

## แนวปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย

รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญา ศิริสกุล

ภาควิชาการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

งานประชาสัมพันธ์เป็นงานที่พัฒนาการมาจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน (Press agency) ในอดีตองค์กรต่างๆ จึงต้องการบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาข่าวสารให้สอดคล้องกับความต้องการของสื่อ นักประชาสัมพันธ์จึงเป็นผู้ที่มีความรู้หรือคุ้นเคยกับงานสื่อสารมวลชน หรือการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน (Media relations) ผู้ที่ทำงานด้านการประชาสัมพันธ์จึงต้องมีประสบการณ์หรือเป็นผู้สื่อข่าวมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นผู้สื่อข่าวพิมพ์หรือสื่อกระจายเสียงอื่นๆ (Wilcox et al., p. 82) เพื่อให้มีทักษะด้านการเขียนและสามารถเสนอเรื่องราวให้ตรงกับความต้องการของสื่อมวลชนได้อย่างดี

ปัจจุบัน แม้สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุผลต่างๆ อาทิ งานด้านการประชาสัมพันธ์ได้ขยายขอบเขตออกไป โดยเฉพาะภาคเอกชน จำเป็นต้องใช้การประชาสัมพันธ์ในการให้ข่าวสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บริโภค ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และกลุ่มอื่นๆ มากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปโดยราบรื่นยิ่งขึ้น ซึ่งในการติดต่อกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ นอกเหนือจากการติดต่อผ่านสื่อมวลชนแล้ว นักประชาสัมพันธ์ต้องดำเนินการเผยแพร่เรื่องราวต่างๆ โดยใช้สื่อที่องค์กรจัดทำขึ้น เช่น วารสาร จดหมาย จดหมายข่าว เว็บไซต์ ฯลฯ เพื่อส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อกับสื่อมวลชนในส่วนภาครัฐนั้น เพื่อให้การประชาสัมพันธ์สำเร็จผลที่ต้องการได้ดียิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีลักษณะเฉพาะมากขึ้นเพื่อกำหนดข่าวสารให้สอดคล้องหรือตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายต้องการหรือคาดหวัง รวมถึงการกำหนดสื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

วัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยนี้ คือ เพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติด้านต่างๆ ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านลักษณะงานหรือกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติ รวมถึง แนวทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อื่นๆ

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและบางครั้งเป็นไปอย่างรุนแรง องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความเป็นผู้นำหรือเพื่อให้อยู่รอดต่อไปได้ ฝ่ายบริหารโดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนจึงพยายามพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) ที่เหมาะสมในการดำเนินงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การตลาด การสื่อสารการตลาดที่รวมถึงงานด้านการประชาสัมพันธ์ด้วย

### ลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์

นักวิชาการที่สนใจการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงานหรือกิจกรรมที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติ ที่มีชื่อเสียง คือ

โดซีเออร์และบรูม (Dozier and Broom, 1995) ได้ศึกษาถึงลักษณะงานที่สมาชิกของสมาคมนักประชาสัมพันธ์ แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (Public Relations Society of America หรือ PRSA) ปฏิบัติในระหว่างปี 1979 -1991 เพื่อให้ทราบ ว่า บทบาทของนักประชาสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ ที่ศึกษาโดยใช้ลักษณะงาน 24 ประการที่บรูม (Broom, 1982) และบรูมและสมิธ (Broom and Smith, 1986) พัฒนาขึ้น ซึ่งลักษณะงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติมีดังนี้ วางแผน และให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์ปัญหาและอธิบายให้บุคคลอื่นทราบ ดำเนินการ เพื่อให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจเร็วขึ้น อธิบายให้ฝ่ายบริหารทราบว่าต้องดำเนินการแก้ไขตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ รับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการประชาสัมพันธ์ แจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบถึงปฏิกิริยาของมหาชนที่มีต่อนโยบาย และการดำเนินงานขององค์การ เร่งให้ฝ่ายบริหารมีส่วนร่วมเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อเพิ่มทักษะในการแก้และหรือหลีกเลี่ยงปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ เสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบในการตัดสินใจนโยบายด้านการสื่อสาร รายงานผลสำรวจความคิดเห็นของคนกลุ่มต่างๆ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบ สร้างโอกาสเพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตรวจสอบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างองค์การและกลุ่มคนต่างๆ ดำเนินการด้านเทคนิคในการผลิตวัสดุเพื่องานประชาสัมพันธ์ ผลิตแผ่นพับและสิ่งพิมพ์อื่นๆ จัดทำเอกสารข่าวและติดต่อกับสื่อมวลชน เขียนข่าวหรือเรื่องราวต่างๆ ที่จะเผยแพร่ ถ่ายภาพหรือจัดทำกราฟิกเพื่องานประชาสัมพันธ์ และตรวจสอบหรือเรียบเรียงใหม่สำหรับงานเขียนของบุคคลอื่นในองค์การ

หลังจากนั้น ท็อดและคณะ (Toth et al., 1998) ได้สำรวจความคิดเห็นของนักประชาสัมพันธ์ที่เป็นสมาชิกของสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศสหรัฐอเมริการะหว่างปี 1990 กับปี 1995 เพื่อให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในลักษณะงานของนักประชาสัมพันธ์ โดยกำหนดงานที่นักประชาสัมพันธ์ทำเป็น 17 ลักษณะที่แตกต่างจากที่บรูม (1982) พัฒนาขึ้น ซึ่งลักษณะงานที่กำหนดมีดังนี้ การวางแผนโครงการประชาสัมพันธ์ การตัดสินใจกำหนดนโยบายด้านการสื่อสาร การวิเคราะห์ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ การเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูง การกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ การบริหารโครงการประชาสัมพันธ์ การประเมินผลโครงการประชาสัมพันธ์ การดูแลสิ่งงานพนักงานอื่นในหน่วยงาน การวางแผนและการบริหารงบประมาณ การประชุมร่วมกับผู้บริหาร การริเริ่มโครงการใหม่ การดำเนินงานในงานพิเศษ/การจัดซื้อ การติดต่อกับสื่อมวลชน การศึกษาและวิเคราะห์การวิจัย การแจกจ่ายเผยแพร่ข่าวสาร การตอบจดหมายและการรับโทรศัพท์ และการเขียน งานบรรณาธิการและการผลิตข่าวสาร

### **สถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์การ**

สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์หรือหน่วยงานในองค์การ เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่นักวิชาการสนใจศึกษาด้วย ฮอกก์และดูแลน (Hogg & Doolan, 1999) พิจารณาสถานภาพของนักประชาสัมพันธ์จากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สายการบังคับบัญชาในองค์การ การยอมรับผู้บริหารหน่วยงานประชาสัมพันธ์จากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ การให้การสนับสนุนหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงในด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ

### **รูปแบบด้านการประชาสัมพันธ์**

กรูนิคและฮันท์ (Grunig & Hunt, 1984) ได้ศึกษาแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นับแต่เริ่มกำเนิดขึ้น และสรุปได้เป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. Press agency/publicity เป็นแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์รูปแบบแรกที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมสินค้า หรือองค์การโดยการจูงใจหรือการให้ข้อมูลบางส่วน (manipulation) เป็นการสื่อสาร

2. Public information model รูปแบบนี้เริ่มดำเนินการในต้นศตวรรษที่ 20 ตอบสนองต่อการใช้สื่อมวลชนโจมตีการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ muckraking journalists เพื่อให้ข่าวสารที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรไปยังกลุ่มคนโดยผ่านสื่อมวลชนหรือสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่น เช่น แผ่นพับ แผ่นปลิว วารสารและอื่นๆ รวมถึงกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่างๆ แนวทางการดำเนินงานในรูปแบบนี้ใช้การวิจัยเฉพาะการทดสอบความน่าอ่าน (Readability tests) เพื่อดูว่า เนื้อหาเหมาะสมกับผู้อ่านหรือไม่ และการสำรวจว่า ผู้อ่านใช้ข้อมูลที่ได้รับหรือไม่ แนวทางการดำเนินงานรูปแบบนี้ นิยมใช้ภาครัฐ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร สมาคม และองค์กรธุรกิจ
3. Two-way asymmetrical model เป็นแนวทางการดำเนินประชาสัมพันธ์ที่ใช้พื้นฐานของการมุ่งใจทางวิทยาศาสตร์ โดยใช้ทฤษฎีทางสังคมศาสตร์และการวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อมุ่งใจมหาชนให้ยอมรับมุมมองขององค์กรและมีพฤติกรรมในทางที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เป็นรูปแบบที่ใช้การสื่อสารแบบสองทางที่นอกจากจะส่งข่าวสารแล้วยังให้ความสนใจกับปฏิกิริยาของกลุ่มคนด้วย แต่องค์กรก็เลือกเสนอเฉพาะข่าวสารที่จะเป็นผลดีแก่องค์กรมากกว่าภาพรวมของเรื่องราวนั้น หรือกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินงานเพื่อมุ่งประโยชน์ขององค์กร ไม่ใช่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่สื่อสารมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อพัฒนาข่าวสารที่มหาชนจะยอมรับเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และยังมีประเมินผลของโครงการสื่อสารโดยการวัดทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายทั้งก่อนและหลังการสื่อสาร
4. Two-way symmetrical model แนวทางการดำเนินงานรูปแบบนี้ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรมีการศึกษาความต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วพยายามปรับนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันก็มีการเผยแพร่ข่าวสารที่เป็นจริงและสมบูรณ์ขององค์กรหรือสินค้าแก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีการประเมินผลโครงการสื่อสารเพื่อปรับปรุงความเข้าใจที่มีต่อกัน

จากแนวทางการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ทั้งหมดนั้น Grunig (1992) เห็นว่า รูปแบบสุดท้ายเป็นรูปแบบทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ได้ผลดีที่สุด เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ใช้การวิจัยและการสื่อสารเพื่อบริหารความขัดแย้งและปรับปรุงความเข้าใจที่ติระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรโดยการสร้างเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติด้านต่างๆ ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษานี้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะวรรณกรรมในต่างประเทศ คำถามส่วนใหญ่เป็นคำถามแบบปลายเปิดที่ใช้มาตราประมาณค่าความสำคัญของไลเกิร์ต 5 ระดับ (A five-point Likert scale) แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ส่วนแรกเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะประชากรและลักษณะองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม 11 ข้อ และส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย ที่แยกเป็น 3 ประเด็นคือ สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์ในองค์การ ประกอบด้วยคำถาม 13 ข้อ ลักษณะงานหรือกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่ระบุงานหรือกิจกรรม 15 ประการ และแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ขององค์การที่ระบุแนวทางไว้ 24 ข้อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้มีการทดสอบคุณภาพทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการทดสอบความเที่ยงตรงนั้น หลังจากที่พัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิดที่ปรากฏในวรรณกรรมและงานวิจัยโดยละเอียดแล้ว ได้ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นของนักประชาสัมพันธ์จำนวน 3 คนเพื่อแก้ไขภาษาและเนื้อหาให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติงานด้านนี้ในปัจจุบัน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับสมาชิกของสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทยจำนวน 30 คนแล้วคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ครอนแบช (Cronbach's alpha coefficients) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนแบชสำหรับแต่ละส่วนของแบบสอบถามเป็นดังนี้ ความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานอื่นๆ ที่ 0.767 ลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่ 0.855 แนวทางการดำเนินงานที่ 0.779 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามนั้นมีระดับความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ ตามที่นูนอลลี (Nunnally, 1978) ให้ความเห็นว่า ค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ระดับ 0.70 หรือมากกว่า อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### **การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล**

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 4 เดือน คือ ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนมิถุนายน 2552 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้นเพียง 119 ชุด และเมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ มีเพียง 117 ชุดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นใช้ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะส่วนบุคคลและองค์การของนักประชาสัมพันธ์ สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์ในองค์การ ตลอดจนแนวปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ขององค์การ

### **ผลการวิจัย**

#### **ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและองค์การ**

ผลการสำรวจพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ที่ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญา ซึ่งสาขาวิชาที่จบการศึกษามากที่สุด 2 สาขาวิชาแรกทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาตรี คือ นิเทศศาสตร์/วารสารศาสตร์/สื่อสารมวลชน (17.0 % และ 17.8 % ตามลำดับ) และบริหารธุรกิจ (15.3 % และ 6.7 % ตามลำดับ) สำหรับชื่อหน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุมากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ (19.6 %) รองลงมา คือ การสื่อสารองค์กร (15.3 %) และการตลาด (7.6 %) ส่วนชื่อตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (14.5 %) ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตาราง 1

#### **สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์ในองค์การ**

ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า อยู่ใต้การบังคับบัญชาระดับรองประธานหรือผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ 47.9 เปอร์เซ็นต์ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร(ซีอีโอ)/ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรคิดเป็น 40.2 เปอร์เซ็นต์ และมีเพียง 12 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่รายงานการทำงานต่อผู้บริหารด้านการตลาด

ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นหนึ่งในกรรมการของคณะกรรมการบริหาร องค์กร (51.8 %) ไม่ได้เป็นกรรมการแต่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นครั้งคราว (25.4 %) ไม่ได้เป็นกรรมการแต่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำ (15.8 %) และไม่ได้เป็นกรรมการและไม่ได้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหาร (7.0 %)

	จำนวน	เปอร์เซ็นต์	
ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด	117	100.0	
ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน	19	16.2	
ผู้บริหารระดับรองลงมา	52	44.4	
ระดับปฏิบัติการ(ไม่ใช่ผู้บริหาร)	46	39.3	
เพศ			
ชาย	35	29.9	
หญิง	82	70.1	
อายุ			
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี	49	41.9	
36-45 ปี	40	34.2	
46 ปีขึ้นไป	28	23.9	
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	3.4	
ปริญญาตรี		47	40.2
ปริญญาโทขึ้นไป	66	56.4	
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน			
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	48	41.0	
4-10 ปี	43	36.8	
10 ปีขึ้นไป	26	22.2	
ประสบการณ์ก่อนเข้าทำงานตำแหน่งปัจจุบัน			
ผู้สื่อข่าว/สื่อมวลชน	14	14.7	
การโฆษณา	5	5.2	
การประชาสัมพันธ์	46	47.4	
อื่นๆ	32	32.7	
ขนาดของหน่วยงาน/แผนกประชาสัมพันธ์			
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 คน	64	59.3	
11 คนขึ้นไป	43	40.7	
ขนาดขององค์กร			
น้อยกว่า 100 คน	30	25.6	
100-999 คน	29	24.3	
1000 คนขึ้นไป	58	49.6	
ประเภทองค์กร			
ภาครัฐ	45	38.5	
ภาคธุรกิจ	72	61.5	

ตาราง 1 ลักษณะส่วนบุคคลและองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารระดับสูง ฝ่ายการตลาดและฝ่ายอื่นๆ

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่างานประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ในระดับสูงหรือมาก และมีความสัมพันธ์กับฝ่ายการตลาดโดยรวมในระดับปานกลาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง มีดังนี้

- 1.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเข้าใจและยอมรับงาน ประชาสัมพันธ์หรืองานด้านการสื่อสารที่มีต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98)
- 1.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารสูงสุดให้การสนับสนุนงานด้านการประชาสัมพันธ์หรืองานการสื่อสารในองค์กร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94)
- 1.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารสูงสุดเห็นว่า ความคิดเห็นของหน่วยงานของท่านมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.72)
2. ความสัมพันธ์กับผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ มีดังต่อไปนี้
  - 2.1 ผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เข้าใจและยอมรับความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54)
  - 2.2 ผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ร่วมมือและสนับสนุนงานด้านการประชาสัมพันธ์ หรืองานการสื่อสารในองค์กร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บริหารฝ่ายการตลาด มีดังนี้
  - 3.1 หน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างจากหน่วยงานด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23)
  - 3.2 หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.08)
  - 3.3 หน่วยงานมีการแข่งขันกับหน่วยงานด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.35) นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างระบุว่า หน่วยงานมีการแข่งขันกับหน่วยงานด้านการตลาดในระดับน้อย

### การใช้บริการจาก/จ้างบริษัทภายนอก

ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า องค์กรมีการใช้บริการจากหรือจ้างบริษัทภายนอกให้ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์หรือการสื่อสารบางรูปแบบ/โครงการ ในระดับใช้บ้าง (35.9 %) รองลงมา คือในระดับไม่มีหรือไม่ได้ใช้ (18.8 %) รองลงมาคือใช้ประจำ (17.9 %) ใช้ในระดับใช้บ่อย (14.5 %) และใช้ในระดับใช้น้อย (12.8 %)

### ลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า งานหรือกิจกรรมที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เวลาปฏิบัติเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

1. การวางแผนโครงการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมพิเศษ (ค่าเฉลี่ย = 3.82)
2. การบริหารการดำเนินงานโครงการประชาสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.79)
3. การดำเนินงานตามที่คุณบริหารระดับสูงตัดสินใจไว้แล้ว (ค่าเฉลี่ย = 3.63)
4. การจัดส่งข่าวสารไปเผยแพร่ (ค่าเฉลี่ย = 3.57)
5. การเขียน การบรรณาธิกร และการผลิตเอกสารและวัสดุรูปแบบต่างๆ เพื่อเผยแพร่ (ค่าเฉลี่ย = 3.55)
6. การประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงหรือลูกค้า (ค่าเฉลี่ย = 3.53)
7. การมีปฏิสัมพันธ์/ประชุมร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.50)
8. การกำหนดและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.43)
9. การบริหารตลอดจนการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.40)

10. การติดต่อกับสื่อมวลชน (ค่าเฉลี่ย = 3.38)
11. การประเมินผลโครงการประชาสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.36)
12. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.32)
13. การรับและตอบจดหมายและโทรศัพท์ (ค่าเฉลี่ย = 3.18)
14. การให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร (ค่าเฉลี่ย = 3.16)
15. การดำเนินงานวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล (ค่าเฉลี่ย = 2.89)

### แนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติ นั้นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้ (ใช้เกณฑ์การจัดระดับความคิดเห็นตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มากที่สุด 4.21 – 5 คะแนน มาก 3.41 - 4.20 คะแนน ปานกลาง 2.61 – 3.40 คะแนน น้อย 1.81 - 2.60 คะแนน น้อยที่สุด 1 - 1.80 คะแนน)

แนวทางการดำเนินงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติในระดับมากที่สุด (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย) มี 2 ประการดังนี้

1. หน่วยงานให้ข้อมูลที่เป็นจริง (4.27)
2. นอกเหนือจากการใช้สื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าวสาร หน่วยงานมีการจัดทำและเผยแพร่แผ่นพับ แผ่นปลิว สิ่งพิมพ์ หรือวัสดุอื่นๆ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร (4.21)

แนวทางการดำเนินงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติในระดับมาก (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย) มีดังนี้

1. การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เป็นเป้าหมายหลักประการหนึ่งในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ (3.90)
2. หน่วยงานเชื่อว่า งานประชาสัมพันธ์ควรเป็นตัวกลางขององค์กรในการเจรจาเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและมหาชน (3.87)
3. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย (3.86)
4. หน่วยงานให้ความสนใจต่อประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายเท่าๆ กับประโยชน์ขององค์กร (3.82)
5. หน่วยงานมีการจัดทำโครงการเพื่อจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ (3.76)
6. ในการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานพยายามที่จะให้ข้อมูลเฉพาะที่จะทำให้กลุ่มเป้าหมายมององค์กรในทางที่ดีขึ้น (3.67)
6. หน่วยงานมีการสนับสนุนการรณรงค์ด้านการตลาด (3.67)
7. หน่วยงานมีการจัดทำโครงการเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายให้เห็นด้วยกับมุมมองขององค์กร (3.63)
8. หน่วยงานให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบแก่กลุ่มเป้าหมาย (3.58)
9. เมื่อดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานหลีกเลี่ยงการเปิดเผยข้อมูลเชิงลบเกี่ยวกับองค์กร (3.57)
10. ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ หน่วยงานเชื่อว่าควรเผยแพร่ข้อมูลเชิงบวก แต่ไม่ควรเปิดเผยข้อมูลเชิงลบขององค์กรแก่กลุ่มเป้าหมาย (3.50)



11. ก่อนที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้ายหรือกำหนดนโยบาย หน่วยงานมองหามติของกลุ่มเป้าหมาย หรือบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือนโยบายนั้น (3.45)
12. หน่วยงานให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย และพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนโยบายขององค์กร (3.42)

แนวทางการดำเนินงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติในระดับปานกลาง (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย) มีดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานมีส่วนร่วมในงานส่งเสริมการขาย เหมือนเป็นงานสำคัญของหน่วยงาน (3.32)
2. หน่วยงานไม่เพียงแต่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่พยายามที่จะจัดทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้หมดไปด้วย (3.26)
3. หน่วยงานใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับกลุ่มเป้าหมาย (3.25)
4. หน่วยงานมีการวิจัยเพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อเรื่องนั้น ก่อนที่จะจัดกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์หรือการสื่อสารต่างๆ (3.20)
5. ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการให้ข่าวสารมากกว่าการรับฟัง (3.12)
6. หน่วยงานใช้ยอดขายและหรือการรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของโครงการด้านการประชาสัมพันธ์ (2.89)
7. บทบาทของการประชาสัมพันธ์ คือ การดำเนินการเพื่อประโยชน์ขององค์กร แม้ว่าการตัดสินใจขององค์กรจะมีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายหรือมหาชน (2.89)

แนวทางการดำเนินงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติในระดับน้อย (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย) มีดังนี้

1. หน่วยงานพยายามหลีกเลี่ยงการพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายเมื่อองค์กรตัดสินใจในลักษณะที่ไม่เป็นที่ชื่นชอบของกลุ่มเป้าหมาย (2.59)
2. องค์กรมีแต่ให้ข่าวสาร โดยไม่มีการรับข่าวสารข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย (2.23)

## การอภิปรายผล

### ลักษณะประชากรและลักษณะองค์กร

ผลการสำรวจบ่งชี้ว่า เพศหญิงทำงานในวิชาชีพนี้มากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีตทั้งในประเทศไทย (สุเทพ เดชะชีพ, 2532; Ekachai, 1995; กุลธิดา ธรรมภิวรินทร์, 2542) และในต่างประเทศ (Leichty & Springston, 1996; Moss, Warnaby and Newman, 2000) นอกจากนี้ยังจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (ร้อยละ 96.6) เกินกว่าร้อยละ 50 ไม่มีประสบการณ์ในงานประชาสัมพันธ์โดยตรงมาก่อน และกลุ่มตัวอย่างส่วนมากทำงานในองค์กรภาคเอกชนที่มีขนาดใหญ่ และเป็นผู้บริหารระดับรองลงมา

### ลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลักษณะงานหรือกิจกรรมที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เวลาปฏิบัติมากที่สุด 2 อันดับแรกจากทั้งหมด คือ การวางแผนโครงการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมพิเศษ และการบริหารการดำเนินงานโครงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาในอดีต ไม่ว่าจะในการศึกษาของสุเทพ เดชะชีพ (2532) ที่พบว่า งาน

ผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงาน/กิจกรรมประชาสัมพันธ์นี้ยังมีประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เวลาในการดำเนินงานเกี่ยวกับวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือกิจกรรมอื่นๆ นั่นคือ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.89 จัดเป็นอันดับสุดท้ายเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน/กิจกรรมทั้งหมด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์สมัยใหม่ที่นิยมนำเทคนิคการวิจัยมาใช้มากขึ้น ดังที่ไวท์และมาเซอร์ (White & Mazur, 1996, p. 23) และไวเนอร์ (Weiner, 2006, p.4) กล่าวว่า การที่องค์การต่างๆ จะพัฒนาโครงการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องใช้เทคนิคการวิจัยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ยังต้องใช้เทคนิคการวิจัยในการวัดและประเมินผลโครงการต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงระดับผลกระทบที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้มีความน่าเชื่อถือในผลงานมากขึ้น

### **สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์**

ผลการสำรวจครั้งนี้ ที่พบว่า ร้อยละ 40 ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่า รายงานการทำงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร(ซีอีโอ)/ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และ 51.8 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นหนึ่งในกรรมการของคณะกรรมการบริหารขององค์กร ตลอดจนพบว่า งานประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ในระดับสูงนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของกุลธิดา ธรรมภิวณิช (2542) ที่พบว่า นักประชาสัมพันธ์ทำงานใกล้ชิดและขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ในส่วนการรายงานการทำงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งแสดงว่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร(ซีอีโอ)/ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของมหาชนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังที่ไวท์และมาเซอร์ (White & Mazur, 1996, p.32) ระบุว่า สายการบังคับบัญชาที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานประชาสัมพันธ์

### **แนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจ คือ นอกจากจะพบว่า นักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด และมีการจัดทำสื่อต่างๆ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารแล้ว องค์กรในประเทศไทยมีการผสมผสานแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์หลายๆ รูปแบบเข้าด้วยกัน

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ในด้านแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรนั้น ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เข้าใจ ยอมรับ ความสำคัญ รวมถึงร่วมมือและสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์หรืองานด้านการสื่อสารที่มีต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามที่วิลค็อกซ์และคณะ (Wilcox et al, 2003, p.101) กล่าวว่า สถานภาพของนักประชาสัมพันธ์ขึ้นกับการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรที่มีต่องานประชาสัมพันธ์

ส่วนลักษณะงานหรือกิจกรรมที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติที่สามารถบ่งบอกถึงบทบาทของนักประชาสัมพันธ์นั้น ผลการสำรวจบ่งชี้ว่า ลักษณะงานที่นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติเปลี่ยนจากงานด้านเทคนิคหรืองานในบทบาทผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเขียนและจัดส่งข่าว การผลิตวัสดุเพื่อเผยแพร่ การติดต่อกับสื่อมวลชน ฯลฯ มาเป็นงานบริหารระดับโครงการมากขึ้น หากนักประชาสัมพันธ์ต้องการมีบทบาทการบริหารในระดับที่สูงขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาทักษะเชิงคิดวิเคราะห์ และการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น ที่นักประชาสัมพันธ์ต้องมีความรู้ทางธุรกิจและการจัดการเพื่อให้เข้าใจ มุมมองและสามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้ดี ดังที่อาร์โนลด์ (Arnold, 1988) กล่าวว่า นักประชาสัมพันธ์ ต้องคิดเหมือนเป็นซีอีโอขององค์กรและสามารถสื่อสารในภาษาธุรกิจได้

ด้านรูปแบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้น แม้ว่าจะมีการใช้หลายรูปแบบผสมผสานกัน ดังเห็นได้จาก เป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดี ตลอดจนการสนับสนุนงานด้านการตลาด แต่นักประชาสัมพันธ์ส่วนมากยังคงให้ความสำคัญของการให้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด แม้ว่าบางแห่งอาจมีการให้ข้อมูลเฉพาะส่วนก็ตาม รวมถึงมีการใช้สื่อหรือกิจกรรมที่หลากหลายในการเผยแพร่ข่าวสาร อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจบ่งชี้ว่า นักประชาสัมพันธ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลในการวางแผน การดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลการทำนอยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ที่ค่าเฉลี่ยของข้อความที่เกี่ยวข้องกับการใช้การวิจัยเพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกของ



## หนังสืออ้างอิง

### ภาษาไทย

- กุลธิดา ธรรมภิวัฒน์. (2542). *ความเป็นนักวิชาชีพของนักประชาสัมพันธ์กับบทบาทและลักษณะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมพูนุท นุตาคม. (2546). *รายงานการวิจัยเรื่องสถานภาพ บทบาท และแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของหน่วยราชการและวิสาหกิจในยุคนวัตกรรม*. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรทิพย์ วรกิจโกคาทร. (2539). *รายงานวิจัยเรื่องสถานภาพหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐและรัฐวิสาหกิจ*. กรมประชาสัมพันธ์.
- สุเทพ เดชะชีพ. (2532). *คุณสมบัติและภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กร*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Arnold, J.E. (1988). Communication and strategy: The CEO gets the message. *Public Relations Quarterly*. Summer, 5-11.
- Broom, G.M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*. 8(3), 17-22.
- Broom, G.M. & Smith, G.D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*. 5, 47-59.
- Dozier, D.M. & Broom, G.M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*. 7(1), 3-26.
- Ekachai, D. (1995). Applying Broom's Role Scales to Thai Public Relations Practitioners. *Public Relations Review*. 21(Winter), 115-134.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2003). *Multivariate Data Analysis*. (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hogg, G. & Doolan, D. (1999). Playing the part practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*. 33(5/6), 597-603.
- Leichty G. & Springston, J. (1993). Reconsidering public relations models. *Public Relations Review*. 19, 327-40.
- Leichty, G. & Springston, J. (1996). Elaborating public relations roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 73(2), 467-477.
- Moss, D., Warnaby, G. & Newman, A.J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level with U.K. companies. *Journal of Public Relations Research*. 12(4), 277-304.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Toth, E.L., Serini, S.A., Wright, D.K. & Emig, A.G. (1998). Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review*. 24(2), 145-163.

Weiner, M. (2006). *Unleashing the Power of PR: A Contrarian's Guide to Marketing and Communication*.

San Francisco: Jossey-Bass.

White, J. & Mazur, L. (1996). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. New

York: Addison-Wesley.

Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, P.H. & Agee, W.K. (2003). *Public Relations Strategies and Tactics*. (7th

ed.). Boston: Pearson Education.