่านั้น เช่นวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนา จึงให้ความสำคัญกับผู้ให้ข่าวสาร สาร สื่อและผู้ที่ได้รับผลกระทบเป็นหลัก ในขณะที่มองในด้านของข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบในภายหลังและไม่ค่อยมีการจัดเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบเพื่อเป็นฐานข้อมูลมากนัก ซึ่งต่างจากต่างประเทศที่เติร์ก ( Turk : 1992 ) ได้ระบุว่าองค์ประกอบของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ควรมีประวัติพนักงานร่วมกับรูปถ่าย สถิติขององค์กร ข้อมูลขององค์กรในอดีตหากวิกฤตการณ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร

#### 4.2 การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

สำหรับในส่วนของการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ หน่วยงานธุรกิจที่ศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานใน 3 ลำดับแรก คือ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤตมากที่สุด รองลงมาคือ การติดตามและประเมินผล



ปฏิกิริยาตอบกลับจากวิกฤตการณ์ และการติดต่อผู้บริหาร ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะการเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นสภาวะฉุกเฉินโดยที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนล่วงหน้า ดังนั้นหน่วยงานธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของวิกฤตการณ์ประเมินสถานการณ์ทันทีเมื่อเกิดเหตุเพื่อให้เกิดผลเสียน้อยที่สุดกับธุรกิจ ความเคลื่อนไหวทั้งในด้านสภาพความรุนแรงของวิกฤตการณ์ บุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความเสียหาย เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจกำหนดข่าวสารและแนวทางเลือกการแก้ไขวิกฤตการณ์ในลำดับต่อไปให้ตรงกับสภาพปัญหา เพราะถ้าประเมินภาวะวิกฤตไม่ถูกต้องก็จะแก้ไขได้ไม่ตรงจุด ตามที่พรทิพย์ วรกิจโกศาทร ( 2537 ) กล่าวถึงการวิเคราะห์ภาวะวิกฤตว่า ต้องวิเคราะห์ถึงพัฒนาการและอนาคตของเหตุการณ์ ผลกระทบต่อบุคคล ทรัพย์สินหรือสิ่งแวดล้อม

หน่วยงานธุรกิจให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในลำดับต่อมา ทั้งนี้เพราะหน่วยงานธุรกิจต้องติดตามและประเมินผลปฏิกิริยาจากวิกฤตการณ์ในด้านความกลัว การบาดเจ็บ ความสูญเสีย ความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้นว่ามีลักษณะใด และมีความรุนแรงในระดับใด เพราะถ้าไม่รู้จะทำให้การกำหนดข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอให้กับประชาชน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนไม่สามารถคลี่คลายปฏิกิริยาจากวิกฤตการณ์ได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ในเชิงลบกับหน่วยงานธุรกิจอย่างถาวร

สำหรับการติดต่อกับผู้บริหาร หน่วยงานธุรกิจจะต้องดำเนินงานในภาวะวิกฤต เพราะไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์องค์กรในระดับใดทั้งระดับย่อย หรือโดยภาพรวมก็ส่งผลกระทบโดยตรงและทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้ได้รับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวิกฤตการณ์โดยละเอียดในการชี้แจงผ่านสื่อมวลชน และตัดสินใจแก้ไขวิกฤตการณ์ให้ยุติโดยเร็วที่สุด และเกิดผลเสียน้อยที่สุด ดังที่ซาฟเฟอร์ และ ทาร์เรน ( Saffir and Tarrant : 1992 ) ได้กล่าวในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตว่าการติดต่อกับผู้บริหารองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ

จากผลการวิจัยในส่วนของการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเมื่อศึกษาในเชิงลึกถึงองค์ประกอบของกระบวนการในแต่ละขั้นตอน อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานธุรกิจไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินงานในทุกขั้นตอนตามหลักในเชิงวิชาการ หากแต่ประเภทและระดับความรุนแรงของวิกฤตการณ์จะเป็นเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับกลยุทธ์ กลวิธีของปัจจัยที่ต้องพิจารณาประยุกต์ในการดำเนินงานเชิงปฏิบัติขององค์กรให้สามารถตอบสนองวิกฤตการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ นั่นคือขั้นตอนบางขั้นตอนจะมีความจำเป็นกับหน่วยงานธุรกิจแต่ละประเภทในระดับที่แตกต่างกัน

## 5. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ในระดับสูงในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบมากที่สุด ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่การดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นองค์กรที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ในระดับสูง เช่น ต้องตัดสินใจในสภาวะการณ์ที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคมในรูปแบบต่าง ๆ และมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ประเภทต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นตามลำดับจากประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์เช่นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีวิสัยทัศน์ในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตมากที่สุด เพราะถึงแม้ว่าจะเคยมีหรือไม่เคยมีประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์โดยตรงมาก่อน แต่ก็มีตัวอย่างขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ให้ศึกษา ดังนั้นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีความเชื่อมั่นว่าจะต้องมีแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที โดยอาจเป็นการเสริมแผนทางธุรกิจโดยทั่วไป โดยเฟิร์น ( Fearn : 1997 ) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตไว้ว่า องค์กรต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อป้องกันกาเกิดวิกฤตการณ์องค์กร หรือดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการควบคุมวิกฤตการณ์ได้อย่างฉับไวมากกว่าองค์กรที่ไม่ป้องกันถึงลักษณะดังกล่าว โดยกำหนดแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นมาแล้วในอดีตและจัดเตรียมกลยุทธ์วิธีการในการต่อสู้และรับมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์

ส่วนวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีในระดับที่ต่ำสุด คือ หน่วยงานธุรกิจเห็นด้วยกับการวางแผนงานในภาวะวิกฤตในเชิงรับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานธุรกิจเกรงว่าจะไม่สามารถคาดการณ์วิกฤตการณ์ทั้งหมดไว้ว่าจะมีการป้องกันอย่างไรหากเป็นแผนเชิงรุก เนื่องจากไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนจึงคิดว่าแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดวิกฤตการณ์จะมีประสิทธิภาพมากกว่า หรือเนื่องจากไม่เคยมีประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์มาก่อน จึงไม่เห็นความสำคัญ อีกทั้งหน่วยงานธุรกิจต้องใช้งบประมาณด้านอื่นอีก เพราะถ้าหากไม่เป็นไปตามแผนเชิงรุกที่กำหนดไว้ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง เช่น ถ้ากำหนดให้มีการฝึกซ้อมคณะทำงานในภาวะวิกฤตเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ประเภทหนึ่งไว้ แต่ถ้าไม่เกิดขึ้นคณะทำงานในภาวะวิกฤตที่มีความชำนาญเฉพาะด้านก็จะไม่อาจรับผิดชอบงานอื่นได้ และแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเชิงรุกก็อาจใช้ไม่ได้ เพราะต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต่างจากแนวคิดในต่างประเทศที่ทรูท ( Truit : 1989 ) กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดเตรียมแผนล่วงหน้าในภาวะวิกฤตเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา

## ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 องค์การที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบผลการวิจัย พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ เพราะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจระหว่างกลุ่มที่เคยมีและไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า วิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรเกิดจากการหล่อหลอมทางด้านองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังที่โจเซฟ ( Joseph : 1993 ) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ว่า ประกอบด้วยค่านิยมขององค์กร ภารกิจขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าหากองค์กรที่เคยมีประสบการณ์ในการเกิดวิกฤตการณ์ประเภทต่าง ๆ ในอดีต ก็จะทำให้เป็นปัจจัยที่กำหนดถึงเป้าหมายขององค์กรให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต ค่านิยม และภารกิจขององค์กรก็จะตอบสนองต่อการป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรล่วงหน้า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านดังกล่าวจึงอยู่ในระดับสูง ในขณะที่หน่วยงานธุรกิจที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ในระยะเวลาดังกล่าวผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงทำให้วิสัยทัศน์อยู่ในระดับต่ำซึ่งแตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้โดยวินเนอร์ ( Winner : 1993 ) ระบุว่าในการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤตองค์กรจะต้องพิจารณาถึงการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ ซึ่งผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์องค์กรมีบทบาทสำคัญในภาวะวิกฤตและจัดเตรียมในการตีความและคาดทำนายถึงเหตุการณ์ล่วงหน้าที่เกิดขึ้น และอาจก่อให้เกิดผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์กรที่เคยเกิดวิกฤตการณ์จะมีวิสัยทัศน์ในระดับสูงคือ ทราบถึงวิกฤตการณ์และเตรียมการตอบสนองล่วงหน้า ส่วนองค์กรที่ไม่เคยเกิดวิกฤตการณ์จะมีวิสัยทัศน์ในระดับต่ำเพราะไม่ทราบถึงวิกฤตการณ์จึงไม่เตรียมการตอบสนอง และในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต เฟิร์น ( Fearn : 1997 ) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ด้านนี้ว่าองค์กรต้องมีแผนการเพื่อป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรหรือดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการควบคุมวิกฤตการณ์ได้อย่างฉับไวมากกว่าองค์กรการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ส่วนสแกนลอนและอัลลด์เรด ( Scannlon and Alldred : 1992 ) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ด้านบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตว่า จะต้องควบคุมแหล่งข่าวสาร สื่อ เพื่อบอกกล่าวให้ความรู้แก่ผู้สื่อข่าวและบุคคลที่ได้รับผลกระทบ

จากวิกฤตการณ์ และวิสัยทัศน์ในการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ ( 2539 ) ได้กล่าวว่าผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ( Information Technology ) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทราบถึงสถานการณ์เชิงลบ และความเป็นไปของเหตุการณ์เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างทัน ท่วงทีและถูกต้องแม่นยำ ในขณะที่มกร พงศ์โมชนิด ( 2538 ) แสดงถึงวิสัยทัศน์ในด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ว่า จะเป็นการใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่าย เสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน ( Synergy ) ทำให้องค์กรสามารถรอดพ้นและฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีผู้สนับสนุนในด้านข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อลดความรุนแรงของวิกฤตการณ์ได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นจากวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาจึงสอดคล้องกับกรณีศึกษาในด้านวิกฤตการณ์ของบริษัท ไอบีเอ็ม ( IBM ) ( อ้างถึงใน Joseph : 1993 ) พบว่า บริษัทมีประสบการณ์ในการเกิดวิกฤตการณ์ทางธุรกิจโดยต้องเผชิญกับการแข่งขันของบริษัทคอมพิวเตอร์ที่มีความรุนแรงทางการตลาด มีการผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์เลียนแบบเครื่องไอบีเอ็ม ทำให้บริษัทต้องตกอยู่ในภาวะขาดทุน ประธานบริหารบริษัทตัดสินใจลาออก และต้องลดพนักงานทั่วโลกกว่า 20,000 คน แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานจากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้วิกฤตการณ์โดยการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งถืออำนาจต่ออิสระในการบริหารงานในแต่ละส่วนของหน่วยธุรกิจ ตลอดจนปรับค่านิยมขององค์กรโดยมุ่งที่ความเป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ จึงทำให้บริษัทรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงได้ และกันตชาติ เกษมสันต์ ณ อยุธยา ( 2539 ) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวโน้ม การประชาสัมพันธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในทศวรรษหน้า ( พ.ศ. 2539 - 2549 ) ตามทรรศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่า แนวโน้มบทบาทและสถานภาพของ ททบ. 5 ตามความคิดในอุดมการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ คือ ควรมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า ทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้มากขึ้น และต่อเนื่อง ใช้สื่อให้หลากหลายใช้อินเทอร์เน็ต ( Internet ) ให้มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นและควรแบ่งหน้าที่บุคลากรในฝ่ายประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการทำงานเป็นทีม รวมถึงคณะผู้บริหารงานควรจะให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์มากขึ้น



**สมมติฐานที่ 2** องค์กรที่มีองค์ประกอบพื้นฐานที่แตกต่างกันจะมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบ ผลการวิจัยพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ หน่วยงานธุรกิจที่มีองค์ประกอบพื้นฐานที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ (1) โครงสร้างขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยแตกต่างจากผลการวิจัยขององค์กรธุรกิจในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะในเขตกรุงเทพมหานครทั้งธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงิน ที่ทำการศึกษามีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากในด้านองค์ประกอบพื้นฐาน คือมีขนาดองค์กรในขนาดกลาง มีระยะเวลาการดำเนินงานต่ำกว่า 20 ปี วัฒนธรรมองค์กรมุ่งที่ความพึงพอใจของลูกค้าในลักษณะการบริหารงานภายในองค์กร โดยใช้ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม และมีสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรโดยเป็นแผนกอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ผลการวิจัยในต่างประเทศอาจแสดงให้เห็นถึงลักษณะองค์ประกอบพื้นฐานของหน่วยงานธุรกิจที่ต่างกันอย่างชัดเจน ในด้านลักษณะการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ขนาดขององค์กร จึงเป็นผลให้การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมีความแตกต่างกันไม่เหมือนกับในประเทศไทย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า หน่วยงานธุรกิจในปัจจุบันที่ศึกษาส่วนใหญ่ถึงแม้จะมีองค์ประกอบพื้นฐานทั่วไปที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินงาน ขนาดขององค์กร ลักษณะการบริหารงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร แต่หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีขั้นตอนการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่มีความสมบูรณ์ในระดับสูงเช่นเดียวกัน จึงทำให้ข้อมูลมีการรวมกลุ่มกัน (2) อาจเกิดจากหน่วยงานธุรกิจมีโอกาสที่จะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่กัทธ (Guth : 1995) ได้กล่าวไว้ว่า วิกฤตการณ์เป็นสภาวะต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เช่น ไฟไหม้ การประท้วงของพนักงาน ข่าวลือจากการโจมตีของคู่แข่ง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจมีจุดร่วมในการปฏิบัติที่ไม่ต่างกัน คือมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นแบบแผน และมีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่นกรณีของการควบคุมสื่อเพื่อนำเสนอข้อเท็จจริงผ่านสื่อมวลชนในการบริหารจัดการเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต พบว่า องค์กรธุรกิจถึงแม้จะมีองค์ประกอบพื้นฐานที่ต่างกันแต่ก็มีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ดังผลการวิจัยของอัจฉราพร ณ สงขลา (2534) ศึกษาเรื่องการใช้สื่อมวลชนในภาวะวิกฤตกรณีอุบัติเหตุเครื่องบินโดยสารของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด พบว่า การแก้ไขภาวะวิกฤตโดยใช้สื่อมวลชนต้องมีลักษณะเป็นการให้ข้อ

มูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องชัดเจนอย่างต่อเนื่องเป็นหลักและติดตามด้วยการให้คำแนะนำตลอดจนการโน้มน้าวใจ การเลือกใช้สื่อมวลชนอย่างเหมาะสมกับเวลาโอกาสจะทำให้สามารถลดความตื่นตระหนกและฟื้นฟูสภาพจิตใจผู้ที่ได้รับผลกระทบได้ ส่วนอำนาจ วีรวรรณ ( 2537 ) ศึกษาการรณรงค์เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดจากข่าวลือของธนาคารกรุงเทพ พบว่ามีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ใช้การเข้าถึงสื่อมวลชนทั้งในด้านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุและโทรทัศน์ให้ข่าวที่ถูกต้องตามความเป็นจริงให้เห็นความไม่ถูกต้องของข่าวลือที่มีความจริงเป็นพื้นฐาน ทำให้ข่าวถูกต้องไปถึงประชาชนรวดเร็ว เหตุการณ์ไม่ยืดเยื้อ โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยในต่างประเทศในด้านการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งมีรูปแบบของการให้ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนเช่นเดียวกัน คราเบิล ( Crable : 1988 ) ศึกษาเรื่องการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต กรณีศึกษาอุตสาหกรรมพลังงานนิวเคลียร์ หลังจากการเกิดอุบัติเหตุที่ Three Mile Island พบว่าวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบร้ายแรงที่สุดต่อสภาพแวดล้อม คลี่คลายได้โดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อตั้งแต่เกิดวิกฤตการณ์ปรับความเข้าใจโดยกล่าวถึงความปลอดภัยในพลังงานนิวเคลียร์ และยืนยันข้อมูลข้อเท็จจริงไปยังประชาชน ในขณะที่ ฮอบบ์ ( Hobbs : 1995 ) ศึกษากรณีศึกษาของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของบริษัทโตชิบ้า ผลการศึกษาพบว่าต้องใช้การประชาสัมพันธ์โดยใช้การให้ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนในภาวะวิกฤตเพื่อเรียกความเชื่อถือในด้านภาพลักษณ์องค์กร พิสูจน์ความถูกต้อง ชี้แจงของโทษถูกค่าและเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างสาธารณชนกับองค์กรในการแก้ปัญหาความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น

**สมมติฐานที่ 3** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบผลการวิจัย พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะหน่วยงานที่เคยมีและไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เพราะ ( 1 ) หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ที่ศึกษาวิจัยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์มีมากกว่าหน่วยงานธุรกิจที่ไม่มีประสบการณ์ และลักษณะของวิกฤตการณ์ที่หน่วยงานธุรกิจเผชิญ ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะที่แตกต่างกันโดยรายละเอียดปลีกย่อย แต่หากเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า วิกฤตการณ์จะมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ของคัตลิป ( Cutlip : 1992 ) ที่ว่าวิกฤตการณ์สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบถึงแม้จะผันแปรและแตกต่างสภาพไปตามสถานการณ์ แต่จะมีลักษณะเค้าโครงของเหตุการณ์ที่คงเดิม โดยภาพรวมของโครงสร้างของการเกิดวิกฤตการณ์ นิวซอม ( Newsom : 1992 )

ได้จัดแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ไว้และพบว่ามีความใกล้เคียงกันสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ วิกฤตการณ์ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ วิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนา และวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยไม่เจตนา ดังนั้นเมื่อเค้าโครงของวิกฤตการณ์ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้รูปแบบของการเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวกำหนดการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกันด้วย (2) เมื่อหน่วยงานธุรกิจในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ปัจจุบันหน่วยงานธุรกิจในประเทศไทยจึงตระหนักถึงผลกระทบของวิกฤตการณ์ต่อองค์กรเพิ่มขึ้น จึงทำให้บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้รับการถ่ายทอดแนวคิดมาจากประเทศตะวันตกและมีแบบแผนที่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญและศึกษากันมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ทำให้การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จึงมีขั้นตอนที่สามารถศึกษาได้จากเอกสาร ตำรา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งมีลักษณะเดียวกัน เมื่อวิกฤตการณ์มีโครงสร้างลักษณะการเกิดในประเภทที่คล้ายคลึงกัน และสามารถศึกษาสร้างทักษะในด้านดังกล่าวได้ จึงทำให้การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมีหลักการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน ดังแนวคิดของบริษัทแปซิฟิก เทลลีส ( Pacific Telesis Company อ้างถึงใน Wilcox : 1994 ) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 4 ประการในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ผู้แถลงข่าว ควบคุมสื่อและการบอกกล่าวครอบครัวที่ประสบเหตุการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซาฟเฟอร์ และทาร์เรนท์ ( Saffir and Tarrant : 1992 ) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วย การจัดตั้งผู้แถลงข่าว การประเมินความเสียหายจากวิกฤตการณ์เพื่อนำเสนอข้อเท็จจริง การเตรียมข้อมูลข้อเท็จจริง ระดมปัจจัยให้ความสะดวกแก่สื่อในรูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ และการติดต่อกับผู้ประสบภัย ญาติ ในขณะที่เหมือนกัน พบว่ามีลักษณะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่นักวิชาการของไทยได้ระบุไว้เช่นเดียวกันตามหลักของพงษ์เทพ วรกิจโกศาทร ( อ้างถึงในพรทิพย์ วรกิจโกศาทร : 2537 ) กล่าวในรูปของกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตทางการประชาสัมพันธ์ที่สำคัญโดยมีภาพรวมได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต การจัดตั้งคณะทำงานภาวะวิกฤต การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ภายใน การเผยแพร่โดยใช้สื่อที่ควบคุมได้ ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์ และการติดตามประเมินผล ตรงกับผลงานวิจัย ซึ่งแสดงถึงประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน โดยมีงานที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ คือ อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ ( 2537 ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ข่าวสารที่ส่งไปยังนักลงทุนและประชาชนทั่วไปต้องมีสาระแสดงถึงความผ่อนคลายของเหตุ

การณ์ โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับมาตรการการแก้ไข การรับรอง การค้าประกัน การชดเชยทดแทน การฟื้นฟูหรือการขยายโอกาส การผ่อนคลายนโยบายของทางการ และในช่วงเวลาภาวะวิกฤตผู้รับสารมักจะต้องการข่าวสารที่รวดเร็วและมีความถี่มากกว่าภาวะปกติ รสวรรณ สุขศรี เลิศวิชัย ( 2539 ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานร่วมกันของนักข่าวและนักประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ พบว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จได้ต้องพึ่งสื่อ โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นตัวกลางในการนำข่าวสารจากองค์กรสู่ประชาชน และต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากนักประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีแก้ไขภาวะวิกฤตต้องมีลักษณะการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก และการโน้มน้าวใจจะสามารถลดความตระหนกของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยในต่างประเทศของดาวนีย์ ( Downey : 1996 ) ศึกษาวิจัยกรณีศึกษาของการใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์เพื่อต่อสู้กับความล้มเหลวในกิจการท่องเที่ยวของรัฐไมอามีและฟลอริดา พบว่า วิกฤตการณ์เกี่ยวกับการสูญเสียภาพลักษณ์ด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในรัฐไมอามี ฟลอริดา การสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่สุดในการพยายามร่วมกันในการเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์โดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อในการต่อสู้และปรับปรุงแก้ไขกับปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สาธารณชนเกิดความเชื่อมั่น ส่วนวิลเลียม ( William : 1996 ) ศึกษาการสื่อสารในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจ กรณีความตื่นตระหนกเกี่ยวกับโรคอีโวก้า พบว่า ใช้การสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปกป้องผู้บริโภคจากอันตราย เน้นการให้ความช่วยเหลือ และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจและหาโอกาสเพื่อเปิดเผยข่าวสารผ่านสื่อ คอฟแมน ( Kauffman : 1997 ) ศึกษาวิจัยเรื่อง วิกฤตการณ์ขององค์การนาซ่าเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารผิดพลาดเกี่ยวกับกล้องถ่ายภาพบนยานฮับเบิลในปี 1990 พบว่า องค์การนาซ่าต้องให้การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตผ่านสื่อมวลชนเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดและเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของประชาชน

**สมมติฐานที่ 4** องค์การที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบผลการวิจัยพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือระหว่างหน่วยงานธุรกิจที่เคยมีและไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ขององค์กรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานอาจเกิดจากการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรในประเทศไทยอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ขององค์กรโดยตรงแต่เพียงอย่างเดียว เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะเคยมีประสบการณ์ด้านการ



เกิดวิกฤตการณ์หรือไม่แต่การกำหนดบทบาทผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์องค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านบริหารจัดการและด้านงานปฏิบัติการควบคู่กันไป ด้วย เช่น การจัดทำโครงการด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร การกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ การประเมินผลงานประชาสัมพันธ์ การเขียนข่าว เป็นต้น จากการวิจัยจึงพบว่า บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่มีบทบาททั้งในระดับบริหารจัดการและด้านงานปฏิบัติการในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดที่สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานของบุษบา สุธีธร (2533) ที่กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรในประเทศไทยผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน คือมีบทบาทที่ผสมผสานกันและแยกบทบาทจากกันได้ยาก คือ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีบทบาททั้งในด้านการบริหารงาน วางแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารขององค์กร เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องทำการศึกษาวิจัย เป็นสื่อกลางให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นระหว่างองค์กรกับกลุ่มชนต่าง ๆ และบทบาทในด้านเจ้าหน้าที่เทคนิคประชาสัมพันธ์ ในการเขียนข่าว การบรรณาธิกรณ การผลิตสื่อโสตทัศน การผลิตงานกราฟิกประเภทต่าง ๆ หรืออาจเกิดจากสาเหตุที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในระดับต้นจึงต้องทำทุกหน้าที่ในการประสานงานและเชื่อมต่อบทบาทในด้านบริหารและงานด้านเทคนิคในองค์กร ดังที่สุพิน ปัญญามาก (2532) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับต้นเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามเป้าหมายและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้สำหรับงานในความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุเทพ เศรษฐีพิ (2532) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณสมบัติและภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า สถานภาพของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ทั้งในด้านบริหารและในด้านเจ้าหน้าที่ อรุณพล ภูบัวเดือน (2534) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสถานภาพการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ในด้านลักษณะการทำงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ไม่ได้แบ่งการทำงานทางด้านประชาสัมพันธ์อย่างเด่นชัด มีการทำงานร่วมกันหมดโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ไม่ได้จำกัดหน้าที่ให้โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนกนกพร ปิมแปง (2539) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงในงานประชาสัมพันธ์ของบริษัทเงินทุน พบว่า ในหน่วยงานประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุนลักษณะการทำงานของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์เกือบทุกแห่งจะเป็นลักษณะเดียวกัน คือ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้องช่วยกันทำงานในทุกส่วนงานที่แบ่งแยกไว้เพราะผู้บริหารมองว่า งานประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุนปัจจุบันในสภาพที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีจำนวนบุคลากรมากเหมือนธุรกิจอื่น เช่นเดียวกับสมเกียรติ โมราลา (2539) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบงาน

ประชาสัมพันธ์ในโรงแรมจากความคาดหวังและการปฏิบัติจริงของนักประชาสัมพันธ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์มีความคาดหวังทุกด้านไม่แตกต่างจากผู้บริหาร ในขณะที่มีการปฏิบัติจริงด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ การเขียน การตัดข่าว ด้านลูกค้าสัมพันธ์ การร่วมเป็นผู้อุปถัมภ์ การให้การปรึกษาแก่ผู้บริหารและการเป็นตัวแทนของโรงแรมในระดับ " มาก " และด้านการถ่ายภาพข่าวประชาสัมพันธ์ในระดับ " มากที่สุด " ส่วนในด้านผลการวิจัยในต่างประเทศของมิลเลอร์ ( Miller : 1965 อ้างถึงในสุเทพ เดชะชีพ ) ศึกษาเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานของนักประชาสัมพันธ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า หน้าที่ส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ จัดทำรายงานประจำปี จัดทำสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ปฏิบัติกิจกรรมสาธารณะ ตามลำดับ และแมรี ( Marie : 1996 ) ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสื่อมวลชนสัมพันธ์ในการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรงในโรงเรียนประจำตำบลแคนซัส พบว่า 1 ใน 3 เกี่ยวกับการตอบโต้วิกฤตการณ์ไม่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อหรือนักประชาสัมพันธ์โดยตรง แต่ผลการทดสอบสมมติฐานไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในต่างประเทศของกัทธ ( Guth : 1995 ) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ องค์กร 3 ประเภทได้แก่ องค์กรรัฐบาลที่แสวงผลกำไร องค์กรเอกชนที่แสวงผลกำไร และองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงผลกำไร พบว่า องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ในองค์กรในอัตราสูงจะมีดัชนีการบริหารมากกว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในอัตราต่ำ ซึ่งจะเน้นหน้าที่ด้านเทคนิค

**สมมติฐานที่ 5** องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันจะมีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบผลการวิจัยพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยหน่วยงานธุรกิจที่เคยมีและไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ( ปี 2536 - 2540 ) มีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าว เนื่องจาก ( 1 ) ผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่มีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตในระดับสูงและสัดส่วนของหน่วยงานส่วนใหญ่แสดงว่าเคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์มากกว่าหน่วยงานธุรกิจที่ไม่เคยมีประสบการณ์ โดยอาจอยู่ในลักษณะของแผนการสื่อสารทุกครั้งหรือบางครั้งตามความเหมาะสม ดังนั้นจึงอาจเป็นไปได้ว่าทำให้ผลที่ทดสอบได้ในเรื่องของแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตขององค์กรที่มีประสบการณ์และไม่มีความเสี่ยงจึงไม่แตกต่างกัน ประกอบกับสาเหตุอีกประการหนึ่ง ( 2 ) อาจเกิดจากปัจจัยด้านความเชื่อของสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้อง

กับการให้ความสำคัญในการคาดการณ์เหตุการณ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าได้เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยมีแนวคิดว่าการวางแผนล่วงหน้าจะเป็นลางร้ายที่ทำให้เหตุการณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้นกับองค์กรจริง ๆ แต่ปัจจุบันเปลี่ยนไปสู่รูปแบบความเชื่อแบบตะวันตกที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและแก้ไข จึงทำให้หน่วยงานธุรกิจมีความตื่นตัวในการวางแผนในการรองรับวิกฤตการณ์มากยิ่งขึ้น จึงทำให้องค์กรทั้งที่มีและไม่มีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์ต่างมีแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเช่นเดียวกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของเสรี วงษ์มณฑา (2540) ว่าในอดีตภาวะวิกฤตและการแก้ปัญหาอยู่ในวงแคบ แต่ในปัจจุบันสื่อมวลชน ชุมชน และองค์กร ให้ความสนใจในเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตกันมากขึ้น เพราะถ้าองค์กรไม่รีบแก้ไขปัญหาให้ทันท่วงทีอาจจะเป็นการทำลายภาพพจน์ขององค์กรได้ และแนวคิดของวินด์ล และซิกนิทเซอร์ ( Windahl and Signitzer : 1992 ) ที่กล่าวว่า การวางแผนการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความเหมาะสมในช่วงปี 1990 ในด้านการจัดการ การควบคุม และกลยุทธ์องค์กรในยุคปี 1990 จึงไม่มีทางเลือกเลยที่จะต้องใช้ ดังนั้นการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานในภาวะวิกฤตขององค์กรทั้งองค์กรที่เคยมีประสบการณ์และไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์โดยมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ดังที่วินเนอร์ ( Winner : 1993 ) ได้แบ่งประเภทของหน่วยงานธุรกิจในการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งสามารถนำมาอธิบายในกรณีนี้ได้คือ ทราบถึงวิกฤตการณ์และเตรียมการตอบสนอง กับกลุ่มไม่ทราบถึงวิกฤตการณ์แต่เตรียมการตอบสนอง และแนวคิดทฤษฎีของทรูทและเคลเลย์ ( Truit and Kelley : 1989 ) กล่าวถึงความสำคัญในการเตรียมแผนล่วงหน้าในภาวะวิกฤตว่า " เมื่อไรก็ตามที่ปัญหาที่รุนแรงเกิดขึ้นในองค์กรจะไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที ในที่สุดองค์กรจะต้องค้นหาวิธีการอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดภาระหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา " ซึ่งสอดคล้องกับ นิวซอมและเติร์ก ( Newsom and Turk : 1992 ) ซึ่งได้กล่าวถึงการวางแผนงานการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจขององค์กรทั้งในด้านการป้องกันและบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ โดยเป็นไปตามผลการวิจัยของสหรัฐอเมริกา ( อ้างถึงใน Guth :1995 ) ว่าผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสหรัฐอเมริกา ในปี 1995 พบว่ามีองค์กร 56.9 % ที่ระบุว่าองค์กรมีแผนการสื่อสารสำหรับแก้ปัญหาวิกฤตการณ์และเหตุฉุกเฉิน แต่ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอูษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ ( 2537 ) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวว่า องค์กรในประเทศไทยแผนการสื่อสารใน

ภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จึงมีลักษณะการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพียงบางครั้งและมีการวางแผนในขณะที่เกิดวิกฤตการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยไม่ค่อยเห็นความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมากนัก หรือไม่มีการวางแผน คือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นครั้งใดก็คอยค้นหาวิธีการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาเช่นนี้ทุกครั้ง และผลงานวิจัยในต่างประเทศริชาร์ด (Richard : 1992) ศึกษากรณีศึกษาเรื่องการระเบิดของเหมืองถ่านหินเวสต์ เวย์ พบว่า วิกฤตการณ์ในด้านเทคโนโลยีองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถคาดการณ์ได้ แต่กรณีดังกล่าวแสดงถึงความล้มเหลวทางธุรกิจที่องค์กรไม่สามารถรอดพ้นและฟื้นจากวิกฤตการณ์ได้เพราะขาดการวางแผนสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤต ส่วนฮาร์ด (Hurd : 1992) ศึกษากรณีศึกษาเรื่องการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตกรณีน้ำมันรั่วไหลใน Exxon Valdez , The Three Mile Island , อุบัติเหตุโรงไฟฟ้านิวเคลียร์เชอร์โนบีล , สารเคมีรั่วที่ Union Carbide 's Bhopal ในประเทศอินเดีย , โรงงานผลิตยาโพลีเอทิลีนที่ถูกเติมสารพิษ , ยานอวกาศชาเลนเจอร์ระเบิด แสดงถึงความรุนแรงของวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า การประชาสัมพันธ์มีความสำคัญในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต และเทคนิคการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะองค์กรที่ขาดการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะทำให้ต้องประสบความเสียหายอย่างรุนแรง และวิลเลียม (William : 1994) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจที่ผิดพลาดกรณีของโรงงาน Exxon Valdez น้ำมันรั่วไหล พบว่า ไม่มีการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้าในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ในด้านของวัฒนธรรมองค์กร องค์กรไม่ควรมุ่งแต่เฉพาะผลตอบแทนทางธุรกิจและการขายสินค้าบริการเพื่อสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคเท่านั้น แต่ควรที่จะกำหนดบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเกี่ยวกับการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการกำหนดค่านิยม ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจในอนาคตที่มีแนวโน้มในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น
2. การกำหนดแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรควรที่จะมีการกำหนดไว้เป็นแผนหลักหรือแผนรองขององค์กร เพื่อสนับสนุนแผนการสื่อสารทางการตลาด เพราะจะมีบทบาทจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถรอดพ้นจากปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. องค์กรควรมีการเตรียมการสื่อสารไว้อย่างเป็นระบบทั้งในสภาวะปกติและในภาวะวิกฤต โดยจัดตั้งคณะทำงานในภาวะวิกฤตล่วงหน้า มีเจ้าหน้าที่เตรียมพร้อมปฏิบัติการได้ตลอดเวลา เพื่อทำหน้าที่เฉพาะในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตโดยตรงเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือแยกเป็นแผนกอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในภาวะปกติก็มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบ ประเด็นปัญหา ( Issues ) ที่อาจก่อตัวเป็นวิกฤตการณ์องค์กรต่อไป

4. ถึงแม้ว่าจะไม่มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดในการภาวะวิกฤต แต่ในด้านการวางแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเชิงรุกเพื่อป้องกันเหตุการณ์ฉุกเฉินล่วงหน้าให้มากขึ้น โดยพยายามให้ผู้วางแผนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากำหนดวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม ตลอดจนสามารถที่จะตอบสนองและพิจารณาประยุกต์ให้เข้ากับวิกฤตการณ์ได้อย่างทันท่วงที ไม่ใช่มุ่งเพียงการวางแผนการสื่อสารในเชิงรับเพื่อบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤตแต่เพียงอย่างเดียว

5. ในภาวะปกติฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรมีการจัดเก็บรวบรวมในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไว้เพื่อพร้อมนำออกมาใช้เป็นฐานข้อมูลในภาวะวิกฤต เพราะจากผลการวิจัยพบว่า องค์กรยังมีอยู่ในระดับต่ำ เช่น คู่มือการปฏิบัติในภาวะวิกฤต รายชื่อคณะทำงานในภาวะวิกฤต รายชื่อและประวัติพนักงานในองค์กร รายชื่อองค์กรผู้ให้ความช่วยเหลือ คู่แข่งขันตลอดจนสถิติเกี่ยวกับองค์กร และขั้นตอนในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตโดยสรุป เครือข่ายการสื่อสาร

6. การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กร เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีความหลากหลายในการติดต่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวิกฤตการณ์กับกลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสม โดยจัดแบ่งไว้เป็นระบบในแต่ละกลุ่ม จึงควรให้ความสำคัญกับผู้ต่อต้านวิกฤตการณ์ คู่แข่งขัน และผู้ให้ความสนใจในวิกฤตการณ์ด้วย นอกเหนือจากผู้ประสมภยจากวิกฤตการณ์และญาติ ทั้งนี้เพราะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญกับองค์กรเช่นเดียวกัน เพราะหากเกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดภาพพจน์ในเชิงลบจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

7. ในส่วนของบทบาทของผู้บริหารงาน ถึงแม้ว่าจะแยกจากกันได้ยากทั้งในบทบาทด้านบริหารจัดการและด้านงานปฏิบัติการ แต่ควรที่จะมีการประเมินผลการดำเนินงานติดตามผลกระทบจากการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรที่ผ่านมา หรือหากองค์กรไม่เคยเกิดวิกฤตการณ์มาก่อนอาจเตรียมความพร้อมโดยทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย ตลอดจนการตรวจสอบการสื่อสารระหว่างองค์กรกับประชาชน การวิเคราะห์ประเมินข้อมูลและรับฟังประชามติจากประชาชนเพื่อเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์หรือประเมินผลกิจกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ทำได้ ในการประชุมหาความคิดเห็น ทำที่ และแนวโน้มต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุง

วิธีการดำเนินงานในการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตครั้งต่อไปให้เหมาะสมและมีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด

8. ในการใช้สื่อเพื่อบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ องค์การควรมุ่งไปที่สื่อ เครื่องมือและเทคโนโลยีขององค์กรที่ควบคุมได้หรือสื่อบุคคล เป็นหลักในการแถลงข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นสื่อสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเตรียมการทรัพยากรขององค์กรล่วงหน้าได้ในการจัดระบบแยกประเภทและชนิดของสื่อไว้อย่างละเอียดพร้อมข้อมูลเพื่อใช้ในภาวะวิกฤต

9. องค์การควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยให้มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนพนักงาน ในด้านวิกฤตการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในระดับสูง เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการบริหารงาน ขั้นตอน การเตรียมการคณะทำงานในภาวะวิกฤต การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่และการป้องกันแก้ไขวิกฤตการณ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจแต่ละประเภท เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาในการวิจัยบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ระหว่างปี 2536 - 2540 ซึ่งมีปัจจัยภายนอกเข้ามาแทรก คือเป็นช่วงที่มีการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในระดับที่ค่อนข้างรุนแรง และหน่วยงานธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับผลกระทบครั้งนี้โดยตรง จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้กับผลการวิจัยในอนาคตอาจไม่เหมือนกันอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยในช่วงระยะเวลาต่อไป ดังนั้นจึงควรวิจัยศึกษาบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต การวางแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต วิสัยทัศน์และบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์องค์กรในช่วงสถานการณ์ปกติเปรียบเทียบกับช่วงเกิดวิกฤตการณ์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในลักษณะใด

2. การวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามประเภทของหน่วยงานธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ธุรกิจด้านบริการ ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจด้านการเงิน เพื่อให้การวิจัยเกิดความแตกต่างและเปรียบเทียบกันอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นอาจทำการวิจัยโดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นประเภทธุรกิจด้านอื่นเพิ่มขึ้นอีก เช่น ธุรกิจด้านพาณิชย์ ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น หรืออาจศึกษาเปรียบเทียบองค์กรรัฐบาล องค์กรเอกชน หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบให้เห็นลักษณะที่ต่างกัน และปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการ

ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรประเภทอื่น ๆ

3. ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดวิกฤตการณ์ เช่น ประชามติของประชาชน นโยบายการบริหารขององค์กร รูปแบบข้อมูลข่าวสารที่ทำการสื่อสาร โครงสร้าง ค่านิยมขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำมากำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4. การวิจัยในด้านบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต นอกจากการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) เพื่อให้ได้ภาพรวมเช่นในการวิจัยครั้งนี้ อาจใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth Interview ) อย่างเจาะเจาะจงในหน่วยงานประเภทใดประเภทหนึ่งที่มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตที่น่าสนใจและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ สามารถแก้ไขวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เมื่อเกิดวิกฤตการณ์สิ้นสุดลง ควรศึกษาความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่ประสบเหตุการณ์ว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตแล้วโดยภาพรวมต้องการให้องค์กรดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตอย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยมาประกอบการสื่อสารสองทิศทางเพื่อกำหนดแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเชิงรุก และการวางแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเพื่อบริหารจัดการระหว่างเกิดวิกฤตการณ์และภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ต่อไป

6. การศึกษาวิจัยควรออกแบบสอบถาม โดยใช้มาตรวัดแบบอัตราส่วน ( Rating Scale ) ในส่วนของลักษณะการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เพื่อให้ผลการวิจัยมีความละเอียดและสามารถนำมาจัดแบ่งกลุ่มเปรียบเทียบได้ว่าหน่วยงานธุรกิจมีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมีความสมบูรณ์แตกต่างกันอย่างไร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย