

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

วันที่รับบทความ: 23 มกราคม 2563 / วันที่แก้ไขบทความ: 25 กุมภาพันธ์ 2563 / วันที่ตอบรับบทความ: 17 มีนาคม 2563

ภวินท์ ศรีเกษมสุข
ธাত্রี ใต้ฟ้าพล

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การออกแบบสารช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยคือ การตรวจสอบกับเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้ที่รับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กร และผู้รับสารของแต่ละองค์กร ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม รวมทั้งสิ้น 20 ราย ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสารและกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสารประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร กลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร และกลยุทธ์ผู้รับสาร โดยทั้ง 3 องค์กร มีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน ในด้านของแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ปตท. มีแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน ผ่านการตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤตตามระดับความรุนแรง 3 ระดับ ขณะที่ ทอท. มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตเช่นกัน แต่ไม่ได้ระบุถึงแนวทางที่ชัดเจน และธนาคารกรุงไทย มีคู่มือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความรุนแรงของภาวะวิกฤต โดยไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการแต่อย่างใด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การสื่อสาร, การสื่อสารภายในองค์กร, การสื่อสารในภาวะวิกฤต

ภวินท์ ศรีเกษมสุข (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562; Email: albus1065@gmail.com) และธাত্রี ใต้ฟ้าพล (นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ของ ภวินท์ ศรีเกษมสุข ซึ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ธাত্রี ใต้ฟ้าพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยได้รับผลการประเมินการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับ “ดีมาก”

Internal Communication Strategy in Crisis of State Enterprises in Thailand

Received: January 23, 2020 / Received in revised form: February 25, 2020 / Accepted: March 17, 2020

Pawin Srikasemsuk

Tatri Taiphapoon

Abstract

The objective of this research is to analyze internal communication strategy, message design and internal communication channel for crisis management of state enterprises in Thailand. This research is a qualitative research which methodology of Documentary Check and In-Depth Interview with those who is responsible for the corporate communication and message recipient of each organization composed of PTT public company limited (PTT), Krungthai Bank Public Company Limited, Airport of Thailand Public Company Limited (AOT), plus, the additional interview of 20 specialist and academican results found that the internal communication strategy in crisis consists of: Communication strategies and convincing strategies which communication strategy consist of 4 sub-strategies: sender strategies, message creation and design strategies, use of media and communication channel strategies and recipient strategies by all 3 organizations have a similar strategic crisis communication strategy. In term of communication in crisis, PTT has a clear communication guideline through the establishment of a crisis management center with 3 levels of severity while AOT also established an crisis management center, but its communication guideline still unclear and Krungthai Bank have tools to analyze the severity of crisis without the establishment of crisis management center.

Keywords: Strategic Communication, Internal Communication, Crisis Communication

Pawin Srikasemsuk (Master of Arts, Chulalongkorn University, 2019; Email: albus1065@gmail.com) and Tatri Taiphapoon (Ph.D. Communication Arts, Chulalongkorn University, 2005) associate professor of Public Relations Department, Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University.

This article is a part of a thesis named "Internal Communication Strategy in Crisis of State Enterprises in Thailand", authored by Pawin Srikasemsuk and consulted by Tatri Taiphapoon, associate professor of communication arts. The article has evaluated in an "excellent"

บทนำ

การสื่อสารภายใน ถือเป็นกระบวนการสำคัญ กระบวนการหนึ่งในการสื่อสารเรื่องราวใด ๆ ก็ตามที่องค์กรมีความประสงค์จะให้พนักงานภายในองค์กรนั้น ได้รับรู้ รับทราบ และมีแนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยส่วนใหญ่ลักษณะของข่าวสารที่มีการสื่อสารภายในองค์กร จะมีมากมายหลายลักษณะ อาทิ ข่าวสารเกี่ยวกับงาน ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข่าวสารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ

รูปแบบของการสื่อสารภายใน มีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารแบบทางการจะเป็นการสื่อสารที่เป็นระบบ มีช่องทางที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นเพื่อสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานโดยเฉพาะ อาจเป็นวารสารภายในองค์กร ข่าวสดจากสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์ บทความ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรืออินทราเน็ตที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งออกไปได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ มีความถูกต้อง ขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ อาจไม่ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารที่ตายตัวถาวร แต่ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สามารถสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมของพนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นการลดความเครียด ความกดดันจากการทำงาน สร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สร้างความเป็นกันเอง รับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างจริงใจ ซึ่งวิธีนี้อาจเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในประเด็นต่าง ๆ ได้มากกว่าการรับรายงานที่เป็นระบบระเบียบ เป็นขั้นเป็นตอน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผลผลิตขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนักบริหารมืออาชีพจะเห็นความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี โดยเชื่อว่า หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีประสิทธิภาพสามารถให้ข่าวสารที่เพียงพอแก่พนักงานและบุคลากรอย่างทั่วถึง จะมีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานคลายความสงสัย ความกังวล ความหวาดระแวงในตัวเององค์กรเอง จนเกิดเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน อาจส่งผลให้อัตราการการลาออกลดลงอีกด้วย (กรีซ สิบสนธิ์, 2526)

การสื่อสารมีส่วนที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และมีบุคลากรจำนวนมาก ปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรดังกล่าว จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี เพื่อเป็นสื่อเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้

ให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (กานตัมณี แสงศรีจิราภรณ์, 2550)

ถ้าองค์กรใดมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไปสู่บรรยากาศของความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดความไม่พอใจ โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน หากปล่อยให้สถานการณ์ตึงเครียดคุกรุ่นอยู่ต่อไป โดยไม่หาทางแก้ไข ก็จะทำให้เกิดการสื่อสารที่เป็นลบ มีบรรยากาศที่ไม่อยากทำงาน จนในที่สุดอาจมีการแสดงออกในด้านการกระทำ เช่น การนัดหยุดงาน การลงข้อขัดแย้งผู้บริหาร ฯลฯ (ณัฐวุฒิ นิทฤษฎ์, 2540)

สำหรับในประเทศไทย หากติดตามจากข่าวสารที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชน จะพบว่าหน่วยงานภาครัฐมักเกิดเหตุการณ์ที่พนักงานประท้วงผู้บริหาร หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร บ่อยครั้งกว่าหน่วยงานเอกชน เนื่องจากองค์กรต้องรับแรงกดดันจากรัฐบาลในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จะเห็นได้จากความพยายามในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหลายครั้ง เพื่อสร้างการแข่งขันในตลาดให้มากขึ้น ซึ่งบางส่วนอาจจะมองเป็นข้อดีที่ทำให้ประชาชนได้ประโยชน์ อาจเป็นค่าบริการที่ถูกลง หรือการบริการที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น แต่ในทางตรงข้าม พนักงานในองค์กรกลับไม่คิดเช่นนั้น เพราะการแปรรูปอาจจะกระทบกับผลประโยชน์บางส่วน จึงส่งผลให้เกิดการประท้วงรวมตัวขับไล่ผู้บริหาร หรือยื่นข้อเสนอดังกล่าวให้ยอมรับและกระทำตาม

ดังเช่นเหตุการณ์เมื่อปี 2557 พนักงานธนาคารกรุงไทยรวมตัวเป่านกหวีดคัดค้านการปล่อยกู้โครงการรับจำนำข้าวให้กับรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ซึ่งนายวรภัต ธนยาวงษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย ได้เข้าชี้แจงต่อพนักงาน เพื่อให้เกิดความสบายใจ ว่าการประชุมคณะกรรมการบริหารในวันนี้ ไม่มีวาระพิจารณาการปล่อยกู้โครงการจำนำข้าวตามที่เกิดกระแสข่าวลือในโลกออนไลน์แต่อย่างใด พร้อมทั้งยืนยันว่าธนาคารจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการใด ๆ ก็ตามที่มีความเสี่ยงสูง และมีความไม่โปร่งใสในกระบวนการต่าง ๆ อย่างแน่นอน (โพสต์ทูเดย์, 2557)

อีกหนึ่งกรณีที่เป็นกระแสสังคมอย่างกว้างขวางคือเหตุการณ์น้ำมันดิบ 5 หมื่นลิตร รั่วไหลจากเรือบรรทุกที่กำลังถอยน้ำมันดิบไปยังโรงกลั่นน้ำมันของ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล หรือ PTTGC เมื่อเดือนกรกฎาคม 2556 ส่งผลให้ชายฝั่งเกาะเสม็ด รวมถึงพื้นที่ชายฝั่งอื่น ๆ ของจังหวัดระยอง เต็มไปด้วยคราบน้ำมัน ซึ่งในช่วงแรกที่เกิด

เหตุการณ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในฐานะบริษัทแม่ ผู้ถือหุ้นใหญ่ กลับปฏิเสธความรับผิดชอบ ทำให้กระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสังคม ซึ่งการรับรู้ของประชาชนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นบริษัท ปตท. ไม่ได้รับรู้ว่าเป็นบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล หรือ PTTGC แต่อย่างใด เพราะฉะนั้นการใช้เหตุผลในลักษณะนี้ จึงไม่เหมาะสมในมุมมองของประชาชนและสังคม แม้วันนี้ PTTGC จะรับผิดชอบด้วยการขอโทษและชดเชยค่าเสียหายต่าง ๆ ให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างเต็มที่ แต่ความเสียหายในเชิงระบบนิเวศน์ ถือว่ายังไม่สามารถฟื้นฟูกลับมาได้ดังเดิม (กันตพิชญ์ โงบุญ, 2560)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ทุกครั้งในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรมักให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนผ่านการแถลงข่าว หรือบุคคลภายนอกมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับคนภายในองค์กร ซึ่งแม้ว่าในประเด็นนี้จะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่องค์กรต้องตระหนักเสมอว่าการที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น พนักงานในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรเป็นไปในทิศทางต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรนี้เอง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความรัก ความผูกพัน รู้สึกอยากปกป้ององค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

ดังนั้น ทั้งหมดนี้ จึงเป็นที่มาและความสำคัญของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทย” โดยรัฐบาลกิจ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสาเหตุที่เลือกรัฐบาลกิจทั้ง 3 แห่งดังกล่าว เนื่องจากการจัดประเภทรัฐบาลกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐบาลกิจทั้ง 3 แห่ง เป็นรัฐบาลกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลกิจ, ม.ป.ป.)

ปัญหานำการวิจัย

1. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร
2. รัฐบาลกิจในประเทศไทยมีกลยุทธ์การสร้างหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อใช้ในภาวะวิกฤตอย่างไร
3. รัฐบาลกิจในประเทศไทยมีแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ที่ใช้ในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทย
3. เพื่ออธิบายแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา กลยุทธ์สื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสารตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในการวิจัยนี้ สามารถเป็นส่วนหนึ่งในนโยบาย หรือแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยใช้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารระดับต้น ก่อนทำการสื่อสารไปยังสาธารณชนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลกิจในประเทศไทย 3 แห่ง คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารต่าง ๆ ไปยังพนักงาน จากนั้น นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ มาวิเคราะห์ อธิบายถึงกลยุทธ์การสื่อสารภายในที่องค์กรทำอยู่เดิม รวมถึงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

กรอบแนวคิด



ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลในประเศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์สร้างสารหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงอธิบายแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐบาลในประเศไทย ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการตรวจสอบกับเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารองค์กร และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารมวลชน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แนวคำถามที่ใช้ในสัมภาษณ์ โดยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Validity) และความตรง (Reliability) โดยนำแนวคำถามปรึกษากับอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเหมาะสม นอกจากนี้ ในระหว่างทำการสัมภาษณ์จะเป็นการตรวจสอบความเที่ยงเฉพาะหน้า (Face Validity) เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง และยังได้ทำการตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ป้องกันความคลาดเคลื่อน หรือเข้าใจผิดในประเด็นคำถาม นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มการตรวจสอบความตรง (Reliability) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้า คือ การตรวจสอบภายในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก การตรวจสอบกับเอกสาร และการถามประเด็นเดิมด้วยคำถามใหม่ รวมทั้งสังเกตความสอดคล้องระหว่างวจนภาษากับวจนภาษาตลอดการสัมภาษณ์ด้วย

สำหรับการคัดเลือกหน่วยงานรัฐบาลที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกตามการแบ่งของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาล (สคร.) ในประเภทที่ 1 รัฐบาลที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและได้รับการแปรรูปไปบางส่วนแล้ว ด้วยการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จากนั้น ได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกจากกำไรสุทธิ ประจำปี 2561 พบว่า หน่วยงานที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด 3 หน่วยงานแรก ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้ง 3 องค์กร พบว่า ระดับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่ภาวะวิกฤตขององค์กร เป็นไปได้ 2 กรณีตามกรอบแนวคิดของการวิจัย คือ ปัญหาภายในองค์กร และปัญหานอกองค์กร โดยเมื่อเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นประเด็นก็ตาม ทั้ง 3 องค์กร จะมีการนำกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมาใช้สื่อสารกับพนักงานก่อนเป็นลำดับแรก ในขณะเดียวกัน ได้ทำการประเมินสถานการณ์ว่ามีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤตหรือไม่ หากมีแนวโน้มจะมีแนวทางในการสื่อสารต่าง ๆ เป็นลำดับขั้นต่อไป ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตกับภาวะปกติ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดย

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ทั้ง 3 องค์กรใช้เหมือนกัน คือ กลยุทธ์การสื่อสารและกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร จะประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย

1. กลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ตอบโจทย์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริษัท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จ ว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แล้วปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาใน

อดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดว่าจะใช้สื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร (พนม คลีฉายา, 2549)

และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กรใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ผู้ส่งสาร

กลยุทธ์ผู้ส่งสาร เป็นจุดเริ่มต้นของการส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ รวมถึงคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) สามารถสรุปประเภทของผู้ส่งสารได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร

องค์กร	ประเภทผู้ส่งสาร	
	บุคคล	หน่วยงาน
ปตท.	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่	ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
ธ.กรุงไทย	กรรมการผู้จัดการใหญ่	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด
ทอท.	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	ฝ่ายสื่อสารองค์กร

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ส่งสารประเภทบุคคลของทั้ง 3 องค์กร จะเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO ของทุกองค์กร โดยในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤตจะทำหน้าที่เป็น Spokesperson หรืออาจจะเป็นผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ Spokesperson หาก CEO พิจารณาแล้วว่าประเด็นหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นในขณะนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับสายงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสายงาน อาจจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบได้ดีกว่านั่นเอง

ในด้านของหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารให้กับองค์กรในยามที่เกิดวิกฤต สำหรับ ปตท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร โดยหากเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของงาน Internal Communication (IC) หรือหากเป็นการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก สื่อมวลชนต่าง ๆ จะเป็นความรับผิดชอบของงาน Media & Corporate Communication (MC) ขณะที่ธนาคารกรุงไทย จะเป็นงาน Internal Communication

ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน และงาน Public Relations ทำหน้าที่สื่อสารกับสาธารณชน รวมถึงสื่อมวลชน โดยทั้ง 2 ส่วนงาน สังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และสำหรับ ทอท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร โดยส่วนสื่อสารภายใน จะทำหน้าที่พูดคุยกับพนักงานในองค์กร และส่วนสื่อสารองค์กร จะทำหน้าที่ประสานงานกับสื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ

นอกจากประเภทของผู้ส่งสารแล้ว ในด้านของรูปแบบการสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กรใช้ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพบว่ามีทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ส่วนการไหลของการสื่อสาร มีทั้งที่เป็นการไหลจากบนลงล่าง (Downward Communication) และการไหลจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปรูปแบบการสื่อสารและการไหลการสื่อสารของผู้ส่งสาร

องค์กร	ผู้ส่งสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลการสื่อสาร	
		ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ปตท.	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	○	✓	✓	✓
	และกรรมการผู้จัดการใหญ่				
ธ.กรุงไทย	ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร	✓	○	✓	○
	กรรมการผู้จัดการใหญ่	✓	✕	✓	✕
	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด	✓	○	✓	○
ทอท.	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	✓	✓	✓	✓
	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หากผู้ส่งสารเป็น CEO จะมีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) เป็นส่วนใหญ่ โดยมีการไหลของการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และล่างขึ้นบน (Upward Communication) แต่หากผู้ส่งสารเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบการสื่อสารจะเป็นไปในแบบทางเดียว (One-way Communication) และมีการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เท่านั้น

ในด้านของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หากเป็นการสื่อสารของ CEO จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการไหลของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) เลย ซึ่งในประเด็นนี้ ถือเป็นข้อด้อยของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงไทย ขณะที่การสื่อสารของฝ่ายกลยุทธ์การตลาด มีลักษณะเช่นเดียวกับ ปตท. คือมีการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เท่านั้น

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นผู้ส่งสารที่มีการใช้กลยุทธ์ผู้ส่งสารได้อย่างรอบด้านมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดย CEO หรือฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียว (One-way Communication) และสองทาง (Two-way Communication) รวมถึงมีการไหลของการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง

(Downward Communication) และล่างขึ้นบน (Upward Communication) ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรของ ทอท. มีประสิทธิภาพ พนักงานเข้าใจเหตุการณ์ และยึดถือปฏิบัติตามที่มีการขอความร่วมมือจากองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมเป็นกระบอกเสียงหนึ่งให้กับองค์กรได้

1.2 กลยุทธ์การสร้างหรือการออกแบบสาร

จากการตรวจสอบกับเอกสาร พบว่า กลยุทธ์การสร้างหรือการออกแบบสาร เป็นการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูลให้ผู้ส่งสารต้องการสื่อ ซึ่งกระบวนการในการออกแบบนี้ อาจจะเป็นการใช้ตัวอักษรต่าง ๆ ประกอบขึ้นเป็นคำ เป็นประโยค เป็นข้อความ รวมถึงภาพประกอบ สี สัน ลวดลาย เพื่อเพิ่มความแปลกตาและน่าสนใจ ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่าทั้ง 3 องค์กร มีการออกแบบสารที่แตกต่างกันไปตามบริบทของพนักงานตนเอง โดยทุกองค์กรมีการออกแบบสารที่เป็นไปอย่างรัดกุม และรอบคอบ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแต่ละเรื่องได้เป็นอย่างดี

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต โดยจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication (IC) และงาน Creativity Event & Media Production (CM) โดยในรายละเอียดของเนื้อหาสาร งาน Internal Communication (IC) จะเป็นผู้วางรายละเอียดในด้านคำพูด ประโยคที่ใช้ หรือภาพที่ควรใช้สื่อสาร จากนั้นงาน Creativity Event & Media Production (CM) จะเป็น

ที่มอบแบบสารในเนื้อหาสารที่ได้รับมาจากงาน Internal Communication (IC) เมื่อเสร็จสิ้นแล้ว งาน Internal Communication (IC) จะนำเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมต่อไป

โดยการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะเป็นการทำงานของศูนย์บริหารจัดการวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจจะมีการจัดตั้งขึ้นในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหนึ่งในแนวทางที่อยู่ภายในศูนย์ต่าง ๆ เพื่อทำการสื่อสารให้กับพนักงานทราบ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด งานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ และงานโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ โดยการออกแบบเนื้อหาสารจะเป็นความรับผิดชอบของงาน Internal Communication จากนั้นจะนำไปยังงานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ ซึ่งจะทำหน้าที่ออกแบบสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Banner Infographic Standee จากนั้นจะนำส่งกลับมายังงาน Internal Communication เพื่อทำการเผยแพร่ต่อไป ขณะทำงานโสตทัศนูปกรณ์ นอกจากจะเป็นทีมถ่ายภาพ ถ่ายวิดีโอแล้วยังทำหน้าที่ในการตัดต่อสารที่อยู่ในรูปแบบของคลิปวิดีโอ โดยงาน Internal Communication จะเป็นผู้วางแผนการผลิตคลิปวิดีโอรายการต่าง ๆ ที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร จากนั้นจะทำงานร่วมกับงานโสตทัศนูปกรณ์ ตั้งแต่กระบวนการก่อนการถ่ายทำ (Pre-production) ขึ้นถ่ายทำ (Production) และการตัดต่อหลังการถ่ายทำ (Post-production)

ในด้านการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต งาน Internal Communication จะเป็นเพียงหนึ่งแขนงในการสื่อสารกับพนักงานเท่านั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการออกแบบสาร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่าการออกแบบสารในภาวะปกติและภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่าตัวสารมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า ธนาคารกรุงไทย ไม่มีแผนงานสำหรับสื่อสารภายในองค์กรในยามที่เกิดวิกฤต โดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารให้พนักงานรับทราบเมื่อเล็งเห็นแล้วว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานทางใดทางหนึ่ง จึงจะทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานรับทราบ เพื่อเป็นการแจ้งเตือน แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จึงเป็นไป

รูปแบบของข่าว-บทความที่เกิดขึ้น มากกว่าการสื่อสารผ่านตัวสารรูปแบบอื่น

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนสื่อสารภายใน ส่วนสื่อสารองค์กร และส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต ทั้ง 3 ส่วนจะทำงานร่วมกันเสมอ โดยมีมุมมองว่าในยุคสมัยปัจจุบัน การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร สามารถแบ่งให้ได้ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากเหตุการณ์บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้ภายนอกองค์กร เช่น การจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน เป็นเรื่องภายในองค์กร แต่เป็นข่าวเผยแพร่ไปสู่สาธารณะ ที่ทำให้องค์กรต้องชี้แจงในประเด็นดังกล่าว หรือเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 ที่เป็นเหตุการณ์ภายนอกองค์กร แต่กระทบกับการทำงานของพนักงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จึงทำให้การทำงานในปัจจุบันของ ทอท. ต้องเป็นการทำงานร่วมกันทั้ง 3 ส่วน

การออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารกับพนักงานทุกคน คือ ส่วนสื่อสารภายใน ซึ่งจะทำการออกแบบสารและสื่อสารในภาพรวมของ ทอท. ทั้งหมด ทั้งนี้ แต่หากเกิดเหตุใด ๆ เกิดขึ้น ที่ท่าอากาศยานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในแต่ละท่าอากาศยาน จะมีทีมที่ทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์เฉพาะของหน่วยงาน เพื่อทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ เกิดความรวดเร็ว ซึ่งตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่ จะเป็นการตั้งโต๊ะแถลงข่าว เพื่อให้สื่อมวลชนได้รับทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในประเด็นดังกล่าว ยังมีความจำเป็นที่ส่วนสื่อสารภายใน ต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทั่วทุกท่าอากาศยานทราบเหมือนกันทั้งหมด โดยยึดหลัก One Voice พนักงานทุกคนต้องพูดในสารเดียวกัน

1.3 กลยุทธ์การใช้สื่อ หรือช่องทางการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลายทั้ง Traditional Media และ New Media อาทิ PR Board Intranet email Workplace Pop-up Box ซึ่งทั้งหมดล้วนเข้าถึงตัวผู้รับสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ปตท. ยังมีการพัฒนาช่องทางใหม่ ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรเพิ่มขึ้นให้มีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงไป

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ email เนื่องจากเป็นผู้รับสารของ ปตท. ส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานที่ประจำที่อยู่นายงาน ดังนั้น พนักงานจะต้องมีการใช้อีเมลในการสื่อสาร

ตลอดเวลา การส่งข่าวสารใด ๆ ผ่านช่องทางนี้ จึงทำให้พนักงานสามารถรับสารได้มากที่สุด ซึ่งในมุมมองของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะมีผลสืบเนื่องจากศูนย์บริหารจัดการวิกฤต ที่จะเป็นผู้ที่กำหนดว่าในเวลานี้ควรสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบแล้วหรือยัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรในการพิจารณาเรื่องดังกล่าว โดยช่องทางที่ใช้ถือว่าไม่แตกต่างจากภาวะปกติ แต่อาจจะมีการสื่อสารที่มีความถี่มากขึ้น และสื่อสารในทุกช่องทางการสื่อสารที่มี เพื่อให้พนักงานรับรู้รับทราบมากที่สุด

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็น Traditional Media ลดน้อยลง จากเดิมที่เคยจัดทำจุลสารรายเดือน ปัจจุบันได้เลิกการสื่อสารผ่านช่องทางดังกล่าวไปแล้ว เนื่องมาจากการประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานในฐานะผู้รับสารพบว่า ช่องทางดังกล่าว มีความล่าช้า ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรพยายามลดการใช้กระดาษ เป็นนโยบาย Paperless จึงทำให้ช่องทางนี้ไม่ได้รับความนิยม แต่ยังคงมีการใช้สื่อโทรทัศน์ที่ถือว่าเป็นสื่อเก่า แต่สามารถส่งสารผ่านช่องทาง Digital Signage ไปยังทุกสาขาทั่วประเทศได้ ในด้านของ New Media มีทั้ง Intranet email และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งในอนาคตจะสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารของธนาคารได้ทุกที่ทุกเวลา

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ Intranet และ email เนื่องจากทั้ง 2 ช่องทางนี้ เป็นช่องทางที่มีการอัปเดตข่าวสารให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานทุกคนทั่วประเทศ จะเปิดรับทั้ง 2 ช่องทางนี้อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการสื่อสารด้วยบุคคล จากทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะช่วยทำการสื่อสารไปยังพนักงานสาขาทั่วประเทศอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น ช่องทางที่ใช้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ยังคงเป็น Intranet และ email รวมถึงทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสื่อสารในเรื่องประเด็นดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานทุกคนทั่วประเทศสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีการใช้ช่องทางการสื่อสารทั้ง Traditional Media และ New Media ผสมผสานกัน เนื่องจากผู้รับสารของ ทอท. มีความหลากหลายในด้านพื้นที่และอายุ สิ่งสำคัญจึงต้องพิจารณาว่าช่องทางใดบ้าง ที่จะสามารถส่งสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างไม่ตกหล่น เช่น ช่องทาง SMS ยังคงเป็นช่องทางการสื่อสารที่ใช้ได้ดีและมีประสิทธิภาพ

ในช่วงที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 หรือในปัจจุบัน การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE เป็นช่องทางที่ดีในการส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งแน่นอนว่าความแตกต่างของช่องทางการสื่อสารในภาวะปกติกับภาวะวิกฤต จึงไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก อยู่ที่เนื้อหาสาระและเรื่องราวที่จะส่งไปมากกว่า

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ กิจกรรม ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่พนักงานประเมินให้มีประสิทธิภาพและพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจาก ทอท. มีท่าอากาศยานที่กระจายอยู่ในหลายพื้นที่รวม 6 แห่ง ทั่วประเทศ อีกทั้งรูปแบบธุรกิจการให้บริการด้านการบิน ทำให้ต้องมีพนักงานประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ผู้รับสารของ ทอท. อาจจะไม่ได้นั่งอยู่ที่หน้าคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา ดังนั้น การลงพื้นที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จึงเป็นกิจกรรมที่พนักงานให้การตอบรับมากที่สุด เพราะโอกาสในการได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงถือว่ามีน้อยมาก กิจกรรมในลักษณะนี้ จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่หากพิจารณาในแง่ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE เป็นช่องทางการสื่อสารแรกที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรใช้ในการส่งสารไปยังพนักงานเพื่อขอความร่วมมือในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำลังเป็นที่สนใจ เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของสังคมในเวลานั้น อีกหนึ่งช่องทางคือ Facebook ที่เป็นลักษณะ Close Group ที่สื่อสารให้เฉพาะพนักงานของ ทอท. รับทราบเท่านั้น

1.4 กลยุทธ์ผู้รับสาร

กลยุทธ์ผู้รับสาร เป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสาร โดยทั่วไปอาจจะเป็นการวิเคราะห์จากลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ อาชีพ ภูมิฐานะ หรือแม้แต่วิเคราะห์จากส่วนลึกภายในจิตใจ เช่น ทศนคติ ความเชื่อ ทัศนคติ ก็สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผู้รับสารได้เช่นกัน ซึ่งความแตกต่างทางประชากรศาสตร์และจิตวิทยาผู้รับสารนี้ ย่อมส่งผลต่อการเลือกสรรและเปิดรับสื่อของผู้รับสารได้ (ประม ะสตะเวทิน, 2546) ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่าทั้ง 3 องค์กร มีสัดส่วนของพนักงาน Gen Y (อายุ 39-54 ปี) มากที่สุด นอกจากนี้ จำนวนพนักงาน และพื้นที่หน่วยงานของแต่ละองค์กรย่อมส่งผลต่อการวิเคราะห์ผู้รับสารด้วย

จากการตรวจสอบกับเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,715 คน โดยอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 2,344 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10

รองลงมาคืออยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 1,329 คน คิดเป็นร้อยละ 35.77 และอยู่ต่างประเทศ ประกอบด้วย ประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย จีน อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13

โดยเมื่อพิจารณาจากจำนวนพนักงานที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น การสื่อสารของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในกิจกรรม Town Hall ที่มีการยิงสัญญาณไปทั่วทุกสำนักงานของ ปตท. เนื่องจากหากให้ผู้บริหารต้องลงพื้นที่เพื่อพบปะกับพนักงานทุกพื้นที่ อาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 21,764 คน ซึ่งหากประเมินเฉพาะพนักงาน ไม่รวมลูกจ้าง 158 คน ทำให้มีพนักงานเหลือ 21,606 คน เนื่องจากธนาคารกรุงไทย เป็นธุรกิจการเงิน โดยให้มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 1,120 สาขา ดังนั้น เกณฑ์ในการแบ่งผู้รับสารจึงแบ่งออกเป็นพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 9,657 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และไม่ได้สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 11,949 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานกว่าครึ่งของธนาคาร ไม่ได้สังกัดอยู่ในส่วนของสำนักงานใหญ่ อีกทั้งยังมีความหลากหลายทางด้านพื้นที่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

โดยเมื่อพิจารณาจากการแบ่งพนักงานตามสังกัดแล้ว มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ตามการประเมินของธนาคารพบว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ Intranet เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่สามารถส่งสารต่าง ๆ จากงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดได้โดยตรง

นอกจากนี้ ธนาคารกรุงไทย ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับพนักงานสาขาโดยเฉพาะ นั่นคือ ทีม Channel Management ที่มีทีมงานอยู่ในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเมื่อมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นจากสำนักงานใหญ่ ทีมนี้จะทำหน้าที่สื่อสารไปยังพนักงานของตนเอง เพื่อช่วย

สื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง ป้องกันไม่ให้สถานการณ์ลุกลามบานปลาย

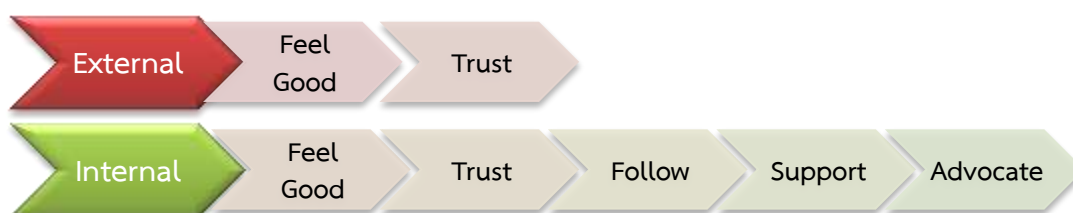
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,718 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาเฉพาะพนักงาน พบว่ามีพนักงานจำนวน 7,714 คน และเนื่องจาก ทอท. เป็นองค์กรที่ดูแลสนามบิน 6 แห่งในประเทศ ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งพนักงานของ ทอท. ที่เหมาะสม จึงเป็นเกณฑ์ในการแบ่งพนักงานออกเป็น สำนักงานใหญ่และสนามบินต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยพื้นที่ที่มีพนักงานมากที่สุดคือ สนามบินสุวรรณภูมิ จำนวน 3,174 คน คิดเป็นร้อยละ 41.15 รองลงมาคือ สนามบินดอนเมือง จำนวน 1,423 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 และสำนักงานใหญ่ จำนวน 1,271 คน คิดเป็นร้อยละ 16.48 สำหรับสนามบินอื่น ๆ มีจำนวนพนักงานลดหลั่นกันลงไปตามพื้นที่และการให้บริการประชาชน

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากพื้นที่ที่แล้ว จะพบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีความเหมาะสมกับพนักงานที่ประจำอยู่ในแต่ละพื้นที่ โดยการที่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ลงพบปะพนักงานในทุกพื้นที่ ย่อมสร้างความรู้สึกอันดีกับองค์กร และถือเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับสารขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

2. กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

ในทุกการสื่อสารของทั้ง 3 องค์กร พบว่า มีการสอดแทรกกลยุทธ์การโน้มน้าวใจที่สอดแทรกอยู่ในตัวสารที่ส่งออกไป โดยทุกองค์กรได้วิเคราะห์ผู้รับสารของตนเอง อันนำมาซึ่งการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ปตท. เป็นเพียงหน่วยงานเดียวที่มีแนวทางในการโน้มน้าวใจอย่างเป็นขั้นเป็นตอน สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรทั้งในยามปกติและในยามวิกฤตให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด

ภาพที่ 1 กลยุทธ์การโน้มน้าวใจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลหลัก, 22 พฤศจิกายน 2562

กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ของ ปตท. จะมีแนวทางในการโน้มน้าวใจทั้งระดับปัญหาที่เกิดจากภายในและภายนอกควบคู่กันไป โดยภายนอกจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ Feel Good และ Trust ส่วนภายใน จะเพิ่มเติมจากภายนอกอีก 3 ระดับ คือ Follow Support และ Advocate

1. Feel Good เป็นการสร้างอารมณ์ความรู้สึกในระดับแรก ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยภายนอกมีกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้า ประชาชน ส่วนภายในจะเป็นกลุ่มพนักงาน กระบวนการจะเป็นวิธีการใดก็ได้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร

2. Trust เป็นระดับต่อมาจากการสร้างความรู้สึกที่ดีกับองค์กร มีกลุ่มเป้าหมายเป็นทั้งพนักงานภายในองค์กร และลูกค้า ประชาชน บุคคลทั่วไป โดยเชื่อว่า หากกลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรแล้ว เขาจะเกิดความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ในสารต่าง ๆ ที่องค์กรส่งออกไป

3. Follow ในระดับนี้ จะเป็นระดับที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานภายในองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความไว้วางใจต่อองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดการติดตามข่าวสารภายในองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. Support เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีความไว้วางใจ และติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรแล้ว จะนำไปสู่การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ของธนาคารมากยิ่งขึ้น

5. Advocate ในระดับสุดท้าย นอกจากพนักงาน จะให้การสนับสนุนในเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว เมื่อพนักงานเกิดความรักความผูกพันในองค์กร จะนำไปสู่การปกป้อง ชี้แจง ในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นข่าวลบกับองค์กรด้วย

3. แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

สำหรับแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤต จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้ง 3 องค์กร พบว่า แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยไม่มีความแตกต่างกันในด้านของกระบวนการสื่อสาร แบ่งขั้นตอนภาวะวิกฤตไว้ 3 ขั้น คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ซึ่ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นแบบแผน โดยแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร ภายหลังจากการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤต ซึ่งศูนย์บริหารจัดการนี้ประกอบด้วย ศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมในกรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต ศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉิน (Emergency Management Center: EMC) และศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis & Business Continue Management Center: CMC) ซึ่งทั้ง

3 ศูนย์นี้ จะพัฒนาขึ้นตามความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้พนักงานได้รับทราบนั้น จะเป็นการทำงานควบคู่ไปกับงาน Public Relation ซึ่งในช่วงขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) งาน Public Relation จะแบบแผนในการเฝ้าระวังเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยแบ่งแยกตามความรุนแรงของเหตุการณ์ แต่ละเหตุการณ์ ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสาร เป็น Spokesperson คือใคร โดยในขั้นตอนนี้ การสื่อสารภายในองค์กร อาจจะยังไม่เกิดขึ้น เพราะหากกรณีดังกล่าวยังไม่ไปถึงสื่อมวลชน หรือยังไม่แพร่กระจายไปในวงกว้างมากนัก แต่หากเรื่องดังกล่าวไปถึงสื่อมวลชนทำให้สาธารณชนรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ แล้ว งาน Public Relation จะส่ง Press Release ให้กับสื่อมวลชนสำนักต่าง ๆ เพื่อทำการรายงานข่าวการชี้แจงของธนาคาร โดยในขณะเดียวกัน งาน Internal Communication จะรับผิดชอบในการสื่อสารภายในองค์กรให้กับพนักงาน ได้รับทราบอีกทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดการสื่อสารไปทิศทางเดียวกัน แต่หากการออก Press Release หรือการสื่อสารภายในองค์กร ยังไม่สามารถทำให้พนักงานและประชาชนคลายความวิตกกังวลลงได้ การแถลงข่าวโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพื่อลดภาวะความร้อนแรงของประเด็นดังกล่าว เพื่อไม่ให้กระทบกับการดำเนินงานของธนาคาร และในขั้นสุดท้าย คือขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) งาน Internal Communication จะทำการสื่อสารในภาพรวมของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจจะออกเป็นบทความของกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อเป็นการป้องปรามไม่ให้เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกในอนาคต พร้อมกับทำการประเมินผลว่ามีสิ่งใดที่ควรพัฒนาปรับปรุงบ้าง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่ไม่ได้มีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีแผนการสื่อสารในภาวะฉุกเฉินที่จะทำงานควบคู่กันไปกับส่วนสื่อสารองค์กร ที่จะคอยตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ จากสื่อมวลชน ประสานงานกับสื่อมวลชนในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-crisis) เฝ้าระวังไม่ให้ประเด็นพัฒนาไปสู่ความรุนแรง ซึ่งในช่วงนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กร จะมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับประเด็นนั้น หากพัฒนาไปสู่วิกฤต โดยเมื่อเข้าสู่ขั้นวิกฤต (Crisis) แล้ว ส่วนสื่อสารองค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับสื่อมวลชน อาจออกเป็น Press Release หรือแถลงการณ์จากบริษัท ส่วนสื่อสารภายในองค์กร จะทำหน้าที่ในการสื่อสารให้กับพนักงานรับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่มี เพื่อให้พนักงานทุกคน

สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างเหมือน ๆ กัน เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่สุวรรณภูมิ จะต้องทำการสื่อสารไปยังทุกท่าอากาศยานทั่วประเทศ เพื่อให้ทุกที่รับรู้เรื่องราวจากแหล่งข้อมูลเดียวกัน พุดไปโนทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ในกรณีที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ท่าอากาศยานใด ผู้ที่จะเป็นคนแถลงข่าวกับสื่อมวลชน จะเป็นผู้อำนวยการท่าอากาศยานของแต่ละท่าอากาศยาน แต่ในกรณีที่เป็นกรณีใหญ่มาก กระทั่งกับชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเสียหาย การดำเนินกิจการ ชีวิต ทรัพย์สิน ผู้ที่แถลงข่าวจะเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ที่ต้องออกมาแถลงข่าวด้วยตนเอง และเมื่อเหตุการณ์เป็นช่วงหลังวิกฤต (Post-crisis) แล้ว ก็จะมีการประเมินผลการสื่อสาร รวมถึงสรุปภาพรวมให้พนักงานทุกคนรับทราบต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีความคิดเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่วางไว้ อาจจะเป็นการแจ้งเพื่อทราบ เพื่อโน้มน้าวใจ หรือเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ สอดคล้องกับ (พนม คลีฉายา, 2549) ที่ระบุว่า กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ตอบโจทย์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริบท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แล้วปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาในอดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดว่าจะใช้สื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งในส่วนของกลยุทธ์ผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร มีทั้งที่เป็นบุคคลและหน่วยงาน โดยบุคคลจะเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO และหน่วยงานจะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามโครงสร้างของแต่ละองค์กร สอดคล้องกับ (อรรธรณ ปิณฑนโหวท, 2549) ที่ระบุว่าสิ่งสำคัญของผู้ส่งสารที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสาร ผ่านตัวสาร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมนั้นคือ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความรู้และความสามารถของผู้ส่งสาร มีความ

เป็นผู้นำ ลักษณะการแสดงออก วุฒิภาวะ ความน่าไว้วางใจ มากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมถึงประวัติการศึกษา ความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร ประสบการณ์ทำงาน นอกจากนี้ ความสามารถและพลังในการถ่ายทอดสาร ในการสื่อสารของผู้ส่งสารเอง ก็เป็นส่วนประกอบที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสารได้เช่นกัน สุดท้าย สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือต้องมีพื้นฐานร่วมกันในสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังจะส่งไปยังผู้รับสารด้วย

โดยความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร ย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน เพราะผู้ส่งสารเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารโดยตรง รวมถึงตัวบุคคลที่ทำการสื่อสาร เป็นผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ซึ่งมีความสามารถในการส่งสาร มีความเป็นผู้นำ มีวุฒิภาวะ และสามารถโน้มน้าวใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ด้วย

เมื่อผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าวใจแล้ว กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่สำคัญในประการต่อมา คือ ผู้รับสาร ซึ่งจากการสรุปผลการวิจัย จะพบว่าในทุกองค์กรได้จัดสรรพนักงานตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของพนักงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งสะท้อนมายังเพศ อายุ ตำแหน่งของผู้รับสารในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน รวมถึงความถนัดในการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วย ในประเด็นของผู้รับสารนี้ จึงมีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับ แนวคิดที่ว่าในการทำการสื่อสารทุกครั้ง อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจนั่นคือ ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพราะการรู้จักผู้รับสารจะทำให้สามารถออกแบบตัวสาร เลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสมได้ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ ลักษณะทางภูมิประเทศ และที่ตั้งชุมชน ทำให้เห็นถึงลักษณะการรวมกลุ่มสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะด้านความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการสื่อสารออกไป และแนวทางในการพัฒนา (ณรงค์ สมพงษ์, 2535; พนม คลีฉายา, 2549; อรรธรณ ปิณฑนโหวท, 2549)

2. กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้ในการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากการสรุปผลการวิจัย จะพบว่ากลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนที่ทำหน้าที่ในการเขียนข้อความ เช่นธนาคารกรุงไทย จำกัด

(มหาชน) การสร้างสรรค์ข้อความจะเป็นงานของ Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด จากนั้นหน้าที่ในการสร้างสรรค์กราฟิกให้เกิดความน่าสนใจเป็นหน้าที่ของงานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ ที่ทั้ง 2 ส่วนจะทำงานประสานกันสอดคล้องกับแนวคิดของนนทญา หงส์รัตน์ (2550) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร เป็นการวางแผนการจัดการเข้ารหัสของข้อมูล ในที่นี้คือ ตัวสาร ไม่ว่าจะเป็น คำ ข้อความ รูปภาพ ท่าทาง เพื่อสื่อไปยังผู้รับสารตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อความบันเทิง นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับสาร เนื้อหาหลักของสาร หลักฐานสนับสนุน และลีลาอารมณ์ของสาร เช่นเดียวกับแนวคิดของ Pettersson (2012) ที่กล่าวว่า การออกแบบตัวสารที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ ความเป็นเหตุมีผล (Rational) มีความงดงาม น่าสนใจ สามารถดึงดูดใจผู้รับสารได้ (Functional Aesthetics) นอกจากนี้ ยังต้องมีความหมายตรงกับสิ่งที่เรา ในฐานะผู้ส่งสารต้องการจะสื่อ ซึ่งการที่ผู้รับสารจะสามารถเข้าใจตัวสารนั้นได้โดยง่าย ตัวสารจึงมีความจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพด้วยตัวของมันเอง (Effective) ยังรวมไปถึงการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งตัวอักษร ภาพ เส้น สีต่าง ๆ ต้องมีความเหมาะสมด้วย (Efficient Layout)

ในส่วนของกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีการใช้สื่อดั้งเดิม หรือ Traditional Media กับสื่อใหม่ หรือ New Media ผสมผสานกัน โดยบางองค์กรอาจจะมีการปรับลดสื่อดั้งเดิมลง หรือบางองค์กรมีการนำสื่อใหม่มาใช้มากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตและในภาวะปกติมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงการคำนึงถึงประโยชน์ของช่องทางการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยธร ท่อแก้ว (2549) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การใช้สื่อ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสื่อที่จะใช้ในการสื่อสาร ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องที่จะทำการสื่อสารและผู้รับสารเป็นสำคัญ เพื่อเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยทั่วไปมักพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความสะดวกในการเข้าถึงสื่อของผู้รับสาร
2. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิภาพในการครอบคลุมพื้นที่ที่ผู้รับสารอยู่
3. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิผล กล่าวคือ สามารถสร้างความสนใจ โน้มน้าวใจ หรือความเข้าใจ
4. สื่อที่ใช้ต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในแง่ของข่าวสารสื่อโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อหนังสือพิมพ์

ดังนั้น หากพิจารณาจากแนวคิดดังกล่าวนี้แล้ว กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสารและกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร ถือเป็นช่องทางที่ทั้ง 3 องค์กร มีการทำงานประสานกันจากหลายส่วนงาน เพื่อทำการสร้างสรรค์ตัวสารให้มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดให้พนักงานเกิดความสนใจ ตลอดจนเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เข้าถึงผู้รับสารที่เป็นพนักงานได้ในสื่อที่หลากหลายทั้ง สื่อดั้งเดิม หรือ Traditional Media และสื่อใหม่ หรือ New Media ได้อีกด้วย

3. แนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ก็ตาม ที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร โดยทั้ง 3 องค์กร เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้ว นอกจากจะมีการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กรแล้ว ยังมีการสื่อสารไปยังสาธารณชน ผ่านการทำหน้าที่ของงานประชาสัมพันธ์ หรือ ชื่อเรียกอื่นใด ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ สอดคล้องแนวคิดของ Bland (1998) ที่ได้กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการสื่อสารขององค์กรที่กำลังเกิดภาวะวิกฤต โดยใช้การสื่อสารเป็นตัวกลางไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อาจเป็นพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงประชาชนทั่วไป ทั้งในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤต และภายหลังเกิดวิกฤตแล้ว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรให้กลับมาดังเดิม ซึ่งนอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว อีกหนึ่งสิ่งที่มีความสำคัญในการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ องค์กรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จัดทำเป็นแผนการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมถึงการกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารหรือ Spokesperson ซึ่งสอดคล้องกับ Newsom, Turk และ Kruckeberg (2012) ที่มีแนวคิดว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการวางแผนการสื่อสารไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันการเกิดวิกฤต อาจมีการแต่งตั้งทีมที่ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้ที่ทำหน้าที่แถลงข่าวต่อสื่อมวลชน โดยเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะทำตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีการจัดแบ่งขั้นตอนการสื่อสารไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) โดยในขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) การดำเนินการของทั้ง 3 องค์กร ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ซึ่งทุกองค์กรในขั้นนี้ จะเป็นระดับของการเฝ้าระวัง ติดตามข่าวสารว่าประเด็นต่าง ๆ จะ

นำไปสู่วิกฤตขององค์กรหรือไม่ หากประเด็นหรือเหตุการณ์พัฒนาไปสู่ขั้นวิกฤต (Crisis) ปตท. จะมีการจัดตั้งศูนย์เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรควบคู่กันไป ขณะที่ธนาคารกรุงไทย ไม่มีการจัดตั้งศูนย์อย่างเป็นทางการ แต่จะทำการแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน จากนั้นจึงจะนำเสนอเป็นการสื่อสารภายในองค์กร และ ทอท. เป็นเพียงแต่การจัดตั้งศูนย์โดยทำการสื่อสารกับสาธารณชนโดยตรง ซึ่งจะทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าในขั้นวิกฤต (Crisis) ธนาคารกรุงไทย เป็นเพียงหน่วยงานเดียวที่ไม่มีการจัดตั้งศูนย์รับมือกับภาวะวิกฤต ขณะที่ ทอท. มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตโดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารภายนอกเป็นหลัก และ ปตท. มีการจัดตั้งศูนย์ เพื่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นขั้นตอน และในขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ทั้ง 3 องค์กร มีแนวทางที่เหมือนกัน นั่นคือ การประเมินผลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ในลักษณะเช่นที่เกิดขึ้นนี้อีกในอนาคต ซึ่งจากทั้งหมดนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Coombs (2015) ที่มีการแบ่งขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็น 3 ขั้นตอน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตแล้ว มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาตรี ได้ฟ้าพล (2561) ประกอบด้วย

1. การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร หรือจุดเผยแพร่ข่าวสาร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
2. มีการกำหนดตัวโฆษกผู้ให้ข่าว หรือ Spokesperson
3. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เตรียมข้อมูลเบื้องต้นสำหรับสื่อมวลชน
5. กำหนดข้อความหลัก (Key Message) ในการเสนอข่าวสาร

6. ควบคุม / อำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชน

จากการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของวิสาหกิจในประเทศไทย” ด้วยการใช้วัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประเด็น คือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสารและกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต พบว่า ทุกองค์กรมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นใช้กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การโน้มน้าวใจที่สอดคล้องในตัวสารที่ส่งออกไป โดยทุกองค์กรได้วิเคราะห์ผู้รับสารของ

ตนเอง อันนำมาซึ่งการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

แม้ว่ากลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร กลยุทธ์การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร และกลยุทธ์ผู้รับสาร จะมีแนวทางในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แต่มีบางสิ่งในรายละเอียดที่แตกต่างกันไป โดยส่วนที่เห็นได้ชัดที่สุดคือช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน เนื่องจากจำนวนผู้รับสารที่แตกต่างกัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของแต่ละองค์กรที่มีการกระจายไปตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ย่อมส่งผลให้ช่องทางการสื่อสารแตกต่างกันไป แต่ในความแตกต่างของช่องทางการสื่อสารนี้ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าช่องทางการสื่อสารช่องทางใดดีกว่ากัน หรือมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน เพราะบริบทในการสื่อสาร ความต้องการรับสาร ความแตกต่างของผู้รับสาร ก็มีความแตกต่างกันไป ดังนั้น ประสิทธิภาพในการสื่อสารของทั้ง 3 องค์กร จึงขึ้นอยู่กับผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารที่แตกต่างกันไปในนั่นเอง

ในด้านของแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต เน้นอนว่าทุกองค์กรต่างมีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของตนเอง ซึ่งแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้ง 3 องค์กร มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ และลดระดับภาวะความรุนแรงของภาวะวิกฤตลง ป้องกันการส่งผลกระทบมายังกระบวนการทำงาน ซึ่งหากพิจารณาว่าสิ่งใดที่แตกต่างกัน สามารถระบุได้ว่า ปตท. มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤตทั้ง 3 ระดับ ขณะที่ ทอท. มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตเช่นกัน แต่การสื่อสารภายในองค์กร และภายนอกองค์กรจะทำการควบคู่กันไป ด้านของธนาคารกรุงไทย ใช้คู่มือ Crisis Management Plan ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

แม้ว่าทั้ง 3 องค์กร จะมีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางแนวทางอาจจะใช้ได้ดีกับองค์กรหนึ่ง แต่กับองค์กรหนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้เช่นกัน แต่ในการวิจัย พบว่า แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ที่องค์กรควรทำในลำดับแรก คือ การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤต เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงอาจคาดการณ์ได้ว่า แท้ที่จริงแล้ว สิ่งที่ธนาคารกรุงไทย ควรทำคือการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤตขึ้นเพื่อทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ เพื่อให้การสื่อสารออกไปจากแหล่งเดียวกัน นอกจากนี้ สิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือทั้ง 3 องค์กร ไม่มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ที่เป็นแบบ

แผนเป็นลายลักษณ์อักษรโดยเฉพาะ ทั้ง 3 องค์การ จะเป็นเพียงการนำการสื่อสารภายในองค์กรไปรวบเป็นส่วนหนึ่งในศูนย์บริหารจัดการวิกฤตหรือคู่มือเท่านั้น ซึ่งหากทุกองค์กรมีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใกล้เคียงกับ 3 องค์การดังกล่าวได้ แต่หากมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน อาจจะทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมด ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป อาจจะเลือกวิเคราะห์จากองค์กรที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. กรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัยนี้ ใช้เกณฑ์เหตุการณ์ครั้งล่าสุดที่เกิดขึ้นตามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ตามทัศนะของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะมีการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในกรณีศึกษาเดียวกัน

3. ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความแตกต่างทางด้านอุตสาหกรรมและธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้การวิจัยครั้งต่อไป อาจจะเป็นการใช้หน่วยงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. ในด้านของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลมาทั้ง 20 คน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะเจาะลึกลงไปในแต่ละหน่วยงานภายในให้มากขึ้น เช่น สัมภาษณ์พนักงานจากฝ่ายสื่อสารองค์กรเพิ่มเป็น 5-7 คน ในทุกระดับตำแหน่ง หรือ สัมภาษณ์ผู้รับสารเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดแนวความคิดเห็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการตรวจสอบกับเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะใช้การวิจัยตัวบท (Textual Analysis) เข้ามาประกอบการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นกรณีศึกษาที่เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของสังคมมากขึ้น รวมถึงการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความพึงพอใจของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต เพื่อจะได้ความคิดเห็นของผู้รับสารที่กว้างและลงไปในรายละเอียดต่าง ๆ มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ข้อเสนอแนะ คือ ความละเอียดอ่อนในด้านอารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนที่แตกต่างกัน แม้ว่าผลการวิจัยนี้จะได้ผลสรุปที่ชัดเจนของแต่ละองค์กร แต่การนำผลการวิจัยต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรของตนเอง ควรนำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของผู้ส่งสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

2. สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีอยู่เดิม ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤต พร้อมทั้งร่างแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างรอบด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตและศูนย์กระจายข่าวสารอยู่แต่เดิม จึงสามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปพัฒนาแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้ชัดเจนขึ้น โดยระบุแนวทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรควบคู่กันไปตามเจตนารมณ์ขององค์กร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กริช สืบสนธิ์. (2526). *การสื่อสารในองค์กร* (Organizational Communication). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันตพิชญ์ ใจบุญ. (2560). 4 ปีน้ำมันดิบรั่วที่ระยอง ปลายังหาย สัตว์ทะเลหนี ประมงตกงาน. (2560, 28 กรกฎาคม). วันที่เข้าถึงข้อมูล Retrieved from <https://www.posttoday.com/politic/report/505670>
- กานต์มณี แสงศรีจิราภรณ์. (2550). *การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ สมพงษ์. (2535). *สื่อเพื่อการส่งเสริมและเผยแพร่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ณัฐวุฒิ นิธยุ. (2540). *รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน ของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้า ในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธาดรี ไต้ฟ้าพล. (2561). *เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นนทญา หงส์รัตน์. (2550). *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโรงเรียนชาวนาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรมะ สดะเวทิน. (2546). *หลักนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- พนม คลีณา. (2549). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 16458 การสร้างสรรค์และผลิตงานประชาสัมพันธ์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โพสต์ทูเดย์. (2557). *กรุงไทยยันไม่ปล่อยกู้โครงการจำนำข้าว*. Retrieved from <https://www.posttoday.com/finance-stock/news/275700>
- วิทยาธร ท่อแก้ว. (2549). *การประยุกต์นิเทศศาสตร์* (Application of Communication Arts for Development). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (ม.ป.ป.). *สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ*. Retrieved from <http://www.sepo.go.th/>
- อรรธรณ ปิณฑน์โอวาท. (2549). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. . Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Business.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding: Planning, Managing, and Responding* (4th Ed. ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Newsom, D., Turk, J. V. & Kruckeberg, D. . (2012). *This Is PR: The Realities of Public Relations* (11th ed. ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Pettersson, R. (2012). *Introduction to Message Design*. Journal of Visual Literacy, . Volume 31 No.2, 93-104.