

กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย



นางสาว ณัฐนลิน ชินะกาญจน์

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIC PLANNING PROCESS FOR PUBLIC RELATIONS OF
STATE ENTERPRISES IN THAILAND

Miss Natnalin Chinagarn



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Public Relations
Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
โดย	นางสาว ณัฐนลิน ชินะกาญจน์
สาขาวิชา	การประชาสัมพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ยุกต เบญจรงค์กิจ

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิติศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ยุกต เบญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ กรรณิการ์ อัครเดชา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. ยุกต เบญจรงค์กิจ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา)

สถาบันส่งเสริมบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐนลิน ชินะกาญจน์ : กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. (Strategic Planning Process for Public Relations of State
Enterprises in Thailand) อ.ที่ปรึกษา: รศ.ดร. ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 188 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร และศึกษาเปรียบเทียบการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการศึกษานี้ ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งแผนกลยุทธ์องค์กรและแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้ง 7 องค์กร ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในแต่ละประเภท โดยกำหนดระยะเวลาการศึกษาเป็นแผนประจำปี 2550

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2550) ได้มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรด้วยกันทั้งสิ้น มีฝ่ายวางแผนเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผน ปฏิบัติต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์กร มีความแตกต่างกันไป แต่องค์กรส่วนใหญ่ไม่เกิดปฏิกิริยา ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ ทุกองค์กรมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรที่คล้ายคลึงกัน

แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีทั้งที่เป็นแผนประชาสัมพันธ์ที่แยกออกมาเป็นอิสระและที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร การดำเนินงานของแผนอาจเป็นได้ทั้งที่จัดทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรหรือดำเนินการจัดทำภายหลัง ทุกองค์กรที่ศึกษาพบว่า มีความพยายามจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร ความรับผิดชอบด้านการวางแผนอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร แต่ทุกองค์กรมีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก องค์กรส่วนใหญ่ได้รับปฏิกิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน แต่มีระดับความรุนแรงไม่เท่ากัน และวิธีการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกันออกไป เช่น เน้นความต่อเนื่องของแผนกับแผนในอดีต การจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า การปลุกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และการเพิ่มระดับการประชาสัมพันธ์ภายใน

ภาควิชาการประชาสัมพันธ์..... ลายมือชื่อนิสิต..... กัญจน์สิน ชินะกาญจน์.....
สาขาวิชา.....การประชาสัมพันธ์..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... S.....
ปีการศึกษา.....2549..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4885084628 : MAJOR PUBLIC RELATIONS

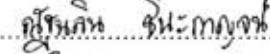

KEY WORD: STRTEGIC PLANNING / PUBLIC RELATIONS / STATE ENTERPRISES

NATNALIN CHINAGARN: STRATEGIC PLANNING PROCESS FOR PUBLIC RELATIONS OF STATE ENTERPRISES IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. YUBOL BENJARONGKIT Ph.D., 188 pp.

This research aimed 1) to study the process of the strategic planning process of the state enterprise organizations in Thailand 2) to study the suitability of strategic planning process required by the organization to encourage working efficiency 3) to study consistency of the objectives of public relations and main strategic plan of the organization ,and 4) to comparatively study the public relations planning process of state enterprise organizations. On this study, the principles of qualitative research are used. The study started from the papers relevant to the strategic planning of the state enterprises from the annual plan of the year 2007, this included strategic plan of organizations and public relations plans (documentary research) to in-depth interviews of key persons in the planning of seven organizations as informants of state enterprises.

The study found that at present (year 2007), strategic planning of the state enterprises had been made. The Planning Division is the main entity responsible for strategic planning of the organization and allows all parties of the organization to take part in the decision making process. Resistance against changes from operators of each organization may be different, but most organizations did not experience strong resistance. Efficiency of operators was higher when all plans have been followed. All organizations have similar strategic planning procedures.

Strategic public relations plans of the organization include the public relations plan solely and public relations as an integral part of the organization's strategic plan. These plans could have been done together or afterward, consistent with the organization's strategic plan. The Public Relations Department has the main responsibility in taking care of the public relations plan. Groups of participants may be different in each organization. Most organizations experience resistance against changes with difference degrees of violence, and solutions are different, for instance, using continuous planning, setting the preventive strategic plan in advance, establishing the organization's culture, and providing internal public relations activities in the organization.

DepartmentPublic Relations..... Student's signature..... .....
 Field of study.....Public Relations..... Advisor's signature..... .....
 Academic year.....2006..... Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ยุกต เบญจรงค์กิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้คำแนะนำในการเรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูล ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์กฤษฎิการัต อัครเดชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และการอนุเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน โดยเฉพาะคุณมุกดา สุธรรมมาวัฒน์ คุณภาวิไล เทวะผลิน คุณทัดเทพ วรรมณวิจิตร คุณนงนาถ เจริญผลพิริยะ และพี่ๆจากการไฟฟ้า นครหลวงทุกท่าน ขอขอบพระคุณท่านดร.สังเกียรติ ทานสัมฤทธิ์ และคุณมุขพล มณีน้อย จาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ขอขอบพระคุณ คุณธาดารี รุ่งเจริญ จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ขอขอบพระคุณ คุณดวงใจ อมาตยกุล (พี่เป็ด) คุณอรนุช พัฒนภิรมย์ คุณธนวดิ์ สุขสกุลวัฒน์ และพี่ๆฝ่ายประชาสัมพันธ์จากธนาคารอาคารสงเคราะห์ทุกท่าน สำหรับการต้อนรับ อย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง ขอขอบพระคุณ คุณอัญชลี รำพรรณ และคุณสาริมา จินดามาตย์ จาก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ขอขอบพระคุณ คุณระวีวรรณ เนตรระเวสนะ และคุณดวงพร สุขมาก จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ขอขอบพระคุณ คุณปัญญา พรหมณีย์ จาก ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์อย่างเต็มที่

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียน ขอขอบคุณ เยลลี่ พ้อยท์ บี นุ่ม พี่ปริม พี่มิล พี่มัน พี่เอ๋ พี่แบม ที่ใจดีคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเตือนวันนัดหมายต่างๆ

ขอขอบคุณ ครอบครัวโอมวิไลลักษณ์ ที่คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆของการทำวิทยานิพนธ์นี้ ขอขอบคุณพี่ฝน ที่คอยให้คำแนะนำตลอดเวลา ขอขอบคุณพี่น้องสำหรับข้อมูลดีๆ และเป็นแรงผลักดันเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนเก่าสมัยประถม มัธยม ปริญญาตรี และเพื่อนๆที่รู้จัก จากกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้การทำวิทยานิพนธ์เต็มไปด้วยความสุข

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ลูกกวาด พี่จอย พี่แบงค์ และครอบครัววาทย์ ที่เข้าใจ คอยให้กำลังใจ ให้ความรักความอบอุ่น ให้การสนับสนุน และเป็นทุกๆ อย่างจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
บทที่	
1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหำนำการวิจัย	10
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	11
ข้อจำกัดของการวิจัย	12
นิยามศัพท์	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	14
แนวความคิดของการประชาสัมพันธ์	44
ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การรัฐวิสาหกิจ	70
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
3 ระเบียบวิธีวิจัย	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	80
ประเภทของข้อมูล	81
การสร้างเครื่องมือ	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	83

บทที่		หน้า
3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
	การวิเคราะห์ข้อมูล	84
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
	รายการอ้างอิง	139
	ภาคผนวก	144
	ภาคผนวก ก แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก	144
	ภาคผนวก ข รายละเอียดของตัวแทนองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	147
	ภาคผนวก ค แนวความคิดการวางแผนประชาสัมพันธ์	177
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	188

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนขององค์กร	86
4.2	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร	87
4.3	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร	89
4.4	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลง ของผู้ปฏิบัติงานจากแผนกลยุทธ์องค์กร	101
4.5	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์	104
4.6	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลง ของผู้ปฏิบัติงานจากแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์	119
5.7	แสดงการสรุปผลขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร	124
5.8	แสดงการสรุปผลขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์	129



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ สิ่ง que ทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ อันเป็นผลมาจากระบบสังคมโลกที่เชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยี และการสื่อสารที่ไร้ขีดจำกัดทั้งด้านพื้นที่และเวลา ทำให้สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และกระแสความเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ ต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน (บุษบา สุธีธร 2548 : 6) ซึ่งองค์กรต่างๆ ก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ถือเป็นปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก และมีผลกระทบอย่างสูงต่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องคาดคะเนว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และควรมีการเตรียมการอย่างไร เพื่อที่จะปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ในอีกห้าปีหรือสิบปีข้างหน้า สามารถตัดสินใจดำเนินการในด้านบุคคลากร วัตถุดิบ กิจกรรม สนับสนุน ตลอดจนงบประมาณที่จำเป็นในการผลิตหรือให้บริการได้อย่างเหมาะสมในอนาคต ซึ่งการมองไปในอนาคตเพื่อเตรียมการทำงานไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นไม่มีความแน่นอน (ยุบล เบญจรงค์กิจ 2548 : 143) นอกจากนี้ “การแข่งขัน” ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญ องค์กรต้องแสวงหาวิธีการที่จะสร้างผลกำไรให้มากขึ้น เพื่อต้องการเอาชนะคู่แข่ง ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานยุคปัจจุบัน เพราะการวางแผนที่ดีและรอบคอบจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อันหมายถึงความสำเร็จในการทำงาน และรวมถึงผลกำไรที่องค์กรจะได้รับ

อย่างไรก็ตาม เมื่อการวางแผนปกตินั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างที่ต้องการ ผู้วางแผนจึงหันมามองว่า การวางแผนจำเป็นต้องทำในลักษณะเชิงกลยุทธ์ด้วย มีการค้นหาเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ช่วย ซึ่งแตกต่างจากการวางแผนเพื่อองค์กรในปัจจุบันอย่างมาก การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการมองธุรกิจในอนาคตว่ามีความแตกต่างจากธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร และเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องช่วยกันมอง แล้วกำหนดออกมาเป็นข้อความเพื่อยืนยันความเข้าใจและสร้างภาวะรับผิดชอบร่วมกัน การวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการคิดแบบมีกลยุทธ์ (Think Strategically) ซึ่งก็คือ การที่นักวางแผนจะต้องมีความรู้ และมองภาพรวมขององค์กรหรือสินค้า โดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร หรือกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อหาแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาทางการตลาดได้อย่างแท้จริง เป็น

การตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร นักวางแผนจะต้องสะท้อนภาพรวมขององค์กร หรือสถานการณ์ทางการตลาดออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การวางแผนที่เหมาะสม เพื่อให้ องค์กรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิตหรือบริการ (รุ่งนภา พิตรปรีชา 2549 : 32)

การที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมองไปข้างหน้าอยู่เสมอ และมีการเตรียมตัวให้พร้อม สำหรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การกำหนดแผนกลยุทธ์แก่องค์กร จึงเป็นแนวทางใน การสร้างระบบการตัดสินใจของผู้บริหารในปัจจุบัน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจใน ทรัพยากรขององค์กร เช่น เวลา และงบประมาณเพื่อการสนับสนุนกิจการในอนาคต หากองค์กร มีการวางแผน จะสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคต สามารถกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์การ ทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเพื่อเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และ เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว นำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ และที่สำคัญผู้บริหาร ควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และตระหนักในความจำเป็นที่จะให้บุคลากร มีความเข้าใจ และให้ข้อมูลกับบุคคลากรเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการใดๆ ในอนาคต ต่อไป

การประชาสัมพันธ์ เป็นงานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ถึงแม้จะไม่ใช่อันตรายหลักขององค์กร แต่หากองค์กรให้ความสนใจเฉพาะแต่การดูแลจัดการพันธกิจหลัก โดยไม่สนใจว่าบุคคลากรภายในหรือบุคคลากรภายนอกจะรับทราบข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรหรือไม่ การที่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรไม่เป็นที่รับทราบอาจส่งผลเสียหายในระยะยาวต่อองค์กรได้ เช่น การที่องค์กรถูกมองว่าไม่มีผลงาน หรือทำธุรกิจโดยไม่สนใจสังคม คำกำไรเกินควร และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งอาจไม่เป็นความจริงแต่อย่างใด แต่เมื่อไม่มีข้อมูลเผยแพร่ออกไปให้ได้ทราบ คนทั่วไปมักเชื่อว่าความรู้สึกหรือสิ่งที่เห็นคือความจริง (Perception is reality) การประชาสัมพันธ์เป็น กระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรไม่เป็นที่รู้จักในด้านของบทบาทพันธกิจและ ความรับผิดชอบต่อสังคม (ยุบล เบญจรงค์กิจ 2548 : 162) ด้วยเหตุนี้ การประชาสัมพันธ์จึงเป็น งานที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานด้านรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน

สำหรับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้องค์กรพัฒนาได้ทันที่ที่ที่ ตอบรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น หลายองค์กรมักระบุให้มีกลยุทธ์ด้านการ ประชาสัมพันธ์อยู่ด้วย เนื่องจากปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดขึ้น เกิดความเข้าใจร่วมกัน และนำไปสู่การยอมรับในพันธกิจ ขององค์กร แผนกลยุทธ์ต่างๆ และกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ยังนำไปใช้ในการสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย เพื่อสร้าง

ความรู้จักสินค้า และ/หรือบริการ หรือสร้างความรู้จักในบทบาทขององค์การ นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์การ

การวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างมีกลยุทธ์ จะทำให้เกิดการมองภาพรวมของการทำงาน และทำให้กลไกการสื่อสารต่างๆ ที่มีอยู่ในแผนมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ จะมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ขององค์กร และส่วนใหญ่แล้วการวางแผนกลยุทธ์ทุกด้านควรดำเนินไปพร้อมกันทั้งหมด อย่างไรก็ตาม สิ่งทีกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์แตกต่างไปจากกลยุทธ์ด้านอื่นๆ คือ ในการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น วัตถุประสงค์ของแผน คือ วัตถุประสงค์ด้านการประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ที่ใช้ก็จะเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้การสื่อสารเผยแพร่ข้อมูลขององค์การบรรลุเป้าหมาย และท้ายที่สุดคือ เกิดการส่งเสริมสนับสนุนให้เป้าหมายที่องค์การต้องการจะเป็นไปในอนาคตเป็นไปได้จริง (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548 : 163)

นอกจากนี้ ในสังคมโลกาภิวัตน์ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะพลวัตตลอดเวลา ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์ขององค์กรยิ่งทวีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการจัดการประเด็นปัญหา ช่วยจัดการภาวะวิกฤติ ตลอดจนรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังที่ บุษบา สุทธิธร (2548) ได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ และผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ มีดังต่อไปนี้

1. การเกิดระบบเศรษฐกิจโลก (A Global Economy)

ผลของโลกาภิวัตน์ ทำให้ธุรกิจต่างๆ ทั้งในระดับประเทศด้วยกันและระหว่างประเทศเกิดการขยายตัว เกิดการพึ่งพาและความร่วมมือกันมากขึ้นในทุกระดับ ทั้งนี้ เป็นผลเนื่องจากการขยายตัวขององค์กรทั้งด้านเศรษฐกิจ และการเมืองระดับโลกขนาดใหญ่ เช่น องค์กรการค้าโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบของอำนาจทางการเมืองระดับโลก รวมทั้งปัญหาผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ ทำให้ประเทศต่างๆ จำต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดมากขึ้น เกิดความต้องการในการเจรจาต่อรอง และสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อสร้างความสมดุลของอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งการเกิดระบบเศรษฐกิจโลกนี้ ได้สร้างกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในระดับสากลขึ้น กล่าวคือ การที่ระบบเศรษฐกิจภูมิภาคต่างเชื่อมโยงเข้าเป็นเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันทางธุรกิจในทุกภาคส่วน ไม่เพียงแต่จะเกิดการขยายการลงทุนของบริษัทข้ามชาติจำนวนมากที่เข้ามาลงทุน

ในประเทศเท่านั้น ธุรกิจภายในประเทศเองก็เริ่มมีการเปิดตลาดใหม่ขยายการลงทุน มีการเจรจาภายใต้ข้อตกลงทางการค้าไปสู่ภูมิภาคอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้ประกอบการวิชาชีพการประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละสังคม มีการปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ขององค์กรในลักษณะที่เป็นสากล ตลอดจนพัฒนาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของธุรกิจซึ่งขยายขอบเขตไปในระดับนานาชาติมากขึ้น

2. การเกิดกระแสการใส่ใจดูแลสุขภาพ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพิทักษ์สิทธิชุมชนมากขึ้นทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา

ในอดีตเมื่อกล่าวคำว่า สุขภาพ ด้วยมุมมองสาธารณสุขแบบเก่า ผู้คนทั่วไปมักจะคิดถึงการรักษาโรค หมอ การผ่าตัด เทคนิคการรักษา และสถานพยาบาลที่ทันสมัย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่เฉพาะกิจหรือการเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนก็มักจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโรค และการรักษา การลงทุนเพื่อสุขภาพมักจะเน้นไปในเรื่องการซื้อหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ โดยจะพบว่าแต่ละโรงพยาบาลต่างตั้งงบประมาณการลงทุนในการซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยเร่งสร้างโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน และเร่งเผยแพร่โน้มน้าวใจโดยใช้ประเด็นของเครื่องมืออุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัยดังกล่าวมาเป็นประเด็นโน้มน้าวใจให้เห็นจุดเด่นของโรงพยาบาลนั้นๆ ซึ่งเป็นที่มาทำให้เกิดการแพทย์เชิงธุรกิจ ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น และมีความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม สำหรับในปัจจุบัน การสาธารณสุขแบบใหม่นั้น สุขภาพถือเป็นทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับชีวิตประจำวัน การส่งเสริมสุขภาพจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสุขภาพ โดยมุ่งเน้นตั้งแต่ปัจจัยเบื้องต้นที่มาก่อนจะเกิดโรค ตัวกำหนดสุขภาพนี้จึงรวมความถึงความสงบสุข ที่อยู่อาศัย การศึกษา อาหาร รายได้ ระบบนิเวศที่มั่นคงและการใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดกระทบต่อวิถีชีวิต ส่งผลให้มีสุขภาพที่ดี ปัจจุบันนี้จึงเป็นที่ยอมรับร่วมกันในประเทศต่างๆ ว่าการส่งเสริมสุขภาพประชาชนเป็นภารกิจสำคัญของรัฐ เพราะนอกจากจะเป็นวิธีการช่วยประหยัดงบประมาณด้านการรักษาพยาบาลจำนวนมากแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น งบประมาณการประชาสัมพันธ์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพของประชาชนจึงได้รับการจัดสรรเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา

นอกจากมิติของความใส่ใจในสุขภาพของประชาชนที่มีสูงขึ้นแล้ว ปัจจุบัน กระแสการให้ความสนใจในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเรื่องของสิทธิมนุษยชนก็เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทศวรรษที่ผ่านมาได้เกิดมีปัญหารุนแรงด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นในบางส่วนของโลก และปัญหาดังกล่าวนี้ก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันในทุกประเทศทั้งที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา เช่น ปัญหาด้านภาวะมลพิษเกี่ยวกับน้ำ ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมสลายและหมดสิ้นไปอย่างรวดเร็ว เช่น น้ำมัน แร่ธาตุ ป่าไม้ พืช สัตว์ทั้งที่เป็นอาหารและที่ควรอนุรักษ์ไว้เพื่อการศึกษา ปัญหาที่เกี่ยวกับการตั้งถิ่นฐานและชุมชนของมนุษย์ เช่น การวางผังเมืองและชุมชนไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดการแออัดยัดเยียด ปัญหาการใช้ทรัพยากรผิดประเภทและลักษณะ ตลอดจน ปัญหาแหล่งเสื่อมโทรมและปัญหาจากของเหลือทิ้งอันได้แก่ มูลฝอยและสารพิษต่างๆ เป็นต้น ประเด็นด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นที่สนใจในระดับประเทศเท่านั้น ความตื่นตัวในเรื่องดังกล่าว ยังถูกเชื่อมโยงเข้าไปเป็นข้อกำหนดผูกพันทางการค้าระหว่างประเทศ เช่น การกำหนดว่าจะไม่ซื้อสินค้า หรือการตัดโควตาการซื้อสินค้าจากประเทศที่ไม่มีมาตรการในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามข้อกำหนด เป็นต้น

การเกิดกระแสการใส่ใจดูแลสุขภาพ และการตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ประชาชนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้านสุขภาพในลักษณะที่ไม่สบายแล้วจึงไปหาหมอเพื่อรักษา มาเป็นการให้ความใส่ใจในสุขภาพของตนเอง เพื่อป้องกันไม่ให้เจ็บป่วย ทุกวันนี้ เราจึงเห็นธุรกิจอาหารชีวจิต ฟิตเนส สนามกีฬา ลานออกกำลังกายได้รับความนิยมให้มีกระจายในพื้นที่ชุมชนทั่วไป อีกทั้งประชาชนเริ่มใส่ใจในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการพิทักษ์ในสิทธิของชุมชนร่วมกัน ด้วยการรวมตัวกันเพื่อต่อต้านการสร้างโครงการของรัฐขนาดใหญ่ที่อาจก่อให้เกิดมลพิษชุมชน เช่น ต่อต้านการสร้างโรงงานไฟฟ้า ประท้วงการสร้างโรงงานอุตสาหกรรมหรือการสร้างโรงกำจัดขยะในเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง นั่นก็เป็นเพราะจิตสำนึกด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้คนมีการเปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง

ประเด็นสุขภาพและสิ่งแวดล้อมถูกนำมากำหนดไว้ในโครงการรณรงค์การประชาสัมพันธ์ขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร จากกระแสความตื่นตัวและจิตสำนึกในเรื่องสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ก็เริ่มปรับบทบาทตนเอง นอกจากนั้น ยังพบว่าองค์กรจำนวนมากได้หันมาสนับสนุนโครงการส่งเสริมสุขภาพทั้งส่วนภายในองค์กรเองให้แก่

พนักงาน เช่น การให้สวัสดิการตรวจร่างกายพนักงานประจำทุกปี การส่งเสริมสถานที่ออกกำลังกาย การรณรงค์ส่งเสริมสุขภาพเพื่อลดปัจจัยเสี่ยง เช่น โครงการรณรงค์สูบบุหรี่ โครงการรณรงค์ออกกำลังกายในผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. *บทบาทการประชาสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจ และกระบวนการสื่อสารนโยบายสาธารณะได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารเพิ่มขึ้น*

ปัจจุบันฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับบทบาทประชาสัมพันธ์มากขึ้น สนใจในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรมากขึ้นตลอดจนใส่ใจในบทบาท และพลังของความร่วมมือของประชาชนว่าเป็นพลังสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม และไม่อาจสร้างความร่วมมือได้ภายในเวลาสั้นๆ แต่ต้องอาศัยความจริงใจ ความศรัทธาเชื่อถือ การรับฟังซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการสื่อสารสองทางระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เป็นกลไกสร้างการยอมรับและความร่วมมือจากประชาชน ทุกวันนี้การประชาสัมพันธ์ได้รับการยอมรับว่ามีความคุ้มค่าในการสร้างการยอมรับศรัทธาจากประชาชน เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในภาคประชาชน การประชาสัมพันธ์สามารถสร้างเป็นกลไกหนึ่งของการตลาดที่ได้ผลในแง่การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสร้างความรู้จัก การแนะนำสินค้าสู่ตลาด การสร้างการยอมรับ และสนับสนุนสินค้าหรือบริการด้วยกิจกรรมประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ยังได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารในการใช้เป็นกลไกสร้างความเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือสนับสนุนโครงการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ รวมถึงโน้มน้าวใจสร้างการยอมรับโครงการสร้างสาธารณะประโยชน์ขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตผู้คนในพื้นที่

4. *การเปลี่ยนแปลงด้านวิถีชีวิต การบริโภคผลิตภัณฑ์ ตลอดจนบริการในกลุ่มผู้บริโภคอันเป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร*

ประชากรโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 7.8 - 8.5 พันล้านคน ในปี 2025 โดยร้อยละ 95 ของประชากรที่เพิ่มขึ้นจะอยู่ในประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในเขตเมือง ประชากรโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม ประชากรสูงอายุจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยหนุ่มสาวจะลดลง สำหรับประชากรไทยมีการคาดประมาณว่าใน ค.ศ.2015 ประชากรไทย จะมีประชากรราว 74 ล้านคน ในอัตราส่วนหญิงและชายใกล้เคียงกัน (อ้างถึงในบุษบา สุธีธร, 2548) เมื่อพิจารณาอัตราการเป็นภาระ อันหมายถึง สัดส่วนของประชากรวัยทำงาน 1 คน ที่จะต้องรับประชากรวัยเด็กหรือวัยสูงอายุจำนวนหนึ่ง พบว่า อัตราการเป็นภาระในวัยเด็กมีแนวโน้มลดลง แต่อัตราการเป็นภาระในวัยสูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และ

อายุมีฐานของประชากรมีแนวโน้มสูงขึ้น สังคมไทยในอนาคตจะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงเป็นสังคมสูงอายุ ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร ดังกล่าว จะก่อผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ในลักษณะเดียวกัน คือ ภาระงบประมาณรายจ่ายเพื่อสวัสดิการต่างๆ ของ ผู้สูงอายุจะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นจะเกิดการสิ้นสุดของตลาดเด็ว ตลาดใน อนาคตจะต้องถูกแบ่งเป็นสองส่วน คือ ตลาดผู้สูงอายุและตลาดกลุ่มวัยรุ่น ซึ่งมี พฤติกรรมการบริโภคสินค้าที่มีความแตกต่างกัน นอกจากนั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ๆ จะเกิดอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถรองรับกับความนิยมและความต้องการที่ มีการเปลี่ยนแปลงด้านประเภทและรูปแบบสินค้าตลอดเวลา อุตสาหกรรมตลอดจน ธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองของความ ต้องการของวิถีชีวิตกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในสังคมซึ่งมีความแตกต่างและ หลากหลาย อีกทั้งยังมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอีกด้วย กลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์ ต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และบูรณาการสื่อและ กิจกรรมเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง กลยุทธ์การสื่อสารและการ ประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบันจึงต้องมีความหลากหลาย มีการ ผสมผสาน หรือการบูรณาการสื่อและกิจกรรมประเภทต่างๆ เพื่อสร้างความ น่าสนใจและเจาะจงสื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการอย่าง คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพ

5. สื่อมวลชนเริ่มลดบทบาทมีการใช้สื่อสมัยใหม่มากขึ้น

ปัจจุบัน สื่อสมัยใหม่ได้รับการคิดค้นพัฒนาขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เครือข่ายการ สื่อสารด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารเครือข่ายใยแมงมุมสามารถเชื่อมโยงถึงกันอย่าง ไม่มีขีดจำกัด เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบให้สามารถใช้งานได้ง่าย และราคาเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สื่อสมัยใหม่ได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการแพร่ขยายกระบวนการโลกาภิวัตน์ให้เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว การประชาสัมพันธ์มีแนวโน้มจะใช้สื่อสมัยใหม่แทนสื่อมวลชน กลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม จึงหันมาให้ความสนใจสื่อสาร ผ่านสื่อสมัยใหม่ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

5.1. คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้องค์กรสามารถส่งข้อมูลไปทั่วทุกมุม โลก ภายในชั่วขณะที่ปลายนิ้วสัมผัส ความสะดวกดังกล่าวทำให้นักลงทุน สามารถตัดสินใจและดำเนินการทำธุรกิจในลักษณะที่ไม่เคยทำได้มาก่อน อินเทอร์เน็ตจึงนับเป็นรูปแบบใหม่ของการประชาสัมพันธ์ที่สามารถสร้าง

กลไกการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นได้ในขณะที่ใช้ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา

- 5.2. เทคโนโลยีด้านโทรศัพท์เคลื่อนที่ เมื่อผนวกเข้ากับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็ทำให้ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสาร พูดคุย ประชุม ค้นหาข้อมูล ฯลฯ กับใครที่ไหนก็ได้ในโลกได้ตลอดเวลา นอกจากนั้น การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ (มือถือ) ยังเอื้อให้คนเราสามารถติดต่อเจรจากันได้ไม่ว่าจะทำกิจวัตรอะไรอยู่ในขณะนั้น
- 5.3. คอมพิวเตอร์ เมื่อผนวกเข้ากับบริการขนส่งสินค้า และผู้โดยสารทางเครื่องบินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง ทำให้ทั้งคนและสินค้าสามารถเดินทางไปที่ทั่วทุกแห่งในโลกอย่างสะดวกและคล่องตัว

ด้วยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่เกิดจากสาเหตุโดยธรรมชาติที่องค์กรควบคุมไม่ได้ อันเป็นภาวะวิกฤติ และทั้งที่เกิดจากการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบในกระบวนการพัฒนาประเทศ ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การรับมือต่อสภาพแวดล้อมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ คือ การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทำให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเป็นไปในลักษณะการสื่อสารสองทาง เอื้อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารไป - มายังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วน และชัดเจน มีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการสื่อสาร สามารถเชื่อมโยงสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหาร พนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต่องการนั้นๆ ด้วย (บุษบา สุธีธร 2548 : 7)

รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เป็นกิจการที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อมีบทบาททางเศรษฐกิจ และเป็น การประกอบการที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการหลายอย่าง เช่น เป็นเครื่องมือในการหารายได้ หรือรักษาเสถียรภาพของราคา เป็นต้น การประกอบการในรูปของรัฐวิสาหกิจ บางกรณีอาจคล้ายกับการประกอบการของหน่วยราชการ แต่ลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน ตามปกติบริการของหน่วยงานราชการมักจะเป็นไปในรูปการให้เปล่า โดยได้เงินจากภาษีอากรมาผลิตสินค้าหรือ บริการ เช่น กิจการป้องกันประเทศ การรักษาความสงบภายใน และระบบทางหลวง เป็นต้น ส่วนกรณีของรัฐวิสาหกิจนั้น สินค้าและบริการมักเป็นไปในรูปของการขาย เพื่อมีรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงตนเอง หรือประกอบการต่อไปได้ และต้องมีกำไรส่งรัฐด้วย เมื่อรัฐวิสาหกิจเป็นกิจการที่รัฐมีส่วนเป็นเจ้าของ รัฐบาลจึงสามารถกำหนดนโยบายในการควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการประเภทต่างๆ ที่รัฐกำหนดได้ (สุพิณ ปัญญา มาก 2526 :

อย่างไรก็ตาม ได้มีนโยบายหลายสมัยที่จะพยายามลดจำนวนรัฐวิสาหกิจลง เพราะกิจการบางอย่างภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง สามารถลงทุนในกิจการซึ่งเคยมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศได้แล้ว เช่น การคมนาคม กิจการพลังงาน เป็นต้น และได้ดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจบางแห่งไปบ้างแล้ว แต่ตามข้อเท็จจริงแล้ว รัฐวิสาหกิจยังมีความจำเป็นต่อประเทศชาติอยู่อย่างมาก เพราะรัฐบาลได้จัดตั้งรัฐวิสาหกิจใหญ่ๆ หลายแห่ง โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจประเภทการเงินและด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ก็เพื่อใช้รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือของการควบคุมการสนองนโยบายของรัฐบาล อีกทั้งรัฐวิสาหกิจยังเป็นหน่วยธุรกิจที่สามารถหารายได้เข้ารัฐอย่างเป็นกอบเป็นกำ เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพของราคา เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นเศรษฐกิจ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการพัฒนาเฉพาะกิจหรือเฉพาะด้านของรัฐบาล ซึ่งในช่วงแรกของการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจเมื่อปี 2505 รัฐวิสาหกิจมีจำนวนมากกว่า 100 แห่ง ต่อมาได้ลดลงเหลือ 70 แห่งในปี 2525 และเหลือ 63 แห่งในปี 2535 และในปัจจุบัน (ปี 2545) ได้เพิ่มขึ้นเป็น 91 แห่ง การที่รัฐวิสาหกิจลดและเพิ่ม ก็เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และสาเหตุจากการที่รัฐบาลต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ นอกจากรัฐวิสาหกิจจะมีความสำคัญในตัวเองแล้ว ยังมีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม บทบาทในการกระจายความเจริญและโอกาสไปสู่ชุมชนต่างๆ เป็นแหล่งสร้างงานและผลิตบุคคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ให้แก่ประเทศชาติด้วย (สุพิณ ปัญญา มาก 2526 : 132)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า องค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนมากถึง 91 แห่ง (พ.ศ. 2545) ยังคงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อประเทศ ช่วยในการขับเคลื่อนสังคมไทยในหลายๆ ด้าน ทั้งการให้บริการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ช่วยส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้นแบบการดำเนินงานให้เอกชน หรือเป็นตัวอย่างแก่เอกชนในกิจการด้านอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เป็นแหล่งสร้างงาน ช่วยในการบริหารระบบการเงินของประเทศ และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ และเป็นองค์กรที่สามารถหารายได้เข้ารัฐเป็นจำนวนมากได้อีกทางหนึ่งด้วย

แต่เนื่องจากภาวะการณ์ในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีอัตราการแข่งขันระหว่างองค์กรที่สูง ซึ่งองค์กรรัฐวิสาหกิจ ก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน องค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์อันจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้องค์กรสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคต สามารถกำหนดทิศทาง เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้องค์กรอยู่รอด และช่วยผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

สามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการในอนาคตได้ และจากการศึกษาขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในแต่ละประเภทตามลักษณะการดำเนินงานนั้น พบว่า ทุกองค์กรล้วนให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งในแต่ละองค์กรต่างก็มีส่วนประกอบและลักษณะของแผนที่แตกต่างกันออกไปตามแต่แผนวิสาหกิจแม่บทและภารกิจหลักขององค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย แต่การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นี้ ก็เป็นแนวคิดที่ถูกเริ่มต้นจากนักวิชาการและนักบริหารชาวตะวันตกโดยส่วนใหญ่เป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างของสภาพบริบท ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ฯลฯ และความไม่เท่าเทียมกันในระดับการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงควรให้ความสำคัญตระหนักมากเป็นพิเศษ ในการนำแนวทางการวางแผนนี้ มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

การที่องค์กรรับเอาอิทธิพลของแนวความคิดนี้เข้ามาปฏิบัติ แล้วจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้หรือไม่ กรอบแนวความคิดนี้เมื่อถูกนำมาใช้ปฏิบัติในสังคมที่มีความแตกต่างกับสังคมต้นกำเนิด องค์กรต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในส่วนของแนวความคิดนี้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้เกิดความทัดเทียมในการแข่งขันทางธุรกิจ ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จเช่นเดียวประเทศต้นกำเนิดนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจในการศึกษาหาคำตอบต่อไป

ปัญหานำการวิจัย

1. แผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีกระบวนการจัดทำอย่างไร
2. แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือไม่
3. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
4. แผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อมีการนำไปปฏิบัติ ได้รับปฏิกิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร และมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
4. เพื่อศึกษาวิธีการป้องกัน และแก้ปัญหาจากปฏิกิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงเมื่อนำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรรัฐวิสาหกิจ และกระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
2. ศึกษาจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจำนวน 7 องค์กร ได้แก่
 - 2.1. รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค คือ การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - 2.2. รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ คือ บริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
 - 2.3. รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 - 2.4. รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
 - 2.5. รัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน คือ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. ศึกษาเฉพาะระยะเวลาของแผนประจำปี 2550

ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษานี้ อาจมีข้อจำกัดด้านข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามเอกสารที่สามารถรวบรวมมาได้ และจากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร ซึ่งไม่ได้นำเสนอจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลและอาจไม่สะท้อนข้อเท็จจริงบางประการที่ผู้ให้ข้อมูลมองไม่เห็นหรือไม่ประสงค์จะกล่าวถึง

นิยามศัพท์

1. องค์กรรัฐวิสาหกิจ

หมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งทุนทั้งสิ้นเป็นของกระทรวง ทบวง กรม ให้รัฐบาลมีทุนร่วมอยู่เกินกว่าร้อยละห้าสิบ หรือบริษัทห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่สังกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลดังกล่าวข้างต้นมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ และให้หมายความรวมถึง องค์กรของรัฐบาล หรือหน่วยธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และรวมตลอดถึงบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยธุรกิจของรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

2. แผนกลยุทธ์หลักขององค์กร

คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

3. กระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

คือ การร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ทำการกำหนดระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวทางปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่แน่นอน โดยอาศัย เครื่องมือ ปัจจัย คือ นโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร และวิชาการที่ประสมประสานเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้มี

เป้าหมายที่จะสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมที่มีความสมดุลกันกับความ
ความสำเร็จทางเทคนิค และทางเศรษฐกิจ

4. กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์

การจัดกระบวนการวางแผน (Design) ของสิ่งแวดล้อมในการประชาสัมพันธ์อันประกอบด้วย เทคนิค รายละเอียดของวิธี ตลอดจนขั้นตอนการนำมาใช้ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลมาเพื่อพัฒนาแนวความคิดทางวิชาการด้านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. สามารถนำผลมาใช้ในการส่งเสริมในเชิงปฏิบัติด้านการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร
3. สามารถนำผลมาใช้ในการส่งเสริมให้เกิดข้อเสนอแนะ ทำให้การปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการป้องกัน และแก้ปัญหาจากปฏิกิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง เมื่อนำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทาง ใน การศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ได้แก่

1. แนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. แนวความคิดของการประชาสัมพันธ์
3. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรรัฐวิสาหกิจ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เรียบเรียงสาระสำคัญโดยสรุป และเสนอเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1: แนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายของ “กลยุทธ์” (Strategy defined)

- สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) กลยุทธ์จะมุ่งเน้น การนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (best guess) ในสิ่งที่ต้องการ กระทำ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับ คู่แข่งขัน หรือแม้แต่สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง
- พิทส์และเล (Pitts and Lei, 2000 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัท นำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วย บริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถ

ของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพ
เหนือกว่าคู่แข่ง

จากนิยามความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการ
ตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่
องค์กรวางไว้”

ปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป มนุษย์มักต่อต้านความเปลี่ยนแปลง และมักจะพยายามคัดค้านหรือป้องกัน
ไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นใน
องค์กรอยู่เสมอ ทุกครั้งที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ก็มักมีบุคคลากรไม่มาก
ก็น้อยแสดงความไม่ยอมรับไปจนกระทั่งแสดงความต่อต้านอยู่เสมอ มีงานวิจัยเกี่ยวกับความ
เปลี่ยนแปลงที่ชี้ให้เห็นว่า คนเรามักต่อต้านความเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
ส่งผลกระทบต่อเขาโดยตรง และหากมองว่าความเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลด้านบวกต่อเขาแล้ว
คนเราก็มักจะยอมรับและเต็มใจที่จะเปลี่ยน ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน จึง
มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร หากข้อมูลไม่มีความชัดเจนแล้ว ก็เกิดช่องทางที่ข่าว
ลือต่างๆ จะตามมา ข่าวลือเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและทำให้เกิด
การต่อต้าน และบางครั้งแม้แต่ข่าวที่เป็นความจริง หากมีผลกระทบในทางลบต่อตัวบุคคลก็มักจะ
ถูกต่อต้านเช่นเดียวกัน ประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการวางแผนกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์จะเป็น
ช่องทางที่ดีเยี่ยมในการปูพื้นให้ผู้บริหารมองเห็นอนาคตที่เปลี่ยนไปขององค์กรและพนักงานทุกคน
เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่นักบริหารที่ฉลาดจะใช้กระบวนการ
วางแผนกลยุทธ์เพื่อยังประโยชน์สูงสุด และก่อปัญหาที่น้อยที่สุดสำหรับองค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ
2548 : 145)

หลักตรรกะเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วางแผนจะต้องมีความ
เข้าใจเกี่ยวกับความคิดหลัก 5 ประการ คือ

1. ความเข้าใจในองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานได้รับ
ผลประโยชน์สูงสุด

2. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของหน่วยงานตนเอง ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนและไม่เข้าข้างตนเอง
3. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงานคู่แข่ง ซึ่งเรื่องนี้มีผลสำคัญมากในการที่จะต้องพยายามทราบถึงปฏิกิริยาของคู่แข่งที่มีต่อแผนการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของหน่วยงานของเรา
4. ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย และความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีกับหน่วยงาน ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกับลูกค้าจะนำมาซึ่งคุณค่าเพิ่ม อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการและในบางโอกาสอาจจะยอม “จ่ายแพงกว่า” เพื่อที่จะใช้บริการของเรา
5. ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการคิดหลักทั้งสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว การคาดการณ์เกี่ยวกับพัฒนาการที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมการเพื่อพร้อมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักสำคัญที่สุดของการวางแผนหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ คือหน่วยงานที่สามารถควบคุมสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไว้ได้ ไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548 : 145)

ความหมายของแผนกลยุทธ์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548) ได้รวบรวมความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการสร้างระบบการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้แผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวิธีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนด้วย เพื่อจะได้ตรวจสอบได้ว่าการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้ทำให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการพัฒนาทักษะแบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดสรรทรัพยากรที่หาได้ยาก เพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลง

- การวางแผนกลยุทธ์ คือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และการเพิ่มผลกำไรของหน่วยงาน
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดการกับความซับซ้อนของตลาด หรือสถานการณ์แวดล้อมของการทำงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และเป็นวิธีการที่จะสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับความซับซ้อนดังกล่าวไปสู่พนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนภาพรวมขององค์กร เพื่อการพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไปหรือมากกว่า โดยการวางแผนกลยุทธ์ จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการและหลายมุมมอง เมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำองค์กร (The Organization's Leadership) วัฒนธรรมองค์กร ขนาด บรรยากาศในองค์กร และ ความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะไม่หยุดอยู่กับที่ แต่จะต้องมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้การดำเนินงานและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการสนับสนุนเรื่องกำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการปรับวิธีคิด (Mindset) ของบุคคลากร ตลอดจนความพยายามต่างๆ ที่จะผลักดันให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548 : 144)

มิติที่สำคัญต่อกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติตามแผน

มิติ (Dimension) ของแผน ได้แก่ การพิจารณาและวิเคราะห์แผนในด้านต่างๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่า แผนหนึ่งๆ มีลักษณะอย่างไร ซึ่งอาจพิจารณาส่วนต่างๆ ของแผนได้ด้วย กล่าวคือ กระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผน ในการพิจารณานี้ จำต้องอาศัยมิติเป็นแนวทางในการวิเคราะห์แผนหนึ่งๆ นั้น มีลักษณะอย่างไรตามรูปของมิติด้านต่างๆ ผู้ดำเนินงานตามแผน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนก็มีความ

จำเป็นต้องทราบถึงมิติของแผน ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ทำให้การวิเคราะห์แผนเป็นไปได้ อย่างถูกต้องแล้ว ยังช่วยให้การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลงานของแผน ประสบความสำเร็จได้อีกด้วย

มิติของแผนมีมากมายหลายด้าน ในที่นี้จะกล่าวถึงมิติที่สำคัญ ซึ่งใช้อยู่โดยทั่วไป กับแผนและกระบวนการของแผน คือ (อนันต์ เกตุวงศ์ 2526 : 157 - 171)

- | | | |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. ความซับซ้อน | 2. ความสำคัญ | 3. ความครอบคลุม |
| 4. ความสมบูรณ์ | 5. ความจำเพาะ | 6. ระยะเวลา |
| 7. ความอ่อนไหว | 8. ความถี่ | 9. ลักษณะเป็นความลับ |
| 10. การปฏิบัติเป็นทางการ | 11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ | |
| 12. ความง่ายในการควบคุม | 13. ความง่ายในการดำเนินการตามแผน | |

วิถีทางในการวางแผนและการนำแผนไปใช้อาจได้รับอิทธิพลจากความเข้มของมิติทั้งหลายที่เกิดขึ้น ความเข้มของมิติดังกล่าว อาจมีมากน้อยหรือปานกลางอย่างไรนั้น เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา ความคิดเกี่ยวกับมิติช่วยทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของแผนต่างๆ ทั้งยังช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงแผนต่างๆ ขององค์กรโดยส่วนรวม

สิ่งที่ควรสังเกตก็คือ มิติอย่างเดียวกัน อาจนำมาพิจารณาได้กับกระบวนการทั้ง 2 ประเภท คือ กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ลักษณะของมิติจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ไม่เหมือนกัน เช่น ในกระบวนการวางแผน ผู้วางแผนจะถือว่ามิติความซับซ้อน (Complexity) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะทางเทคนิคของเครื่องมือหรือสิ่งที่จะใช้ ความยุ่งยากซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผน ส่วนในกระบวนการปฏิบัติตามแผน ผู้ปฏิบัติตามแผนจะถือว่ามิติความซับซ้อนเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการนำแผนมาใช้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเพราะแผนส่วนใหญ่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง

มิติที่สำคัญที่ควรจะต้องกล่าวถึงเพื่อการวิเคราะห์ เปรียบเทียบแผน ทำการวางแผน และดำเนินการตามแผนให้ถูกต้องตามความต้องการยิ่งขึ้น มีดังนี้

1. *ความซับซ้อน (Complexity)* ก่อให้เกิดความยากง่าย ถ้าแผนมีส่วนประกอบมาก มีความสลับซับซ้อน มีลักษณะซึ่งจะต้องใช้ปัจจัยทางเทคนิคมาก การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนก็ย่อมจะมีความซับซ้อนตามไปด้วย แผนจะมีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ
 - 1.1. ส่วนต่างๆ ของแผน แผนซึ่งมีส่วนประกอบมากมาย แต่ละส่วนของแผนต้องปฏิบัติให้ประสานกัน มีการร่วมมือระหว่างกัน และต้องอาศัยซึ่งกันและกัน อยู่ทุกขั้นตอน ส่วนต่างๆ ของแผนต้องสัมพันธ์กัน งานบางอย่างของ

ส่วนประกอบหนึ่ง อาจยังกระทำไม่ได้จนกว่างานอีกอย่างหนึ่งของ ส่วนประกอบอีกส่วนหนึ่งจะต้องกระทำให้สำเร็จไปก่อน การที่แผน ประกอบด้วยส่วนต่างๆ มากและแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเช่นนี้ ทำให้ แผนมีความยากตามไปด้วย

- 1.2. จำนวนทางเลือก (Alternatives) ที่จะต้องพิจารณาในแต่ละส่วนประกอบของ แผน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้แผนมีความซับซ้อน เพราะในแต่ละประเภท ของส่วนประกอบ ทางเลือกก็อาจแบ่งเป็นประเภทและระดับเช่นเดียวกัน
 - 1.3. ลักษณะเทคนิคของแผน ถ้าแผนประกอบด้วยส่วนต่างๆ มาก ทั้งด้าน ประเภทและระดับ ในแต่ละส่วน หากมีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาและ ประสบการณ์ทางเทคนิคเข้ามาช่วยอีกหลายๆ ด้าน ย่อมจะเป็นการเพิ่ม ความยากให้กับผู้วางแผนขึ้นอีก เพราะจะต้องอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ตามลักษณะทางเทคนิคดังกล่าว องค์กรใดที่มีตัวบุคคลที่มีความรู้หลายด้าน ก็ย่อมจะระดมกำลัง (Mobilize) เข้าร่วมงานวางแผนได้ แต่ถ้าองค์กรใดมี กำลังคนไม่ครบถ้วนตามต้องการ ก็อาจต้องอาศัยผู้รู้จากแหล่งอื่นเป็นที่ บริการหรือร่วมงานด้วย อย่างไรก็ตาม แผนที่มีลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเพิ่ม ความซับซ้อนให้กับผู้วางแผนตามตัวไป
 - 1.4. ลักษณะการแบ่งส่วนของแผน แผนบางประเภทมีลักษณะที่สามารถแบ่งเป็น ส่วนประกอบได้ ในแต่ละส่วนอาจปฏิบัติงานไปได้โดยอิสระหรืออาจต้อง อาศัยซึ่งกันและกัน หากแผนประกอบด้วยส่วนของแผนมากมาย และการ ปฏิบัติงานของแต่ละส่วนต้องอาศัยซึ่งกันและกัน มีการประสานงาน การ ติดต่อกันอย่างใกล้ชิด และแต่ละส่วนต้องขึ้นต่อกัน ลักษณะเช่นนี้ทำ ให้แผนมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามอัตราของการแบ่งส่วนหรือ จำนวนส่วนต่างๆ ของแผนและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ
2. *ความสำคัญ (Significance)* ในแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานย่อมมีหน่วยงานย่อยลง ไปอีก ซึ่งมีจำนวนและระดับแตกต่างกันไปตามขนาดเล็ใหญ่ขององค์กรนั้นๆ แผนงานก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีแผนย่อย ส่วนประกอบของแผน และระดับของแผน ด้วย ความสำคัญของแผนในองค์กรจึงมีความแตกต่างกัน อันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ด้าน และ “ความสำคัญมากน้อยของแผนใดแผนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือกระบวนการ วางแผนทั้งหมด” แผนใดมีความสำคัญมากย่อมช่วยให้กิจกรรมการวางแผนและ การดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างมีผลมากตามไปด้วย แผนที่น่าจะมี

ความสำคัญมากที่สุด คงได้แก่ แผนซึ่งสามารถช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น บรรลุความสำเร็จได้ดีที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร อย่างไรก็ตาม กล่าวโดยทั่วไปแล้ว มาตรฐาน สามารถนำมาพิจารณาว่าแผนไหนมีความสำคัญหรือไม่ อาจดูได้จากหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 2.1. งบประมาณทั้งหมดที่ใช้ในการเตรียมการ การวางแผน และการดำเนินงาน ตามแผน การที่จะทราบได้ว่าแผนไหนมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดหรือไม่ นั้น อาจดูได้จากงบประมาณการใช้จ่ายต่างๆ เกี่ยวกับการเตรียมแผน การวางแผน และการดำเนินการตามแผน หากรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูง ก็ย่อม เป็นเครื่องแสดงได้ส่วนหนึ่งว่า แผนนั้นมีความสำคัญ แต่ก็ได้หมายความว่า จะเป็นหลักที่ใช้ได้ทุกกรณีไป จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านอื่นๆ ประกอบกันไป หรือต้องดูมิติด้านอื่นของแผนด้วย
 - 2.2. ผลที่คาดว่าจะได้จากการใช้แผน จะเป็นผลโดยตรงหรือโดยอ้อมสุดแต่ ประเภทและวัตถุประสงค์ของแผนงานและขององค์กรนั้นๆ ผลงานที่คาดว่าจะได้รับนี้ บางครั้งเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย ที่จะพิจารณาหรือกำหนดให้เห็นโดย ชัดเจนได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของแผน ผู้วางแผน และผู้ ที่พิจารณาความสำคัญของแผน โดยอาศัยหลักการนี้จะต้องศึกษาแผนและ ประมาณคุณค่าของผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างรอบคอบ และพยายามหา ปัจจัยหลายๆ ด้านมาเป็นเครื่องวัดให้เหมาะสม
 - 2.3. ลักษณะและส่วนประกอบที่มีความสำคัญต่อแผน การพิจารณาความสำคัญ ของแผนด้านนี้ เน้นหนักมาทางด้านการบริหารและกลไกต่างๆ ที่นำมาใช้ในการ วางแผน รวมทั้งการปฏิบัติตามแผน เช่น อาจมีการใช้มาตรการในการ ปฏิบัติงานและมีการควบคุมงานที่ใหม่ทันสมัยและก้าวหน้า อันจะช่วยให้ แผนดำเนินไปอย่างมีผล ถ้าแผนนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนใหม่ ก็อาจพิจารณา ว่าแผนนี้จะช่วยให้แผนใหม่บรรลุผลได้มากน้อยเพียงใด หากช่วยได้มากก็ย่อม มีความสำคัญมาก
3. *ความครอบคลุม (Comprehensiveness)* หมายถึง ขอบเขตของแผนที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทางตั้ง (vertical) และในทางราบ (horizontal) หรือทั้งสองทางพร้อมๆ กัน

4. *ความสามารถ (Competence)* แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถคลุมถึงทุก ส่วนของแผน รวมทั้งข้อมูลที่เป็น เพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสมบูรณ์ในเรื่องส่วนประกอบต่างๆ คำแนะนำสำหรับผู้ปฏิบัติตามแผนและข้อกำหนดของการควบคุมแผน สาเหตุที่ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์นั้นที่สำคัญ มีอยู่ 2 ประการ คือ
- 4.1. การขาดแคลนปัจจัยที่สำคัญของแผน เช่น งบประมาณ เวลา ตัวเลข ข้อมูล และตัวบุคคลผู้วางแผนและดำเนินการตามแผน การขาดแคลนดังกล่าวนี้มิได้หมายความว่าไม่มีปัจจัยดังกล่าวเลย แต่มีอย่างไม่สมบูรณ์
 - 4.2. ลักษณะและส่วนประกอบของแผน นั่นก็คือ ความยาก ความซับซ้อน ขอบเขต และลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิคของแผน หากแผนมีความซับซ้อน มีส่วนประกอบมากมาย การทำงานก็ย่อมจะยากขึ้น ความสมบูรณ์ถูกต้องก็มีน้อยลง อันเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป ยิ่งไปกว่านั้น หากต้องวางแผนในอนาคตเป็นเวลาที่ยาวมาก ก็อาจทำให้การทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าบกพร่องตามมาด้วย

นอกจากสาเหตุสำคัญดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอีกมากมายทั้งด้านวัตถุประสงค์และการบริหารงาน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์ อาจมีเรื่องการเมือง ผลประโยชน์ส่วนตน การเล่นพรรคพวกแทนที่จะมอบหมายงานวางแผนและการดำเนินการตามแผนให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม แต่กลับมอบให้พรรคพวกของตนที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับแผน เป็นต้น

5. *ความจำเพาะ (Specificity)* ได้แก่ ข้อความที่แน่ชัดว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร จะกระทำให้มีประสิทธิภาพแค่ไหน รวมทั้งความแน่ชัดในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลงาน ส่วนประกอบต่างๆ ของแผนอาจเป็นไปได้ทั้งในแง่ของการกำหนดไว้กว้างๆ และการกำหนดไว้อย่างจำเพาะรัดกุม การระบุรายละเอียดทุกสิ่งทุกอย่างของส่วนประกอบของแผน และวิธีการตามแผนไว้โดยแน่ชัดรัดกุม ปราศจากช่องโหว่หรือมีช่องโหว่น้อยที่สุดย่อมมีอิทธิพลต่อการนำแผนไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก นั่นก็คือ ความบกพร่องต่างๆ ทางปฏิบัติจะลดน้อยตามไปด้วย ส่วนประกอบที่สำคัญบางประการที่แสดงให้เห็นถึงความจำเพาะของแผนก็คือ
- 5.1. เวลา ได้แก่ เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของส่วนต่างๆ ของแผน รวมทั้งเวลาดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ของแผนทุกด้านที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะหรือกำหนดไว้โดยประมาณให้มีการยืดหยุ่นได้

- 5.2. ปริมาณและคุณภาพของส่วนประกอบทั้งหลายและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุของใช้ที่จะต้องหามาและจะต้องผลิต ได้กำหนดมาตรฐานและลักษณะไว้เฉพาะมากน้อยเพียงใด
- 5.3. การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน การประสานงานและการควบคุมงานของแผนทุกด้าน ผู้วางแผนอาจจะบุวิธีการและลักษณะการดำเนินงานไว้อย่างแน่นอน โดยผู้กำหนดการตามแผนจะต้องปฏิบัติตาม โดยไม่เปิดโอกาสให้ปฏิบัติใช้ดุลพินิจได้ในทุกเรื่องแผนลักษณะนี้ย่อมมีความจำเพาะมาก
6. เวลา (Time) เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งและเป็นตัวแปร (Variable) ที่สำคัญทั้งของการวางแผนและการดำเนินการตามแผน การกล่าวถึงเวลา คงจะเป็นที่ทราบว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อมนุษย์และต่อการทำงานทุกอย่างของมนุษย์ สำหรับเวลาที่เกี่ยวกับแผนสามารถแบ่งได้เป็นส่วนสำคัญอย่างน้อย 4 ส่วนคือ
- 6.1. เวลาในการเตรียมแผน (Preparation Time) การเตรียมแผนง่าย ๆ ที่ไม่มีความซับซ้อนและไม่เป็นทางการ (Informal) สามารถกระทำได้โดยบุคคลที่มีประสบการณ์พอสมควรเพียงคนเดียว หรือคนกลุ่มเล็กๆ ที่มีข้อมูล ข่าวสาร ตัวเลขอยู่แล้วได้ในเวลาไม่นานนัก แต่ถ้าแผนงานหลายด้านและจำนวนมาก การเตรียมแผนก็ย่อมต้องใช้เวลานานตามมาด้วย วัตถุประสงค์และนโยบายก็มีส่วนทำให้การเตรียมแผนต้องใช้เวลามากน้อยเช่นกัน เพราะถ้าวัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนชัดเจนพอที่จะเข้าใจได้ง่าย ทำให้ต้องเสียเวลาในการตีความหรืออาจตีความผิดพลาดได้ ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องทำงานซ้ำหรือแก้ไขงานอยู่เสมอด้วย
- 6.2. เวลาที่ต้องคอย เพื่อให้ส่วนสำคัญของแผนกระทำเสร็จเสียก่อน เวลาที่ต้องคอย (Lead Time) คือ เวลาที่จะต้องคอยเพื่อกระทำกิจกรรมและแผนย่อยอื่นๆ บางอย่างที่เป็นให้เสร็จเสียก่อน ส่วนสำคัญของแผนใดแผนหนึ่งจะยังกระทำไม่ได้ เพราะต้องคอยให้งานบางส่วนของแผนกระทำเสร็จก่อน ปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อย ถ้าแผนประกอบด้วยแผนย่อยและส่วนประกอบมากมายหลายด้าน
- 6.3. เวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมด ได้แก่ เวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการตามแผนไปจนถึงสิ้นสุดการทำงานนั้น เวลาดังกล่าวถือว่าเป็นเวลาปฏิบัติงานที่แท้จริง การกำหนดเวลาทำงานของแผนจึงมักกำหนดไว้เป็น 3

ทาง คือ เวลาที่เสร็จเร็วที่สุด เวลาที่ควรจะเสร็จในสภาพการณ์ปกติ และเวลาที่นานกว่าปกติ

- 6.4. เวลาในขนาดระยะยาว ปัจจัยเกี่ยวกับเวลาประการสุดท้ายก็คือ เวลาในขนาดที่ต้องตรวจสอบดูก่อนการวางแผนว่าจะใช้เวลาานมากน้อยอย่างไร โดยปกติจะกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว คือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปถึง 10 ปี หรือ 20 ปีก็อาจเป็นไปได้ ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับเวลาในขนาดก็คือ การคาดการณ์ต่างๆ ทางด้านแวดล้อม เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และอุดมการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้า ในทางปฏิบัติ นักบริหารส่วนมากจะวางแผนในอนาคตได้ไกลเท่าที่เขาสามารถจะหาหรือเก็บข้อมูลที่แน่นอนถูกต้องได้เท่านั้น และมักกำหนดแผนระยะเวลาไม่ยาวนานมากนัก ทั้งนี้เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคและหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนในช่วงต่อไป
7. *ความยืดหยุ่นของแผน (Flexibility)* จะมีประโยชน์และคุณค่ามาก สำหรับองค์กรหรือหน่วยงาน ควรจะเป็นแผนที่สะท้อนให้เห็นการบริหารในแนวทางที่ดีที่สุด คือสามารถสนองให้เกิดผลแก่วัตถุประสงค์สูงสุดด้วย ตามลักษณะของแผนส่วนใหญ่ มักจะมีแนวโน้มให้ยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นของแผนว่าจะเปิดโอกาสให้ผู้ดำเนินการตามแผนใช้ดุลพินิจได้มากน้อยเพียงใด หรืออาจมีแนวปฏิบัติหลายๆ ทาง ไว้ให้ดำเนินการตามแผนเลือกใช้เองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือมีคำแนะนำในเรื่องการดำเนินการตามแผนไว้ด้วย
8. *ความถี่ (Frequency)* มิติเรื่องนี้มีความสำคัญต่อแผนอย่างมาก ความถี่ในที่นี้หมายถึง จำนวนครั้งของการเตรียมแผน แผนบางประเภทเตรียมกันอยู่เสมอ แต่แผนบางอย่างอาจมีการเตรียมกันนานๆ ครั้งหนึ่ง หรือเตรียมแผนครั้งเดียวสามารถใช้ได้ตลอดไป สิ่งที่น่าสนใจในเรื่องมิติความถี่ของการวางแผน คงจะได้แก่ ความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาว่าแผนใดควรจะใช้ต่อไปได้ หรือควรจะมีการวางแผนใหม่ หรือทำการปรับปรุงแผนเก่าเพื่อใช้ต่อไปหรือใช้อีกครั้งหนึ่ง
9. *ลักษณะเป็นความลับ (Confidential nature)* การเป็นความลับของแผนเป็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะแผนงานบางประเภทต้องเป็นความลับ หากเปิดเผยให้ผู้อื่นนอกเหนือไปจากเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายตรงข้ามทราบแล้ว จะทำให้แผนนั้นสูญสิ้นคุณค่าไปทันที ลักษณะเป็นความลับของแผนนี้มิได้หมายความว่า แผนนั้นจะต้องลับโดยตลอดเสมอไปไม่ เพราะแผนบางอย่าง

อาจมีความจำเป็นต้องปกปิดเป็นความลับเฉพาะในชั้นของการวางแผนเท่านั้น เมื่อนำแผนออกไปปฏิบัติความลับจะหมดไปทันที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของแผน อย่างไรก็ตาม แผนใดจะเป็นความลับหรือไม่อย่างไรนั้น สามารถพิจารณาได้จากสถานการณ์ และปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 9.1. ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการแข่งขัน
 - 9.2. ลักษณะเฉพาะของแผนเอง และแผนซึ่งมีความยืดหยุ่นมากในบางตอน อันจำเป็นต้องถือเป็นความลับ หากเปิดเผยแล้วจะเกิดผลเสียแก่งานหรือผลงานที่จะได้จากแผนนั้น
 - 9.3. แผนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของตัวบุคคลในองค์กรบางคน บางกลุ่มในด้านขวัญ ความกระตือรือร้นในการทำงาน หรืออาจมีปฏิกิริยาต่อต้านอันทำให้การปฏิบัติงานของแผนไม่ได้ผลเท่าที่ควร
10. การปฏิบัติเป็นทางการ (Formality) ความเป็นทางการของแผนจะมีมากน้อยเพียงใด หรือต้องการให้เป็นทางการมากแค่ไหน สามารถพิจารณาจากชั้นต่างๆ ของกระบวนการวางแผน รวมทั้งแบบฟอร์มของการเตรียมข้อเสนอ การรับรองหรือเหตุผลสนับสนุนแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาอนุมัติซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้
- 10.1. การริเริ่มแผน แผนส่วนใหญ่ริเริ่มโดยเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเริ่มจากการประสบปัญหาที่พบอยู่เสมอเป็นประจำ ประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ และการศึกษาค้นคว้าเมื่อเห็นว่าควรจะมีการทำเป็นแผน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวอาจพูดคุย วิจารณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อได้ข้อมูลหรือเหตุผลมากขึ้น สามารถมองเห็นภาพของความสำคัญที่จะทำเป็นแผนชัดเจนแล้ว การดำเนินการในชั้นลายลักษณ์อักษรก็ตามมา
 - 10.2. การเตรียมแผน การรวบรวม จัดทำและวิเคราะห์ตัวเลขหรือข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่างๆ จะต้องมีขึ้นอย่างแน่นอนในการเตรียมแผน หากแผนมีลักษณะซับซ้อนยุ่งยากจะต้องร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ หลายด้าน ทั้งในทางแนวราบและแนวตั้ง การดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวกับการเตรียมแผนย่อมจะมีลักษณะเป็นทางการยิ่งขึ้น
 - 10.3. การอนุมัติแผน ได้กล่าวมาแล้วว่าแผนอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นก็ได้ และโดยปกติแผนง่ายๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมีขอบเขตไม่กว้างขวาง การอนุมัติหรือการทำแผนก็อาจไม่จำเป็นต้องเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกระทำ

กันด้วยวาจาก็ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม แผนที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อน มี
ขอบเขตกว้างขวาง เป็นแผนระยะยาว ทั้งต้องอาศัยความร่วมมือ
ประสานงานกับ หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ มากมาย

10.4. การดำเนินการตามแผน การกระทำขั้นนี้มีความสำคัญต่อแผนอย่างมาก ถ้า
เป็นการปฏิบัติของแผนง่ายๆ ขนาดเล็ก การมอบหมายหน้าที่ความ
รับผิดชอบและการสั่งงานก็อาจกระทำได้โดยวาจา แต่ถ้าแผนมีลักษณะตรง
ข้าม การดำเนินการตามแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ จะต้องกระทำเป็น
ลายลักษณ์อักษรซึ่งเป็นหลักฐานที่ยืนยันได้ ตรวจสอบได้ และใช้ประโยชน์
ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันเป็นสัดส่วน ขั้นตอน เพราะมีบุคคลเข้า
มาเกี่ยวข้องจำนวนมากขึ้น

10.5. การควบคุมแผน การควบคุมนี้จะเริ่มตั้งแต่ขั้นสูงสุดคือ ผู้อนุมัติแผนลดหลั่น
กันลงไปตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้น แผนที่มีลักษณะซับซ้อน มี
ความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง การควบคุมก็ย่อมต้องมีลักษณะที่เป็น
ลายลักษณ์อักษร ดังนั้น แผนที่เป็นทางการมักจะมีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยาก
มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง มีหน่วยงานร่วมด้วยหลายหน่วยงาน
และมักจะเป็นแผนระยะยาว เป็นต้น

11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authorization) งานที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหาร
ก็คือ การวางแผน นักบริหารจึงมักมีส่วนร่วมในกิจกรรมวางแผนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะ
เป็นแผนบริหารหรือแผนงานด้านอื่นๆ บทบาทของนักบริหารจะแตกต่างกันไป
ขึ้นอยู่กับแต่ละประเภท อันพิจารณาได้จากขั้นตอนของการวางแผน คือ เริ่มตั้งแต่
การริเริ่มวางแผนไปจนถึงการอนุมัติแผนขั้นสุดท้าย แผนที่มีความสำคัญมีความ
ซับซ้อนและต้องการงบประมาณเป็นจำนวนมาก อาจต้องการให้มีคณะกรรมการ
ประเมิน ตรวจสอบ และรับรองก่อนจะมีการอนุมัติก็ได้ ในบางกรณีผู้มีอำนาจ
อนุมัติหรือนักบริหารชั้นสูงอาจมอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้วางแผนโดยทั้งหมดก็ได้

12. ความง่ายในการควบคุม (Ease of control) การควบคุมในที่นี้ เปรียบเสมือนการ
จัดการกระทำโดยอาศัยมาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องเทียบ เมื่อการ
วางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะมีการมอบหมายงานให้ดำเนินการตามแผน ในการ
ดำเนินการตามแผนนี้จะต้องมีการควบคุม เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้
และเพื่อทราบว่าปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เป็นไปตามความประสงค์ที่
กำหนดไว้เพียงใด ในขณะเดียวกัน อาจจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขบางส่วนของ

แผนให้เหมาะสมหรือเข้ากับสถานการณ์อีกด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่า แผนงานทุกแผนมักจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นหรือข้อสมมติฐานในอนาคต

13. ความง่ายในการดำเนินการตามแผน (*Ease of implementation*) เมื่อมีการอนุมัติแผนขั้นสุดท้ายแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การดำเนินการตามแผนถึงแม้ว่าการดำเนินงานตามแผนจะมีความสำคัญมากก็ตาม แต่จะได้ผลมากเพียงใดนั้น ยังขึ้นอยู่กับ การเตรียมการวางแผนและส่วนประกอบต่างๆ ของแผน ถ้าการวางแผนไม่ดีพอ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนบกพร่องย่อมจะทำให้เกิดปัญหาในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พอจะชี้ให้เห็นได้ว่า แผนจะดำเนินการไปยากหรือง่าย สามารถสังเกตได้จากลักษณะของแผนด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - 13.1. ความยากของเรื่อง ถ้าแผนมีขอบเขตกว้างขวาง เป็นโครงการใหญ่ เป็นงานที่ไม่่ง่ายนักหรืออาจยากเหลือเกิน ในทางตรงข้าม หากแผนเกี่ยวกับเรื่องเล็กๆ เป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อน ไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเลย การปฏิบัติตามแผนก็ย่อมไม่ยากเย็นอะไร
 - 13.2. ลักษณะทางเทคนิคของแผน แผนใดมีลักษณะที่มีเทคนิควิทยาและต้องอาศัยทรัพยากรทางด้านเทคนิคมาก กล่าวคือ ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้มากมาย การดำเนินการตามแผนก็ย่อมจะมีความยากตามมาอย่างไม่มีปัญหา
 - 13.3. กระบวนการวางแผน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการของแผนมีอยู่ 3 ขั้นใหญ่ๆ คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผนในแต่ละขั้นดังกล่าว ยังมีลำดับการปฏิบัติงานแบ่งแยกย่อยลงไปอีก ในแง่ของการวางแผน หากผู้วางแผนได้กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและแนวปฏิบัติได้อย่างรอบคอบถูกต้อง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการที่ว่า “บุคคลที่จะปฏิบัติได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าเขาเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานนั้นอย่างถูกต้อง” อย่างไรก็ตาม การควบคุม การสั่งและมอบหมายงาน และการติดต่อประสานงาน ฯลฯ ก็เป็นสิ่งเกี่ยวเนื่องอยู่กับเรื่องนี้ด้วย
 - 13.4. ปัญหาด้านจิตวิทยา วัตถุประสงค์ที่ดี ข้อกำหนดเบื้องต้น นโยบาย และวิธีการปฏิบัติของแผน ลักษณะของแผนทั้งหมดหรือบางส่วนก็ดี อาจกระทบถึงอารมณ์จิตใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนได้ อาจถึงขั้นมีปฏิกิริยาต่อต้านแผนอย่างรุนแรงได้ บางครั้งแผนงานมีลักษณะยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงใหม่

หลายอย่าง ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ประสงค์ให้เป็นเช่นนั้น การต่อต้านก็ย่อมเกิดขึ้น การดำเนินการตามแผนย่อมทำได้ยากหรืออาจไม่ได้เลยก็ได้ ปัญหาเหล่านี้ นักวางแผนไม่ควรจะมองข้าม ควรจะได้ศึกษาหาข้อมูลและหาทางป้องกันไว้ด้วย ในขั้นของการวางแผนเพื่อป้องกันไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปได้ตามเป้าหมาย แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็อาจมีปัญหาก็ได้ ดังนั้น นักบริหารและนักวางแผนจะต้องมีความรอบคอบและคำนึงถึงจิตวิทยาบ้าง

ทฤษฎีเกี่ยวกับ “ระบบ” การวางแผน (SYSTEM THEORY)

ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบนี้ได้มีนักวิชาการนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System) มาใช้ในการวางแผนหลายอย่าง ในส่วนที่เกี่ยวกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้น อาจบรรยายระบบเกี่ยวกับการวางแผนได้ดังต่อไปนี้

คำว่าระบบ หมายถึง โครงสร้างทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ซึ่งมีขอบเขตที่ชัดเจนแน่นอน และต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ลักษณะสำคัญของระบบ คือ องค์ประกอบแต่ละส่วนที่มีขอบเขตของตนเองและต่างพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน นอกจากนี้แล้ว ลักษณะของระบบ คือ มีการนำปัจจัยนำเข้า มีกระบวนการ (Process) และมีผลลัพธ์

จากทฤษฎีระบบการวางแผนโดยทั่วไป จึงมีองค์ประกอบหรือโครงสร้างที่สำคัญ 5 ประการ คือ (บุญเลิศ ศุภาดิลก 2530 : 231 - 235)

1. ปัจจัยนำเข้า
2. การควบคุมการแทรกซ้อน
3. กระบวนการวางแผน
4. ผลลัพธ์
5. การปฏิบัติ

ดังนั้น ระบบการวางแผนการสื่อสารการประชาสัมพันธ์จึงมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. **ปัจจัยนำเข้า** หมายถึง ปัญหาต่างๆ ของการวางแผนสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นและจำต้องแก้ไข รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยม และความรู้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่วางแผน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงระบบและทรัพยากรการประชาสัมพันธ์ ซึ่งนักวางแผนเกี่ยวข้อง อาจพิจารณาปัจจัยดังกล่าวในแง่ที่ช่วยอธิบายว่า สิ่งต่างๆ เป็นอย่างไรหรือเกิดขึ้นอย่างไร เพราะความจริงแล้วขึ้นอยู่กับนักวางแผนจะคิดหรือวาดภาพว่าสิ่งต่างๆ เป็นอย่างไร โดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล หรือทัศนคติต่างๆ ที่เขาสั่งสมมาได้
2. **ปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน**
 - 2.1. **ปัจจัยควบคุม** การวางแผนการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ คล้ายกับการวางแผนสังคมอื่นๆ ต้องดำเนินไปภายใต้ข้อจำกัดหรือการควบคุมอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้อจำกัดนี้ได้แก่ เป้าหมาย อุดมการณ์ และนโยบาย ซึ่งเรียกรวมว่า “โครงสร้างปทัสถานทางสังคม” (Normative Structure) ปัจจัยเหล่านี้คอยกำหนดทิศทางว่า การวางแผนควรจะเป็นอย่างไร นอกจากนั้น ยังกำหนดประเภทของการวางแผนที่จะเกิดขึ้นด้วย อีกนัยหนึ่ง ปัจจัยการควบคุมดังกล่าว จำกัดทั้งจุดหมายปลายทางที่การวางแผนมุ่งจะบรรลุและวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น
 - 2.2. **ปัจจัยแทรกซ้อน** เป็นปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการวางแผนคลาดเคลื่อน เนื่องจากการวางแผนแต่ละครั้งนั้น นักวางแผนอาจทำงานโดยไม่ทราบถึงสภาพความเป็นจริงอย่างถ่องแท้ แต่อาศัยข้อมูล ประสบการณ์ และการรับรู้ของตนเอง ทำให้การวางแผนจึงไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สิ่งที่จะแก้ไขปัญหาคือ จำเป็นต้องมีการสำรวจวิจัยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงความเป็นจริงมากที่สุด
3. **กระบวนการวางแผน** ได้แก่ รูปแบบของความสัมพันธ์และปฏิริยาโต้ตอบระหว่างนักวางแผนและกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสวงหาข้อยุติในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ โดยอาศัยปัจจัยนำเข้าและปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อนตามที่กล่าวมาแล้ว อีกนัยหนึ่ง เป็นขั้นตอนการตัดสินใจของบุคคลหรือมองในแง่ของการทำงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เราพิจารณากระบวนการในแง่การทำงานวางแผนของเขานั้นเอง

กระบวนการวางแผนนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ แนววิธีที่ใช้ในการวางแผน ทฤษฎี และระเบียบวิธีที่ใช้ แนววิธีการวางแผนอาจจำแนกได้เป็นแบบรวบยอด แบบสะสม แบบผสม หรือแบบการเข้ามีส่วนร่วม เป้าหมายในการวางแผนโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ สภาพสิ่งแวดล้อมทั่วไป และความสามารถในการดำเนินงาน

- 3.1. แบบรวบยอด อาศัยหลักเกณฑ์การวิเคราะห์เหตุผลเป็นที่ตั้งและมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นแบบแผน ตายตัว แน่นนอน โดยทั่วไปการวางแผนตามวิธีนี้มักจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และการเลือกวิธีต่างๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ นักวางแผนจะต้องประเมินเลือกเอาวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมและดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 3.2. แบบสะสม เป็นแบบที่ค่อนข้างจะหละหลวม ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน บางครั้งอาศัยสามัญสำนึกเข้าช่วย มักจะเป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า นักวางแผนมักจะอาศัยประสบการณ์หรือวิธีการซึ่งเห็นว่าเหมาะสมมาประยุกต์แก้ปัญหาแต่ละด้านให้ลุล่วงไป โดยไม่มีโอกาสเลือกวิธีต่างๆ เหมือนอย่างเช่นแบบแรก บางครั้งจึงเรียกแบบที่ 2 นี้ว่าแบบปะติดปะต่อนักวางแผนไม่ได้มีความรู้ทางวิชาการดีพอ อาศัยแต่เพียงสามัญสำนึกและหาวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นเอง วิธีการวางแผนแต่ละกรณีมีมากมายและทับถมกันขึ้นทุกที จนบางครั้งแทบจะประสานกันไม่ติด
- 3.3. แบบผสม เป็นการรวมเอาวิธีการทั้งสองแบบที่กล่าวเข้าด้วยกัน คือ มีทั้งการวางแผนอย่างเป็นระเบียบ โดยอาศัยหลักการและเหตุผลเป็นที่ตั้ง และในขณะเดียวกันก็อาศัยสามัญสำนึกและความเคยชินเข้าแก้ไขปัญหาคด้วย
- 3.4. แบบการเข้ามีส่วนร่วม หมายถึง การวางแผนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการวางแผนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหาด้วย เป็นการประสานงานระหว่างนักวางแผนและบุคคลที่ได้รับผลจากการนำแผนไปปฏิบัติ

นอกจากวิธีการวางแผนแล้ว นักวางแผนจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิงด้วย ทฤษฎีจะช่วยให้นักวางแผนตัดสินใจได้ถูกต้องว่าจะทำอะไรและควรทำอย่างไร นักวางแผนการประชาสัมพันธ์ต้องใช้ทฤษฎีจากสาขาวิชาต่างๆ มากมาย นักวางแผนจำเป็นต้องอาศัยระเบียบวิธีด้วย ในขณะที่ทฤษฎีช่วยนักวางแผนมองเห็น

ภาพลักษณ์ของการวางแผนทั้งหมด ระเบียบวิธีช่วยให้การวางแผนแต่ละประเด็น สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปัญหาค่านิยม (Value Issues) การใช้แนววิธีวางแผนทฤษฎีหรือระเบียบวิธี ต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มักจะควบคู่กับค่านิยมเสมอ ความจริงแล้ว การวางแผน ในตัวของมันเองเกี่ยวกับค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลา เช่น การ คาดคะเนความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การ ประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมหรือความสามารถของบุคคลที่จะควบคุม สถานการณ์ทั่วไป สิ่งเหล่านี้มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม การ วางแผนจึงย่อมแตกต่างกันไปด้วย

4. *ผลลัพธ์* ของการวางแผนจากแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัจจัยนำเข้า ปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน และกระบวนการวางแผนในแต่ละสังคม อย่างไรก็ตาม แผนการประชาสัมพันธ์ส่วนมากมักประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้
 - ประการแรก แผนควรประกอบด้วยการวิเคราะห์และกำหนดปัญหา ขณะเดียวกัน แผนควรมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันกับ ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถ นำไปปฏิบัติได้ด้วย แผนควรเน้นการจัดสรรทรัพยากรทางการสื่อสารและการ ประชาสัมพันธ์ โดยครอบคลุมถึงบุคคลากร งบประมาณ และระยะเวลาด้วย
 - นอกจากนี้ ควรมีแผนจัดการหรือแผนดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ด้วย ตลอดจน แผนในการติดตามและประเมินผล
5. *การปฏิบัติ* แผนต่างๆ ที่ร่างเสร็จแล้วจะต้องนำไปปฏิบัติหรือดำเนินงานและจาก การดำเนินงานนี้เอง นักวางแผนสามารถเรียนรู้อะไรต่างๆ มากมาย โดยจากการ ติดตามและการประเมินผล การปฏิบัติสามารถมีผลกระทบอย่างมากต่อปัจจัย นำเข้า ซึ่งก่อให้เกิดสถานการณ์ใหม่สำหรับการวางแผน ปัจจัยนำเข้าอาจ แปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา สืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ การวางแผนจึงไม่แตกต่างไปจากการโจมตีเป้าหมายที่เคลื่อนที่ได้ การ วางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้น จำต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่มีวัน สิ้นสุด ผลจากการปฏิบัติ สามารถมีผลกระทบต่อปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน ตลอดจน กระบวนการวางแผนด้วย เป้าหมายทางสังคมที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติ ได้ จำต้องปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสม ในทำนองเดียวกัน อุดมการณ์และ นโยบายย่อมพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและประสบการณ์ ข้อมูลและการ

รับรู้ของนักวางแผนย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาด้วยเช่นกัน กล่าวโดยสรุป ผลจากการนำแผนไปปฏิบัติสามารถชักนำให้นักวางแผนเปลี่ยนแนววิธีการวางแผนที่เคยทำมาแล้วสิ้นเชิง เขาอาจเปลี่ยนใช้ทฤษฎี ระเบียบวิธีใหม่หรือกระทั่ง เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติที่เคยยึดถือมาแล้วก็ได้ การวางแผนจึงเป็นวัฏจักรแต่ละส่วนต่างสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเช่นนี้เอง

ลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. เป็นเรื่องของอนาคตที่มีความเป็นไปได้หลายทาง จึงต้องมีการคาดการณ์จากการแสวงหาข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ และวางแผนหาทางป้องกัน เตรียมการที่จะเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมและเข้าใจสภาพสังคมปัจจุบัน ควบคุมโอกาสที่จะเกิดปัญหา
2. เป็นการคาดการณ์ช่วยลดความเสี่ยงและความผิดพลาดในการดำเนินงาน ช่วยให้การตัดสินใจต่างๆ ง่ายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น ครอบคลุมถึงภาวะเศรษฐกิจ สังคม ประชากร การศึกษา เทคโนโลยี ช่วยลดต้นทุนการจัดทำโครงการต่างๆ และสามารถตอบสนองของวัตถุประสงค์ เตรียมการเรื่องอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเพียงพอ เกิดแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นเนื่องจากเห็นความจำเป็นใหม่ๆ
3. การวางแผนที่ดีทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สับสนและสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี ด้วยเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร และการจัดการ ทำให้เกิดเสถียรภาพ ความมั่นคงและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร ผลที่ได้รับจะเกิดภายในระยะเวลารวดเร็วกว่าที่ไม่มีวางแผน
4. เป็นการพยายามจัดการทรัพยากรให้ออกมาในรูปแบบของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผลที่คาดหวังไว้
5. กำหนดทางเลือกของการกระทำได้หลายทาง และมีระบบคัดเลือกจากข้อมูลและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบร่วมกันจากหลายๆ ฝ่ายและตัดสินใจร่วมกัน
6. ความสำคัญของการวางแผนอยู่ที่การรู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการดำเนินงาน ผู้วางแผนบางคนอาจเห็นว่าทฤษฎีเป็นเรื่องของนักวิชาการไม่ใช่ปฏิบัติ แต่จากความเป็นจริง การที่นักวางแผนเสนอแนะแผนออกมาเป็นการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายบางประการ แสดงว่ามีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแล้ว เพราะผู้วางแผนมีข้อมูลมีหลักฐานสามารถอธิบายว่าทำไมการกระทำที่เสนอแนะมานั้น จะ

นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตรงกับทัศนะของมิดเดิลตันที่กล่าวว่า ทฤษฎีคือคำอธิบายกระบวนการกระทำ และข้อความนั้นก็คือนั่นเอง ซึ่งการวางแผนเป็นการนำทฤษฎีมาใช้อ้างอิงหรือเพื่ออธิบายเหตุผลในการคาดคะเนนั้น

7. แผนเป็นเรื่องของการกระทำในอนาคตที่ต้องใช้เวลาในปัจจุบันคาดการณ์อย่างเป็นระบบ อาศัยข้อมูลต่างๆ จากการประเมิน เพื่อประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในแผน ซึ่งจะได้ทางเลือกที่ดี มีเหตุผลและมีความเชื่อมั่นได้หลายทาง ใช้ทฤษฎีจากหลายๆ ศาสตร์ประกอบแผน มีผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ สาขาและจากกลุ่มเป้าหมายที่มีประสบการณ์และความรู้จักสภาพความเป็นจริงมาทำงานร่วมกัน เพื่อสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในรูปของเอกสาร เพื่อที่จะสามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันร่วมกันได้ว่า สิ่งที่กำหนดไว้คืออะไร และทำที่สุด เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้เสร็จสิ้นลง เราก็ยังคงต้องนำแผนฯที่กำหนดไว้มาใช้ในการประเมินผล เพื่อดูสิ่งที่ได้คิด ปฏิบัติ และลงทุนลงแรงไปนั้นได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548 : 148 - 152)

แผนกลยุทธ์ที่ปรากฏในรูปแบบของเอกสารจึงควรประกอบไปด้วยสาระสำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ได้แก่

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit)

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อเรียกสั้นๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Analysis)

คือ การสร้างระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ทั้งคู่แข่งของเรา และภาวะคุกคามอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม ได้แก่ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพของสังคม การเมือง นิเวศวิทยา (Ecology)

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Analysis)

ก่อนที่เราจะประเมินสถานภาพของคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เช่น จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งของเราคืออะไร คู่แข่งของเรามีการบริหารจัดการกิจการอย่างไร คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง คู่แข่งแต่ละรายพอใจในสภาพของตนเพียงใด คู่แข่งที่ไม่พอใจในสถานภาพมีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง และความเคลื่อนไหวของเราในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้คู่แข่งหวั่นไหว และน่าจะตอบได้เราในลักษณะใด

4. การกำหนดกลยุทธ์ - ความเป็นไปได้และข้อจำกัด (Strategy Development - Possibility and Constraints)

กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุกๆ เป้าประสงค์ขององค์กรหรือแผนต้องมีกลยุทธ์มารองรับ โดยที่แต่ละกลยุทธ์จะมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการจัดการให้กลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือแผนให้ได้

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ สถานภาพปัจจุบันขององค์กรคืออะไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และเราควรต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะไปสู่อนาคตแบบนั้น

ลักษณะงานในองค์กรประกอบไปด้วยงานใหญ่ๆ 3 แบบ ได้แก่

1. งานที่ดำเนินไปเป็นปกติ
 2. งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น
 3. งานใหม่ที่ต้องมุ่งทำเป็นกรณีพิเศษ
- งานในแบบที่ 2. และ 3. คือ งานที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างให้เกิดขึ้น
- กลยุทธ์สำหรับองค์กรอาจแบ่งได้ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่
- 4.1. กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย คือ กลยุทธ์ที่ระบุเป้าหมายพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และรักษาความเป็นเลิศ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านประหยัดต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นภารกิจที่จำเป็น
 - 4.2. กลยุทธ์เชิงทิศทาง เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ เป็นแนวทางที่องค์กรเลือกที่จะทำ เพื่อให้เกิดการพัฒนา แนวทางที่อาจเลือกทำได้มีหลายแบบ เช่น

- กลยุทธ์นิ่งเฉย (Do nothing) คือ การที่องค์กรมองเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในสภาพที่ดี สามารถตอบสนองของความต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดีอยู่แล้วจึงตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินการใดๆ
- กลยุทธ์ถอนตัว (Withdraw) หากพิจารณาว่ากิจกรรมหรือแนวทางใดที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคล งบประมาณหรือเวลาไปเปล่าๆ องค์กรก็อาจใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อยกเลิกกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์
- กลยุทธ์เพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร (Consolidation) การเพิ่มความแข็งแกร่งทำได้โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการหลายอย่างในองค์กร โดยมีจุดหมายบางอย่าง เช่น ปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน
- กลยุทธ์เจาะตลาด (Market penetration) หมายถึง ความพยายามเพิ่มส่วนแบ่งตลาด โดยการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดให้ดีในขณะที่ตลาดเติบโต สัดส่วนอาจดูไม่เพิ่มแต่ขนาดของตลาดเพิ่ม แต่ในทำนองเดียวกัน ก็ต้องระมัดระวังในกรณีที่ขนาดของตลาดตกต่ำลง เนื่องจากการรักษาสัดส่วนเท่าเดิม อาจหมายความว่ายอดขายที่ลดลง
- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด อาจด้วยการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น รูปร่าง การออกแบบบรรจุภัณฑ์ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงส่วนผสม สูตร เพิ่มการใช้งานให้มีได้มากขึ้น
- กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market development) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรอาจใช้วิธีการมองหาตลาดใหม่ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น อาจมองหาตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ปรับคุณสมบัติให้ตรงตามความต้องการของตลาด
- กลยุทธ์พัฒนาหลายทิศทาง (Diversification) การพัฒนาหลายทิศทาง คือ การใช้กลยุทธ์หลายแบบไปพร้อมๆ กัน Johnson , Scholes and Sexty (1989) ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์การพัฒนา

หลายทิศทางไว้เป็นประเภทใหญ่ๆ สองประเภทด้วยกัน คือ กลยุทธ์
การพัฒนาหลายทิศทางในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Related Diversification)
ซึ่งหมายถึง การขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ใน
ขอบเขตเดียวกันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดิม และกลยุทธ์การพัฒนา
หลายทิศทางในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง (Unrelated Diversification) ซึ่ง
หมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ไม่
เคยทำมาก่อน

- 4.3. กลยุทธ์เชิงวิธีการ เป็นกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ
ต่างๆ ขององค์กร ได้แก่
- กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal development) คือ การ
เพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานแบบใหม่
ได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือวิธีคิด (mindset) ซึ่งจะ
นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำงานได้
ตามที่กลยุทธ์ที่เลือกใช้กำหนดให้ทำ
 - กลยุทธ์การจัดหาความช่วยเหลือจากภายนอก (Acquisition) หมายถึง
การมองหาแหล่งความรู้ หรือ จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร
ให้เข้ามาช่วยในการปรับปรุงระบบและวิธีการเดิมที่ใช้อยู่
 - กลยุทธ์การร่วมมือพัฒนา (Joint development) คือ การหาความ
ร่วมมือจากองค์กรภายนอกที่จะนำไปสู่การได้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจ
ทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การร่วมทุน (Joint venture) การให้ใช้ตรา
สินค้า (Franchising) การให้ลิขสิทธิ์ (Licensing) การเป็นตัวแทน
จำหน่าย (Agent) การใช้เทคโนโลยีร่วม (Technology sharing) และ
การถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology transfer)

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ (Resources Available to Support
Strategy Development)

ทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่องค์กรมีอยู่หรือสามารถหา
มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่ออนาคต ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องจัดสรรทรัพยากร ไม่
ว่าจะเป็น งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี อสังหาริมทรัพย์ ทักษะเส้นทางปัญญา
เช่น ลิขสิทธิ์ในลักษณะที่จะเกิดคุณค่าอย่างสูงสุดแก่องค์กร

6. ข้อความแสดงพันธกิจ (Mission Statement)

คือ คำอธิบายอย่างกระชับเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย และบทบาทภาระขององค์กรของเรา ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า กิจกรรมจะดำเนินไปอย่างไร และเป็นแนวทางชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไร พันธกิจขององค์กร คือ ข้อความแสดงว่าขณะนี้องค์กรกำลังดำเนินภารกิจอะไรอยู่ และในอนาคตภารกิจใดที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้น พันธกิจที่กำหนดจะต้องเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรก้าวไปถึงจุดที่เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ตามที่ได้ยอมรับร่วมกัน

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก (Best Strategy and Alternatives)

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์สิ่งสำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของแผน คือ การระบุว่า กลยุทธ์ใดเป็นวิธีการที่องค์กรเลือกใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ สิ่งที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาอย่างดี จนมั่นใจว่าน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรจะทำ เพื่อพัฒนาไปสู่อนาคตที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม หากว่าองค์กรเองยังไม่มี ความมั่นใจเต็มร้อยว่ากลยุทธ์ที่เลือกจะสามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา ก็สามารถจะมีกลยุทธ์สำรองเป็นทางเลือกไว้หากมีความจำเป็น

8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ (Objectives)

ในการทำงานเดียวกัน การกำหนดแผนกลยุทธ์ก็มีความจำเป็นที่จะต้องระบุ วัตถุประสงค์ของแผนให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามแผนและผู้ประเมินผลได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่เป็นเป้าหมายของแผนคืออะไร วัตถุประสงค์ คือ ข้อความที่ระบุในแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะแสดงว่า สิ่งที่ถูกจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากได้มีการปฏิบัติงานตามแผนไปแล้วคืออะไรบ้าง

9. มาตรการหรือกลวิธี (Tactics)

คือ โครงการต่างๆ ซึ่งกำหนดขึ้น เป็นกิจกรรมต่างๆ ในรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อให้มีการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มาตรการ คือ กลไกที่จะผลักดันองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ได้วางเป้าหมายไว้

10. แผนสำรอง (Contingency Plan)

คือ การเตรียมการรองรับในกรณีเกิดปัญหาขึ้นในขั้นตอนใดๆ ก็ตามของกระบวนการวางแผนหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ในกรณีที่ได้เตรียมกลยุทธ์ทางเลือกอื่นๆ ไว้ก็สามารถนำมาดำเนินการได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด

การประเมินผล คือ การออกแบบวิธีการดำเนินการ เพื่อตัดสินคุณค่าของงานที่เกิดขึ้น การประเมินผลอาจใช้รูปแบบของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นระบบจัดทำขึ้นเพื่อตัดสินคุณค่าของแนวคิด การปฏิบัติงาน และประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ ผู้ประเมินจะใช้วิธีการวิจัยทางสังคมเพื่อพิจารณาคุณค่าและมองหาทางปรับปรุงวิธีการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นคิด ออกแบบแผนงาน ไปจนถึงการพัฒนาความคิดและลงมือปฏิบัติ

ตัวชี้วัด (Indicator) คือ สิ่งที่บ่งบอกให้รู้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นการแสดงผลการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ผู้ประเมินเห็นง่ายขึ้นว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ กรณีที่เป้าหมายมองเห็นได้ชัด ตัวชี้วัดจะสร้างได้ง่าย แต่ในบางกรณีที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดบางสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ตัวชี้วัดที่จะใช้อาจเป็นตัวชี้วัดทางอ้อมก็ได้เช่นเดียวกัน

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการนำข้อมูลที่จำเป็นเข้ามาช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องทำงานไปตามขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขั้นตอนดังกล่าวประกอบด้วย

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit)

กิจการทั่วไปย่อมมีทั้งความสามารถดำเนินกิจการในบางเรื่องและขาดความสามารถจะทำได้ในบางเรื่อง แต่ละกิจการต้องรู้จักตนเองว่า เรามีความเก่งเรื่องอะไร และมีปัญหาด้านใดบ้าง บางเรื่องเป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องทำให้ดี เพื่อที่จะคงอยู่ในธุรกิจได้ หากเราต้องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเ็จ เราควรเสริมสร้างสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อเรียกสั้นๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป

ปัจจัยภายใน	Strengths	จุดแข็ง ข้อดีที่โดดเด่นขององค์กร
	Weaknesses	จุดอ่อน หรือข้อด้อยขององค์กร
ปัจจัยภายนอก	Opportunities	โอกาส สถานการณ์ในด้านดีที่เปิดให้กับองค์กร
	Threats	อุปสรรคหรือภาวะคุกคามขององค์กร คือ สถานการณ์ที่ทำให้องค์กรประสบภาวะ ยากลำบากได้

ปัจจัยที่เป็น SWOT

สิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำ คือ มองหาปัจจัยที่องค์กรถือว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จากนั้นนำปัจจัยเหล่านี้ไปประเมิน เพื่อแสวงหาความเห็นร่วมกัน การประเมินในขั้นแรกควรทำโดยพนักงานภายในขององค์กรเอง (Internal Organization Audit)

การประเมินระดับ SWOT

แม้ว่าการประเมินระดับของ SWOT อาจทำโดยบุคคลากรภายนอกองค์กรได้ แต่เราก็ไม่อาจละเลยพนักงานขององค์กรในระดับต่างๆ ซึ่งสามารถเป็นผู้ประเมินระดับของ SWOT ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานทุกระดับเป็นผู้รู้ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรมากกว่าคนอื่นๆ ไป การประเมินอาจทำได้สองรูปแบบ คือ

- การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยไม่มีกาให้คะแนน
- การประเมินเชิงปริมาณ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้คะแนน โดยมีแบบประเมินให้ผู้ตอบได้ให้คะแนนปัจจัยด้านต่างๆ ขององค์กรตามความรู้สึกของผู้ตอบ เพื่อที่จะได้นำคะแนนเหล่านั้นมาคำนวณค่าเฉลี่ยและพิจารณาว่าปัจจัยใดมีคะแนนสูงและปัจจัยใดมีคะแนนต่ำ คะแนนเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ว่าจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรคืออะไร

กระบวนการเริ่มต้นทำได้โดยการกำหนดปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น

- ปัจจัยด้านตลาด เช่น ส่วนแบ่งตลาด ผลประกอบการ
- ปัจจัยด้านผลผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ
- ปัจจัยด้านการเงิน เช่น รายได้ประจำปี สินทรัพย์ขององค์กร
- ปัจจัยด้านการบริหารงาน เช่น จำนวนพนักงานมากเพียงพอ ระบบให้บริการลูกค้าที่ดี อุปกรณ์สำนักงานครบครัน ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงาน
บริหารงานแบบธรรมาภิบาล
- ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับกลาง ระดับเงินเดือน จำนวนพนักงานที่ลาออก
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น มีหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา มีงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา
- ปัจจัยด้านการสื่อสาร เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์

การประเมินระดับของปัจจัยเหล่านี้ อาจทำได้แบบง่ายๆ โดยสร้างข้อความแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ข้างต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อมูลจากการวิจัยที่ผ่านมาเป็นจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ภาวะคุกคามองค์กรมักเกิดจากภายนอก สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเราทั้งทางตรงและทางอ้อม มักจะเกิดจากคู่แข่ง กิจกรรมเกือบทุกกิจการมีคู่แข่งไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ด้วยเหตุนี้จึงควรพัฒนาระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ระบบตรวจติดตามควรมุ่งไปที่ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม ได้แก่

- 2.1. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจการทุกรูปแบบ เนื่องจากผลผลิตอาจจำหน่ายไม่ได้ ทำให้ขาดรายได้ นอกจากนี้ยังทำให้การระดมทุนเพื่อการขยายการผลิตทำได้ยาก ดังนั้น ทุกองค์กรจึงควรติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของประเทศของภูมิภาค และของโลก เนื่องจากสถานการณ์เหล่านี้จะเกี่ยวโยงถึงกันหมด
- 2.2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) การวิจัยและพัฒนานำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการผลิตอยู่ตลอดเวลา หากคู่แข่งของเรา

สามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ก่อน ความเสียเปรียบจะเกิดขึ้นทันที
ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะ
จะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต ผู้ประกอบการที่มีความสามารถ
จะต้องเข้าใจว่าในการประกอบธุรกิจของตนนั้นควรให้ความสำคัญต่อ
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างไร

- 2.3. สภาพาสังคมและประชากร (Socio - Demographic) แม้ว่าสภาวะทาง
สังคมและประชากรจะเป็นตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงช้า แต่ก็เป็
นสภาวะที่มีผลกระทบต่อทุกกิจการ เนื่องจากทุกกิจการดำเนินไปก็เพื่อสนอง
ความต้องการของตัวแปรนี้ แนวโน้มของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามการ
ดำเนินชีวิตของผู้คน ในอดีต เราเคยกังวลกับความหนาแน่นของประชากร
ปัจจุบัน เนื่องจากความคิดและการใช้ชีวิตคู่เปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่มีลูกน้อยลง
จนบางประเทศต้องหันมารณรงค์ให้คนหนุ่มสาวมีลูกให้มากขึ้น อัตราการ
เพิ่มลดของประชากรก็เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตสินค้าต้องให้ความสนใจ เนื่องจาก
ลักษณะของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของประชากรและสังคม
 - 2.4. การเมือง (Political) สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
ได้แก่ การออกกฎหมายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายเชิงธุรกิจ หรือการที่รัฐไม่
สนับสนุนส่งเสริมธุรกิจด้วยการเพิ่มอัตราภาษี
 - 2.5. นิเวศวิทยา (Ecological) ในสังคมยุคใหม่ ความสนใจกังวลว่าสิ่งแวดล้อม
และระบบนิเวศน์จะถูกทำลายลงไป เป็นประเด็นที่ผู้คนสนใจกันมาก ธุรกิจที่
เกี่ยวข้องกับการก่อผลกระทบต่อระบบนิเวศน์จึงต้องระมัดระวังในการจัดการ
เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การที่กิจการถูกต่อต้านจากสังคม
3. การวิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง
คู่แข่ง คือ ผู้ประกอบกิจการรายอื่นๆ ที่ผลิตสินค้า และ/หรือบริการหรือมี
ภารกิจแบบเดียวกันกับองค์กรของเรา สิ่งที้องค์กรควรให้ความสนใจ คือ ข้อ
ได้เปรียบและเสียเปรียบต่างๆ เมื่อมีการเปรียบเทียบองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ และ/
หรือบริการของเรากับของคู่แข่ง
กรอบการประเมินสถานการณ์ของคู่แข่ง
ก่อนที่เราจะประเมินสถานการณ์ของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผน
กลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เช่น

- จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งของเราคืออะไร
- คู่แข่งของเรามีการบริหารจัดการกิจการอย่างไร
- คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง
- คู่แข่งพอใจในสถานภาพของตนเพียงใด
- คู่แข่งที่ไม่พอใจในสถานภาพของตนมีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง
- ความเคลื่อนไหวของเราในเรื่องใดที่จะทำให้คู่แข่งหวั่นไหวและน่าจะโต้ตอบเราในลักษณะใด

กรอบการวิเคราะห์คู่แข่ง ประกอบด้วย

3.1. กลยุทธ์ปัจจุบันและเป้าหมายระยะสั้น

- สถานภาพกลยุทธ์
- ประวัติการพัฒนา
- วัฒนธรรมองค์กร
- ผลของการดำเนินงานตามกลยุทธ์
- การเงิน
- การปฏิบัติงาน
- ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- ลักษณะการบริหารงานและแนวโน้ม

3.2. กลยุทธ์อนาคตและเป้าหมายระยะยาว

- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
- อุปสรรคหรือภาวะคุกคามจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง
- โอกาสที่เกิดจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง

4. การระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิด

เมื่อเราได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรของเราเอง สถานการณ์แวดล้อม และคู่แข่งครบถ้วนแล้ว เราจึงสามารถจะมองเห็นภาพต่างๆ ในอนาคตได้ชัดเจนขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ก็จะเริ่มขึ้นได้ ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผน จะต้องประมวลภาพรวมทั้งหมดที่เป็นความจริงในปัจจุบันและที่จะเป็นความจริงในอนาคตระยะใกล้และระยะไกลกว่ามีความเป็นไปได้ในลักษณะใดบ้าง การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ผู้มีส่วนร่วมทุกคนต้องยอมรับในความเป็นจริง พยายามขจัดอคติหรือการปกป้องตนเองออกไป และสรุปปัญหาที่องค์กรอาจต้องเผชิญทั้งในอนาคตอัน

ใกล้และไกลให้ได้ การคาดการณ์อนาคตเริ่มต้นที่เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งควรจะเป็นการคาดการณ์ในกรอบเวลาที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร ดังนั้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน

5. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร

กลยุทธ์ที่เลือกใช้อาจเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กร กลยุทธ์ทางการตลาด หรือกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับองค์กร และการยอมรับสนับสนุนขององค์กรจากทุกฝ่าย กลยุทธ์ดังกล่าวจึงอาจแบ่งออกได้เป็น

5.1. กลยุทธ์เพื่อสนองพันธกิจขององค์กร

5.2. กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่นักประชาสัมพันธ์ใช้ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทั้งสองแบบข้างต้น สร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะขึ้นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมได้ กลยุทธ์ที่ผู้วางแผนจะเลือกใช้นั้นมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งผู้วางแผนจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าที่จะให้ผลได้ตามความต้องการมากที่สุด และในบางครั้งอาจคิดหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากที่เคยทำกันมาแล้วก็ย่อมได้

6. การวางแผนกลยุทธ์

คือ การนำข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และปัญหาที่กำลังเกิดหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต มาเรียบเรียงเป็นเหตุผล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร

7. การจัดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์

การจัดลำดับความสำคัญ คือ การที่ผู้วางแผนมองประเด็นปัญหาที่พบ โดยประเมินว่าปัญหานั้นๆ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อย หรือมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคต เรื่องที่มีผลกระทบมากและเกิดขึ้นในปัจจุบันย่อมต้องจัดการก่อน ส่วนเรื่องที่มีผลกระทบน้อยหรือยังไม่เกิดในปัจจุบันยังอาจรอไปได้ก่อน

สำหรับการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแผนต่างๆ ที่วางไว้จะสำเร็จลงไม่ได้เลย หากไม่มีทรัพยากรเหล่านี้มาสนับสนุน

- 7.1. ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ พนักงานของหน่วยงานเอง อาจเป็นพนักงานที่มีหน้าที่ประจำฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือพนักงานในโครงการ ซึ่งอาจเป็นพนักงานประจำหรือจ้างมาชั่วคราว
 - 7.2. งบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงด้วยว่ากิจกรรมต่างๆ ที่จะให้เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมต้องใช้จ่ายเงินเท่าใด กิจกรรมหลายกิจกรรมที่องค์กรต้องจ้างให้ผู้อื่นมีความถนัดในเรื่องนั้นๆ มาปฏิบัติงานให้
 - 7.3. งบประมาณสำหรับวัสดุอุปกรณ์ ในการวางแผนเรามักต้องคำนึงถึงด้วยการปฏิบัติงานตามแผนจำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ใดบ้างที่จะช่วยให้ทำงานง่าย รวดเร็ว และมีคุณภาพมากขึ้น
 - 7.4. เวลา แม้ว่าจะไม่ต้องใช้งบประมาณซื้อมา แต่เวลาก็ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการใช้เวลาที่ยาวนานเกินไป หรือจังหวะเวลาที่ไม่เหมาะสม ก็อาจมีผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้
8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และปฏิบัติงานตามแผน
- เมื่อแผนกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้นเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ คือ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งมักปรากฏในรูปแบบของตารางแสดงกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดให้เกิดขึ้น โดยระบุวัน เวลา สถานที่ของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ตามความเหมาะสม จำเป็นตามแผน ตลอดจนบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ และวัสดุอุปกรณ์หรือวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดกิจกรรมนั้นๆ
9. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน
- การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติตามแผนได้เริ่มต้นไปแล้วอย่างน้อยระยะหนึ่ง หรืออาจเริ่มเมื่อการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้วก็ได้ การทบทวนเป็นการหาข้อมูลเพื่อยืนยันว่า แผนที่ได้วางไว้สามารถนำมาดำเนินการได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หรือมีความขัดข้อง อุปสรรคต้องมีการปรับปรุง แก้ไขจึงจะดำเนินต่อไปได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และผู้วางแผนกลยุทธ์เองมีความมั่นใจว่าแผนที่วางไว้นั้น

สามารถดำเนินการได้จริง และหากขั้นตอนนี้ ได้ดำเนินการ เมื่อการปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์สิ้นสุดลงแล้ว ก็จะทำให้ได้คำตอบว่า กลยุทธ์ที่ได้ดำเนินไปสามารถทำให้ ได้ผลสมตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร

10. การทบทวนสมมติฐาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การนำผลงานที่เกิดขึ้นมา ทบทวนทิศทางและหลักการตั้งแต่เบื้องต้นว่า ผลที่เกิดขึ้นตามแผนได้แสดงให้เห็น ว่าเราเดินมาถูกทิศทางหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานตามแผนอาจเป็นตัวชี้วัดว่า หลักการที่คิดไว้เบื้องต้นไม่ถูกต้อง ซึ่งก็จะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการคิด และการวางแผนกันใหม่ แต่หากผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่าเดินมาถูกทิศทางแล้ว การทำงานต่อเนื่องก็ควรจะเป็นไปในทิศทางที่ได้ทำมาแล้ว (ยุบล เบญจวงศกิจ 2548 : 156 - 161)

ตอนที่ 2 : แนวความคิดของการประชาสัมพันธ์

ความหมายของคำว่า “การประชาสัมพันธ์”

วิรัช ลภีรัตนกุล ได้นิยามความหมายของคำว่า การประชาสัมพันธ์ ดังนี้ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) หรือ การสื่อความหมายทางด้านความคิดเห็น และข่าวสารจากหน่วยงานหรือองค์กรสถาบันไปสู่กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นหรือประชามติ (Public Opinion) ที่ประชาชนมีต่อหน่วยงานหรือองค์กรสถาบันด้วยความพยายามอย่างจริงจัง โดยมุ่งหวังจะสร้างผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ องค์กรสถาบันและกลุ่มประชาชนอีกทั้งยังเป็นการช่วยให้สถาบันสามารถปรับตนเองให้สอดคล้องกลมกลืน (Harmonious Adjust) กับสังคมได้ ฉะนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการประชาสัมพันธ์ ก็คือ การสร้างสรรค์ความเข้าใจอันดีกับประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่หน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อหน่วยงาน และให้ความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรสถาบัน (วิรัช ลภีรัตนกุล 2530 : 1)

สมาคมการประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (The International Public Relations Association) ซึ่งเป็นสมาคมของนักประชาสัมพันธ์นานาชาติได้ให้แนวคิดของการประชาสัมพันธ์ ว่า การประชาสัมพันธ์ คือ ภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารซึ่งต้องอาศัยการวางแผนที่ดี มีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อสร้างสรรค์ และธำรงรักษาความเข้าใจอันดีจากกลุ่มประชาชนที่

เกี่ยวข้อง โดยองค์กรจะต้องใช้วิธีการวัดประเมินผลประชาคมติแล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา กำหนดเป็นแผนงานและนโยบายขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งใช้วิธีเผยแพร่กระจายสารสู่ประชาชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและบรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย (อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล 2529 : 6)

ประจวบ อินฮืด อธิบายความหมายของการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ว่า คือ กิจกรรมที่ปฏิบัติต่อเนื่องตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อสร้างเสริมความเชื่อถือศรัทธาในบุคคลและสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ 4 ประการ คือ

1. การค้นคว้าหาข้อมูล (Fact Finding)
2. การวางแผน (Planning)
3. การสื่อสาร (Communication)
4. การติดตามประเมินผล (Evaluation) (ประจวบ อินฮืด 2520 : 30)

อรุณ ภาณุพงษ์ กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่เป็นไป และมีความเข้าใจในผลของการปฏิบัติงานตลอดจนความเข้าใจในลักษณะหรือความมุ่งหมายของตนเอง และความเข้าใจในสถานการณ์รอบตัว งานประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องของข่าวสารการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธ์ แก่นของงานประชาสัมพันธ์คือ การสื่อความจริง (อรุณ ภาณุพงษ์ 2530 : 1)

เสรี วงษ์มณฑา ได้ให้คำนิยามว่า “การประชาสัมพันธ์เป็นความพยายามที่มีการวางแผนในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าความคิดจิตใจของสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง โดยกระทำต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคม เพื่อให้สาธารณชนเหล่านั้นมีทัศนคติต่อหน่วยงาน องค์กร ห้างร้าน หรือสมาคม ตลอดจนภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับหน่วยงานต่างๆ เหล่านั้น เพื่อให้หน่วยงานได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือที่ดีจากสาธารณชนเกี่ยวข้องในระยะยาวต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ” (เสรี วงษ์มณฑา 2517 : 2)

สุพิน ปัญญามาก อธิบายว่า “การประชาสัมพันธ์ คือ ความพยายามที่มีแผนที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติของประชาชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนกับหน่วยงาน” มีหลักสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การประชาสัมพันธ์นั้น ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและหยุดไม่ได้ ต้องพยายามโดยที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะตัวแปรที่สำคัญ คือ ความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งเรียกว่า ประชาคมติ (Public Opinion) เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องรักษาความคิดเห็นที่สนับสนุนหน่วยงานให้คงที่ตลอดไป

2. การประชาสัมพันธ์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีระบบเป็นขั้นตอน มีการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มประชาชนของหน่วยงานให้มากที่สุด การทำงานต้องมีเอกภาพสอดคล้องกันทุกขั้นตอน
3. การประชาสัมพันธ์ต้องโน้มน้าวทัศนคติ หรือความเห็นของประชาชนให้สนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงาน
4. การประชาสัมพันธ์ ต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประชาชนให้เกิดความเข้าใจและไม่ขัดแย้งกัน กล่าวคือ ต้องเข้าใจความต้องการของชุมชนว่าต้องการอะไร ทัศนคติอย่างไรบ้างที่ควรจะไปปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน บางครั้งก็ต้องยอมรับความคิดเห็นของประชาชนด้วย (สุพิน ปัญญาภัก 2526 : 27)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นงานที่ต้องมีการวางแผนกระทำอย่างต่อเนื่องและหวังผลระยะยาว โดยมุ่งที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติ เพื่อที่จะดำรงความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนไว้

Cutlip ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การประชาสัมพันธ์” คือ การติดต่อเผยแพร่ข่าวสารนโยบายของหน่วยงานไปยังประชาชน ขณะเดียวกัน ก็เป็นแนวทางตรวจสอบความคิดเห็น ความรู้ และความต้องการของประชาชนให้หน่วยงานหรือองค์กรทราบ เพื่อสร้างความสนับสนุนอย่างแท้จริง เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย และให้สามารถปรับหน่วยงานตามแนวความคิดของสังคมได้ (Cutlip 1964 : 4)

Berneys (Berneys 1955 : 7) คนสำคัญในวงการประชาสัมพันธ์ของสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า หมายถึง

1. การเผยแพร่ข่าวสารความรู้ให้ประชาชนได้รับทราบ
2. ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมสนับสนุนและเห็นชอบกับความมุ่งหมายการดำเนินงานขององค์กร
3. ช่วยกำหนดแนวความคิดของประชาชนและองค์กรให้มีส่วนประสานคล้องต้องกัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า “การประชาสัมพันธ์” คือ การสร้างสรรค์ความเข้าใจอันดีกับประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร เป็นการสื่อสารและรับสารจากประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการสองทาง อาศัยการวางแผนที่ดี มีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและบรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย

จุดมุ่งหมายการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน

วิรัช ลภีรัตนกุล กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันมีจุดมุ่งหมายใหญ่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ให้ทราบ

คือ การบอกกล่าวชี้แจงให้ประชาชนทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนข่าวคราวความเคลื่อนไหวขององค์กรให้ประชาชนและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องได้ทราบและรู้เห็นสิ่งดังกล่าว ซึ่งนับว่าได้เป็นการปูพื้นฐานแห่งการเข้าใจในตัวองค์กร สถาบัน ทำให้สถาบันเป็นที่รู้จักเข้าใจและเลื่อมใส ตลอดจนทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกว่าเป็นการแจ้งให้ทราบ และเป็นการให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชน รวมทั้งเป็นการเรียกร้องความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน การประชาสัมพันธ์จึงมิใช่การโฆษณาหรือการโฆษณาชวนเชื่อ

การบอกกล่าวชี้แจงให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจในตัวองค์กรสถาบัน ย่อมเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสถาบัน ในด้านการได้รับความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน เพราะเมื่อเข้าใจโดยถ่องแท้แล้ว ประชาชนย่อมเลื่อมใส ศรัทธาและให้ความร่วมมือด้วย

2. การป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด

การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันมีความสำคัญมาก เพราะป้องกันเอาไว้ก่อนย่อมดีกว่ามาแก้ไขภายหลัง ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน เกิดความเข้าใจผิดต่อสถาบัน การป้องกันความเข้าใจผิด จึงเป็นงานในหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ต้องพยายามค้นหาสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในตัวสถาบัน เพื่อจะได้หาช่องทางป้องกันไว้เสียก่อนก่อนที่จะมีความเข้าใจผิดเกิดขึ้น

3. การสำรวจประชามติ

หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ คือ จะต้องมีการสำรวจวิจัยประชามติ เพราะองค์กรหรือสถาบันจะดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของประชาชนจะต้องทราบว่าประชาชน

ต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร ชอบหรือไม่ชอบในสิ่งไหน ตลอดจนท่าทีต่างๆ ที่ประชาชนมีต่อองค์กรสถาบันของเรา ซึ่งทราบได้จากการสำรวจวิจัยประชามติ เพื่อองค์กรสถาบัน จะสามารถตอบสนองสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของประชาชน

การสำรวจประชามติ จึงเป็นสิ่งจำเป็นคู่กับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ หากหน่วยงานใดได้ทำการประชาสัมพันธ์โดยปราศจากการพิจารณาถึงประชามติ แล้วหน่วยงานนั้นอาจจะต้องประสบความล้มเหลวและสิ้นเปลืองงบประมาณ รวมถึงเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ (วิรัช ฤทธิรัตนกุล 2529 : 145)

การประชาสัมพันธ์ในฐานะเครื่องมือของการบริหารงาน และการวางแผนการประชาสัมพันธ์

ในแง่การจัดการหรือการบริหารงาน การประชาสัมพันธ์ จะทำหน้าที่ปรับองค์กรให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ และมีหน้าที่ปรับสภาพแวดล้อมให้เข้าได้กับองค์กร เพื่อให้ได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ความหมายดังกล่าว เป็นการระบุถึงกิจกรรม 2 ประเภท คือ

1. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ต้องโน้มน้ำหนักให้ฝ่ายจัดการทำสิ่งที่มีคุณค่าที่กลุ่มเป้าหมายเห็นด้วย
2. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่กลุ่มเป้าหมายว่าองค์กรสมควรที่จะได้รับความเห็นชอบ

การประชาสัมพันธ์เป็นอนุระบบขององค์กร

ถ้าเรามองว่าองค์กรเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ หรืออนุระบบที่มีการปฏิบัติสัมพันธ์กัน และแต่ละอนุระบบมีผลต่ออนุระบบอื่นๆ และคือองค์กรรวมทั้งหมด ก็พบว่า องค์กรต่างๆ ประกอบด้วยอนุระบบเหมือนกัน คือ

Production Subsystem	ทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการ
Maintenance Subsystem	รวมเอาองค์กรเข้าด้วยกันและจัดการให้พนักงานทำงาน อันได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
Disposal Subsystem	ฝ่ายการตลาดและการกระจายสินค้าและบริการ
Adaptive Subsystem	ช่วยให้องค์กรอยู่รอดในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาและวิจัย
Management Subsystem	ทำหน้าที่ควบคุมและบูรณาการ อนุระบบอื่นๆ ทำ

Public Relations Subsystem	<p>หน้าที่ควบคุมความขัดแย้ง ทำหน้าที่ต่อรองระหว่างความต้องการของสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กรที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโต</p> <p>เป็นส่วนหนึ่งของอนุระบบการจัดการ มีบทบาทอยู่รอบๆ ตามขอบ (Boundary role) ซึ่งหมายถึง ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างองค์กรและกลุ่มภายนอก และปัจเจกบุคคล ขาข้างหนึ่งของประชาสัมพันธ์จะอยู่ในองค์กรและขาอีกข้างหนึ่งอยู่นอกองค์กร เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่สนับสนุนระบบอื่นๆ โดยช่วยสื่อสารข้ามขอบเขตองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายภายนอก และช่วยในการสื่อสารกับอนุระบบอื่นๆ ภายในองค์กร เช่น ช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสื่อสารกับพนักงาน เป็นต้น</p>
----------------------------	--

ผลของพฤติกรรม

ราวปลายศตวรรษที่ 19 และเริ่มศตวรรษที่ 20 การประชาสัมพันธ์เป็นอนุระบบอย่างเป็นทางการในองค์กรขนาดใหญ่ เพราะทั้งองค์กรและกลุ่มเป้าหมายต่างมีผลกระทบต่อกันมากขึ้น จากผลกระทบเหล่านี้ ก่อให้เกิดปัญหาทางการประชาสัมพันธ์

องค์กรและกลุ่มเป้าหมายมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การตัดสินใจโดยผู้บริหารมีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น องค์กรอาจให้ค่าจ้างจำกัด สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี หรืออาจก่อให้เกิดมลภาวะ หรือโรงพยาบาลอาจจะคิดราคาค่ารักษาสูงหรือรักษาไม่ดี เป็นต้น

เมื่อกลุ่มเป้าหมายทราบถึงผลกระทบเหล่านี้ กลุ่มเป้าหมายจะดำเนินการที่มีผลต่อองค์กร เขาอาจจะอุทธรณ์ขอให้รัฐบาลจัดการตามกฎหมาย อาจไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่กลุ่มเป้าหมายก็อาจจะมีการกระทำที่เป็นผลดีต่อองค์กร เช่น ซื้อผลิตภัณฑ์ ใช้บริการ และให้การสนับสนุนรัฐบาล

ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร และกลุ่มเป้าหมายที่เกิดจากผลกระทบนี้ สามารถแสดงถึงวิธีที่ระบบประชาสัมพันธ์สามารถใช้แก้ปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ ในองค์กรขนาดเล็ก ฝ่ายจัดการใช้นักประชาสัมพันธ์เพียง 2 - 3 คน สำหรับดำเนินงาน แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ จะมีการจัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่สื่อสารสองทาง คือ สื่อสารกับองค์กรเอง และสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย (Todd Hunt et.al., 1984)

การกำหนดมาตรการ (กิจกรรม) ทางการประชาสัมพันธ์

มาตรการ (กิจกรรม) สำหรับ CPR (Corporate Public Relations) ได้แก่

1. การให้ข่าวทางสื่อมวลชน (News Release)

เป็นหน้าที่ประจำส่วนหนึ่งของงานประชาสัมพันธ์ที่จะต้องนำเสนอสิ่งที่ต้องการเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบข่าวที่ส่งออกไป หากสื่อมวลชนพิจารณาว่ามีคุณค่าเชิงข่าวสำหรับผู้รับสาร ก็จะได้รับพิจารณาให้ลงเผยแพร่ได้ แต่อย่างไรก็ดี เนื่องจากการส่งข่าวมักไม่ต้องลงทุนใดๆ จึงมีนักประชาสัมพันธ์ใช้วิธีการนี้กันมาก การได้ออกข่าวในสื่อมวลชนจึงต้องแข่งขันกันมากและโอกาสได้ออกก็ค่อนข้างน้อยลง หน่วยงานที่ได้ออกข่าวจำเป็นต้องทำให้ข่าวที่ส่งออกไปคุณค่าเชิงข่าว (News Values) จึงจะได้รับพิจารณาได้ง่ายกว่า ในหลายๆ กรณีหากองค์กรมีอิทธิพลเหนือสื่อมวลชน เช่น เป็นผู้ซื้อพื้นที่และเวลาโฆษณาขนาดใหญ่ โอกาสที่จะได้ลงข่าวก็จะมีมากขึ้น

2. การแถลงข่าว (Press Conference)

เป็นกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่มักจัดขึ้น เมื่อองค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญและมีความประสงค์จะแจ้งให้สาธารณชนทราบ อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การลงทุนในธุรกิจใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พลิกโฉมหรือเป็นนวัตกรรม หรือการชี้แจงข้อเท็จจริงกรณีเกิดวิกฤตการณ์

3. การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร (Executive Interviews)

การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารองค์กรจะเป็นช่องทางที่ดีสำหรับองค์กรที่ต้องการให้สาธารณชนมองเห็นบทบาทขององค์กรในสังคม ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทิศทาง นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้บริหาร บทสัมภาษณ์เหล่านี้เป็นการสื่อสารที่จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถสื่อข้อมูลที่ดีออกไป หรือผู้สัมภาษณ์สามารถสัมภาษณ์ให้สื่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

4. นิทรรศการ (Exhibition)

คือ การสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ในรูปแบบผสมผสานระหว่างหลายๆ สื่อ เช่น โปสเตอร์ วิดีทัศน์ แบบจำลอง (Model) ฯลฯ เพื่อสร้างความสนใจในกลุ่มเป้าหมายให้มาชมและรับข้อมูลของเรา

5. การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมสังคม (Sponsorships)

การสื่อสารภาพที่ดีเกี่ยวกับองค์กรอาจทำได้โดยแสดงเจตจำนงว่าองค์กรเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านส่งเสริมสุขภาพ เช่น การแข่งกีฬาของเยาวชน การเดิน - วิ่งเพื่อสุขภาพ หรือ กิจกรรมประกวดความสามารถ (Talented contest) ด้านศิลปะหรือการแสดงออกของเยาวชน การที่องค์กรสนับสนุนกิจกรรมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือชุมชน จะทำให้องค์กรได้ชื่อว่าทำคุณประโยชน์ เป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อสังคม สังคมก็จะมองเห็นภาพนี้ได้ชัดเจน

6. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations)

คือ กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อดึงดูดลูกค้าขององค์กรเข้ามาร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น การจัดแข่งรถแรลลี่เพื่อให้ครอบครัวลูกค้ามาร่วมสนุก

7. กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations)

กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์เป็นการสื่อสารกับหน่วยสังคมอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียงกับองค์กร ในทางกายภาพเสมือนเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนบ้าน จะทำให้องค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้น กิจกรรมขององค์กรก็พลอยจะได้รับการยอมรับสนับสนุน อย่างน้อยที่สุดก็ไม่ถูกต่อต้านหรือเสนอข่าวในด้านที่เสียหาย

8. กิจกรรมสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations)

สื่อมวลชนเป็นกลุ่มที่ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้นำเสนอข่าวเสนอเกี่ยวกับองค์กร สาธารณชนมองภาพขององค์กรผ่านสื่อต่างๆ ดังนั้น หากสื่อนำเสนอภาพทางลบต่อองค์กร สาธารณชนส่วนใหญ่มักคล้อยตามพลอยมองภาพองค์กรในทางลบ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นคือ งานขององค์กรมักถูกต่อต้านโจมตีจากกลุ่มต่างๆ ได้ง่าย (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548 : 167)

บทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

ตามหลักการบริหารและหลักการประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ย่อมจะต้องมีบทบาทในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ แต่เนื่องจากนักประชาสัมพันธ์มีหลายระดับ และการวางแผนประชาสัมพันธ์มีหลายขั้นตอน บทบาทหน้าที่จึงมีขอบเขตแตกต่างกันออกไปตามระดับและ

ขั้นตอน ถึงแม้จะไม่สามารถจัดเส้นขอบเขตเหล่านั้นได้อย่างชัดเจน แต่เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและปฏิบัติงานได้แก่นักประชาสัมพันธ์ออกมาเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับนโยบาย

มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลักขององค์กร แต่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดนโยบายและการวางแผนประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ นักประชาสัมพันธ์ระดับนี้อาจเป็นนักบริหารโดยอาชีพและประสบการณ์ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์อาชีพเสมอไป

2. ระดับบริหารและวิชาการ

มีบทบาทหน้าที่หลักในการวิจัย การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารแผนงานประชาสัมพันธ์ อาจใช้บุคคลคนเดียวหรือสองคน โดยแยกงานบริหารและงานวิชาการออกจากกันก็ได้ แต่ควรจะต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์วิชาชีพด้วยกันทั้งคู่

3. ระดับปฏิบัติการ

มีหน้าที่หลักในการกำหนดวิธีการ โครงการย่อย เทคนิค และศิลปะของการประชาสัมพันธ์แล้วลงมือปฏิบัติตาม และผลผลิตสื่อด้วยทักษะทางวิชาชีพและวิชาการด้านนิเทศศาสตร์

4. ระดับธุรการ

มีหน้าที่สำคัญด้านสารบรรณ จัดเก็บและบริการข้อมูล จำแนกจำหน่ายข่าวสารและติดต่อทั่วไป (สมควร กวียะ, 2530)

องค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์

1. นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจน ชัดเจน และยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติได้ การประชาสัมพันธ์ต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกหรือเครื่องมือของการบริหารเช่นเดียวกับกลไกอื่น การกำหนดนโยบายจึงต้องไม่คลุมเครือหรือให้ความสำคัญต่ำ
2. การจัดองค์กรและแผนงานประชาสัมพันธ์ ต้องมีความคล่องตัว มีเอกภาพและอิสระ ต้องปลอดจากการควบคุม หลายระดับชั้น และหากเป็นไปได้ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ควรอยู่ใกล้ชิดกับระดับผู้บริหารผู้คุมนโยบาย เพื่อจะได้รับคำสั่งและ

เสนอแผนงานได้อย่างรวดเร็ว และทำให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ได้รับการยอมรับจากฝ่ายอื่นๆ อันจะเป็นผลให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี

การวางแผนหรือการกำหนดแผนงานเป็นความจำเป็นขององค์กรทุกแห่ง ในแง่ของการประชาสัมพันธ์แล้ว ยิ่งจำเป็นมากเพราะงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความรู้ที่นึกคิดหรือทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การกำหนดแผนงานจึงต้องกระทำทุกชั้นตอน อาจจะทำเป็นแผนหลักทั้งหมดหรือแผนย่อยหรือแผนเฉพาะกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์กลวิธีการใช้สื่อ

3. นักประชาสัมพันธ์ต้องมีคุณภาพ คือ มีความรอบรู้ในวิชาการประชาสัมพันธ์อย่างดี รวมทั้งความรู้ด้านอื่นๆ ที่จำเป็นด้วย นอกจากนี้ก็ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ ต้องอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สนใจต่อข่าวสาร สถานการณ์หรือความเคลื่อนไหว และที่สำคัญที่สุด คือ รักงานด้านนี้
4. การประชาสัมพันธ์จะต้องมีเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ กล้องถ่ายรูป เครื่องฉายสไลด์ หรือแม้แต่วีดิโอก็ควรมีไว้เพื่อช่วยเสริม เพราะการประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีลักษณะที่ให้เห็นและได้ยินพร้อมกัน เครื่องมือเหล่านี้ราคาสูง ดังนั้นจึงมีการกล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการลงทุนแต่ไม่เห็นผลกำไรเลย แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีเครื่องมือไว้ให้พร้อม
5. สภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะกำหนดให้การดำเนินการประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า บางโอกาสสถานการณ์จะเป็นตัวเร่ง แต่บางโอกาสจะเป็นตัวถ่วง ฉะนั้นการศึกษาสถานการณ์จึงต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะต่างๆ (สุพิณ ปัญญามาก 2526 : 28)

ความหมายของการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

John Holmstrom อธิบายไว้ว่า “การวางแผน คือ การตัดสินใจกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้กระบวนการนั้นบรรลุผลที่พึงประสงค์ แนวทางปฏิบัติเหล่านั้นเป็นเพียงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) เพื่อช่วยให้เกิดผลที่ป้อนออกมา (Output) แนวทางปฏิบัติจึงมีความสำคัญน้อยกว่าผลที่ควรจะต้องป้อนออกมาตามเป้าหมาย” (อ้างถึงใน สมควร กวียะ 2530 : 7)

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2537) โดยทั่วไปแล้ว การวางแผน หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้และการแสวงหาเหตุผลของอุปสรรคปัญหา ตลอดจนเตรียมการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ นอกจากจะมีความหมายดังกล่าวแล้ว ยังได้เน้นถึงการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มประชาชนเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลดีต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสถาบันในการวางแผนการประชาสัมพันธ์

องค์ประกอบในการดำเนินการวางแผนประชาสัมพันธ์

มีองค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องของหลายประการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ องค์ประกอบปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. การตัดสินใจและวางนโยบาย

การที่เรามีการตัดสินใจ เพราะมีบางสิ่งบางอย่างกระทบกระเทือนการปฏิบัติงานหรือกล่าวได้ว่ามีความกระทบกระเทือนนั้นมาจากสิ่งแวดล้อมของผู้ทำการตัดสินใจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

การตัดสินใจเป็นการกระทำอย่างรอบคอบในการเลือกจากทรัพยากรที่มีอยู่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1. การตัดสินใจรวมถึงการเลือก ถ้ามีสิ่งเดียว การตัดสินใจย่อมเป็นไปไม่ได้
2. การตัดสินใจเป็นกระบวนการด้านความคิด ทั้งต้องมีความสุขุมรอบคอบ เพราะอารมณ์และองค์ประกอบของจิตได้สำนึกมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดนั้น
3. การตัดสินใจเป็นเรื่องของการกระทำที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการและหวังไว้

กระบวนการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจที่ดีขึ้นอยู่กับตัวผู้ทำการตัดสินใจ ซึ่งมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และรู้องค์ประกอบและสถานการณ์เรื่องราว รวมทั้งสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดการตัดสินใจ ในการตัดสินใจนี้ สามารถนำมาใช้ช่วยในการตัดสินใจในปัจจุบัน ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะต้องระลึกเสมอว่า ตัวเองไม่สามารถที่จะพิจารณาความจริงได้หมดทุกอย่าง แต่จะต้องรู้จักเลือกวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล

2. การตัดสินใจที่ดีขึ้นอยู่กับการที่มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่ถูกต้อง
 3. ในการตัดสินใจนั้น การค้นหาและการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ และผลที่จะตามมาในภายหลังเป็นสิ่งจำเป็น สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการหาเหตุและผล
 4. การเลือกวิธีแก้ปัญหา ถึงแม้ว่าได้มีการออกแบบการตัดสินใจอย่างดีที่สุดแล้ว ก็ต้องมีการจัดอันดับความพอใจในวิธีการแก้ปัญหา
 5. การยอมรับจากสถาบัน การที่จะได้มีการปฏิบัติงาน จะต้องมีการยอมรับการตัดสินใจนั้นๆ จากสถาบัน เพื่อความแน่ใจในการปฏิบัติงาน
2. **มนุษย์ปัจจัย**
- มนุษย์ปัจจัย จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการประชาสัมพันธ์องค์ประกอบหนึ่ง เพราะในการทำงานประชาสัมพันธ์และวางแผน จำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้รู้ เข้าใจในวิธีการดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้อง เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นทรัพยากรที่มีค่า เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการใช้เหตุผลและข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์
3. **งบประมาณ**
- งบประมาณเป็นองค์ประกอบปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อการวางแผนการประชาสัมพันธ์ ช่วยทำให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น เพราะงานด้านการประชาสัมพันธ์เป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องจึงจะเห็นผล หากผู้บริหารองค์กรมีนโยบายให้การสนับสนุนงานด้านการประชาสัมพันธ์ก็ควรได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณด้วย
4. **เวลา**
- ในการวางแผนนั้น ผู้วางแผนจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาเพียงพอที่จะคิดหาช่องทางในการเตรียมการและดำเนินงาน การศึกษาหาข้อมูลเพื่อที่จะให้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการต่างๆ ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
5. **ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี**
- ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่ยึดถือประจำใจที่ช่วยในการตัดสินใจเลือก
- ค่านิยมทางสังคม หมายถึง แนวทางสำหรับสมาชิกของสังคมที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด

วัฒนธรรม หรือมรดกทางสังคม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในการคิดและการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง

วัฒนธรรมและประเพณีมักใช้คู่กัน เพราะเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิตของคนในสังคมอันเกิดมาจากความเชื่อถือ มีผลต่อการแสดงออกทางความคิดและทัศนคติการประชาสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ รวมทั้งค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีของคนในสังคม หรือองค์กรที่ต้องการติดต่อและเข้าถึงช่วยให้การวางแผนไม่ขัดกับความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม มีผลดีในการเลือกใช้สื่อการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะธรรมชาติของมนุษย์จะยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับรู้ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นไม่ขัดกับความรู้สึกค่านิยมของตัวเองและสังคม

6. วัสดุอุปกรณ์

เป็นปัจจัยที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสาร หากขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นก็จะทำให้งานล่าช้าไม่ทันการณ์

ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ องค์กรประกอบต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว อันได้แก่ การตัดสินใจนโยบาย งบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี และวัสดุอุปกรณ์ เป็นสิ่งที่มีหน้าที่ในการวางแผนการประชาสัมพันธ์จะต้องเอาใจใส่ ไตร่ตรองให้รอบคอบ เพราะถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้เกิดความล่าช้าและอาจล้มเหลวได้ในที่สุด (จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ 2537 : 73)

ลักษณะของแผนประชาสัมพันธ์ที่ดี

ลักษณะ สตะเวทิน (2540) การวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีส่วนช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งลักษณะของแผนประชาสัมพันธ์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์และการดำเนินงานตามแผนจะต้องเป็นไปอย่างซื่อสัตย์และจริงใจ
2. มีความยั่งยืนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะขององค์กร
3. มีความแน่นอนและมีลักษณะชวนให้ปฏิบัติรวมทั้งเรียกร้องความสนใจ
4. มีขอบเขตที่เข้าใจง่ายและมีความต่อเนื่องในการนำไปปฏิบัติ
5. มีความชัดเจน มีเนื้อหาง่ายๆ
6. มีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและประชาชน

กรอบของการวางแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์

Dennis L. Wilcox (1999 : 200) กล่าวว่า กรอบของการวางแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ที่นิยมใช้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆตามลำดับ ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

1. สถานการณ์ (Situation)

คือ สถานะที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือคาดคะเนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะต้องเผชิญในอนาคต ได้แก่

- 1.1. เกิดปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีผลทางลบต่อองค์กร
- 1.2. ไม่มีคนรู้จักองค์กร ไม่ทราบว่าองค์กรนี้เกิดขึ้นมาเพื่ออะไร
- 1.3. องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดีในสังคม ต้องการรักษาชื่อเสียงและการสนับสนุนจากสังคม

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

มักแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- 2.1. เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับของการรับทราบเกี่ยวกับเรื่องราว เหตุการณ์ และสื่อใจความสำคัญออกสู่สาธารณะ
- 2.2. เชิงจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

3. ข้อมูล (Facts)

สิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการรู้เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผน ได้แก่

- 3.1. ข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจการ (Category Facts)
- 3.2. ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและ/หรือบริการ (Product/Service issues)
- 3.3. ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitive Facts)
- 3.4. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Facts)

4. เป้าหมาย (Goals)

คือ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะเกิดเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนประชาสัมพันธ์เสร็จสิ้นลง ต้องสอดคล้องกับ

- 4.1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives)
- 4.2. บทบาทของการประชาสัมพันธ์ (Role of public relations)
- 4.3. แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ๆ (Sources of new business)

5. ผู้รับสาร (Audience)

กลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการให้ได้รับทราบข้อมูลเกิดความรู้สึกคล้อยตาม และมีพฤติกรรมต่างๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- 5.1. กลุ่มสาธารณชน (Public)
- 5.2. กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ (Geographic groups)
- 5.3. กลุ่มประชากร (Demographic groups)
- 5.4. กลุ่มรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyles groups)

อย่างไรก็ดี สิ่งนี้นักประชาสัมพันธ์ให้ความสนใจมากที่สุดคือ ผู้รับสาร กลุ่มเป้าหมาย (Target audience) ซึ่งนักประชาสัมพันธ์จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมและลักษณะจิตใจของคนกลุ่มนี้ ต้องเข้าใจพฤติกรรมเพื่อการจูงใจที่ได้ผลกว่า การเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และต้องเข้าใจลักษณะจิตใจเพื่อเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการมีวิถีคิดดั้งเดิม (Current mindset) มาเป็นวิถีคิดที่พึงประสงค์ (Desired mindset)

6. ใจความสำคัญ (Key message)

ข้อความหลักที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนวิถีคิด ใจความสำคัญเป็นหัวใจของการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย คือ สิ่งที่ผู้สื่อสารตั้งใจให้ผู้รับสาร รู้ เข้าใจ รู้สึก เปลี่ยนใจ เปลี่ยนความคิด เปลี่ยนพฤติกรรม ข้อความหลักนี้ต้องชัดเจนและการสื่อสารออกไปต้องชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับสาร และเกิดผลตามที่ได้วางแผนไว้

7. กลยุทธ์ (Strategies)

คือ การระบุข้อความที่อธิบายว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสำเร็จได้อย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์อาจประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์อาจมีได้หลากหลาย เช่น

- 7.1. กลยุทธ์ในการใช้สื่อ เช่น การเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือกลยุทธ์การใช้สื่อให้หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
- 7.2. กลยุทธ์การใช้เรื่องที่จูงใจ (Persuasiveness) โดยใช้การจูงใจ (Approach) ต่างๆ ได้แก่
 - การล่อใจด้วยรางวัลที่ผู้รับสารอาจคาดหวังว่าจะได้รับ (Reward Approach)
 - สุขภาพดีขึ้น สะอาดขึ้น เจ็บปวดน้อยลง

- ได้รับการสรรเสริญ นิยมชมชอบ ยอมรับ ไม่ถูกตำหนิ
- ได้เป็นเจ้าของ เป็นตัวของตัวเอง
- สวยงาม มีสไตล์ สนุก อร่อย
- ปลอดภัย มั่นใจ คุ่มครองครอบครั้ว ปกป้องชื่อเสียงของตนเอง
- การให้โทษ (Punishment Approach) ต่างๆ เช่น การชู้ให้กลัว (Fear Approach) หากไม่ทำตามที่ต้องการให้ทำ เช่น ทำให้สิ้นเปลืองเวลา เงินทอง ไม่ปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ถูกกล่าวหาว่าไม่เห็นแก่ส่วนรวม ฯลฯ
- การใช้แหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือในการจูงใจ (Source credibility) เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่สังคมยอมรับ มาช่วยให้ความเห็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมโดยใช้แนวคิดต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเชื่อของผู้วางกลยุทธ์เอง เช่น แนวความคิดด้านองค์ประกอบของความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี Knowledge Attitude and Practice. ที่เรียกกันย่อๆ ว่าทฤษฎี KAP ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องเริ่มต้นจากการให้ความรู้แก่ผู้รับสาร กลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เกิดความคล้อยตาม สนับสนุน และทำที่สุดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็จะเกิดขึ้นได้ แนวคิดเช่นนี้เรียกกันง่ายๆ ว่าเป็นการให้ผู้รับสารเรียน - รู้สึก - ทำ (Learn - feel - do) ซึ่งก็เป็นวิธีการที่ได้ผลในหลายๆ กรณี แต่ก็ได้ผลในหลายๆกรณี โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ที่ค่อนข้างหวังผลรวดเร็ว ดังนั้น จึงมีบางกลุ่มไม่นิยมใช้วิธีการนี้ กลับไปใช้วิธีการอื่นๆ เช่น พยายามให้ผู้รับสารได้ลองเปลี่ยนพฤติกรรมก่อน จากนั้นจะเกิดความรู้และการเปลี่ยนความรู้สึกตามมา ที่เรียกว่าวิธีการ Do - learn - feel หรือการได้ทดลองเปลี่ยนพฤติกรรมก่อน จากนั้นก็จะมีความรู้สึกที่ดีและคุ้นเคยแล้วจึงเกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในภายหลัง

Do - feel - learn

8. กลวิธี (Tactics)

คือ การใช้เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์เพื่อนำใจความสำคัญที่ต้องการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง กลวิธีเป็นการสร้างกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำกลยุทธ์ให้เกิดในทางปฏิบัติและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้สำเร็จ เช่น ความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

อาจต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนวิธีคิดและเปลี่ยนวิธีการทำงาน กิจกรรมที่จะช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้วิธีการสร้างให้เกิดพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้และพอใจ อาจใช้กลวิธี เช่น การจัดกิจกรรมให้กลุ่มเป้าหมายได้ใช้บริการ/สินค้า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมจนค่อยๆ เรียนรู้และพึงพอใจในที่สุด

9. ตารางการปฏิบัติงาน (Calendar-timetables)

- กำหนดว่าเมื่อใดควรจัดให้มีกิจกรรมการประชาสัมพันธ์
- การกำหนดลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมของกิจกรรม
- การกำหนดทุกขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการผลิตสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

10. งบประมาณ (Budget)

ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม ค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน เพราะหากปราศจากการลงทุนในเรื่องของคน อุปกรณ์ และแม้แต่เวลาแล้ว งานก็อาจเกิดขึ้นได้ยาก งบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนควรจัดสรรไว้ ได้แก่

- งบประมาณจ้างบุคคลากรด้านการประชาสัมพันธ์
- งบประมาณการจัดซื้อหรือเช่าอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับงานประชาสัมพันธ์
- ค่าจ้างพิมพ์เอกสารเผยแพร่
- ค่าจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- ค่าเช่าสถานที่ในการจัดกิจกรรม (ถ้าจำเป็น)
- ค่าจัดเลี้ยงผู้มาร่วมกิจกรรม
- ค่าจัดทำของที่ระลึก
- ค่าเวลาและพื้นที่ในการเผยแพร่ข่าวสาร

11. การประเมินผล (Evaluation)

เป็นวิธีการเพื่อหาคำตอบว่าการวางแผนกลยุทธ์ได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ จึงควรมีการวัดด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบคำถามว่าวัตถุประสงค์ที่วางไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

- กิจกรรมหรือแผนงานที่ทำไปเพียงพอหรือไม่
- ผู้รับสารเข้าใจในความสำคัญที่สื่อออกไปหรือไม่
- มีกลยุทธ์อื่นที่ได้ผลกว่านี้หรือไม่
- การประชาสัมพันธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดหรือไม่
- กิจกรรมประชาสัมพันธ์นั้นช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่

- การดำเนินงานอยู่ในงบประมาณที่วางไว้หรือไม่
- ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอีกในอนาคต

ขั้นตอนในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กรและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์จะต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กรในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลที่รวบรวมไว้ได้แก่

 - การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังขององค์กร
 - การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร
 - การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์กร
 - การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์

โดยทั่วไปได้จัดประเภทของวัตถุประสงค์ของงานประชาสัมพันธ์ด้านต่างๆ งานประชาสัมพันธ์ ก็มักจะดำเนินการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

 - 2.1. การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกัน หมายถึง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ และกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันให้แก่ประชาชน เพื่อเป็นการป้องกันการได้รับข่าวสารที่ผิดในเรื่องราวต่างๆ และยังรวมถึงการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนกลุ่มต่างๆ มีทัศนคติที่ดีให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องหลายๆ ประเภทอย่างสม่ำเสมอ
 - 2.2. การประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไข การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่แท้จริงในอันที่จะลดความไม่พอใจหรือเป็นการเรียกร้องความเห็นใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ให้ความมั่นใจ

และสร้างหลักประกันว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนั้น ปัจจุบันมีมาตรการป้องกัน และแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้ว

วัตถุประสงค์เป็นส่วนสำคัญของงาน เป็นข้อกำหนดเฉพาะที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์เป็นส่วนที่ชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ผู้วางแผนต้องการให้เกิดผลอย่างไร เมื่อได้ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธุ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาศึกษาสถานการณ์ของปัญหาขององค์กร ศึกษาแผนงานบริการอื่นๆ ขององค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธุ์ให้สอดคล้องสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร

3. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของแผนงานประชาสัมพันธุ์

จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธุ์ดังนี้ คือ

3.1. ทำให้ผู้วางแผนรู้จักผู้รับสารของตนดีขึ้นว่า เป็นกลุ่มใด มีความสัมพันธ์อย่างไรกับองค์กร มีทัศนคติ ความคิดเห็นเช่นไรกับองค์กร มีการรับฟังข่าวสารจากช่องทางการสื่อสารใด

3.2. ทำให้ผู้วางแผนประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธุ์กับกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไปแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งโดยปกติผู้วางแผนงานประชาสัมพันธุ์มักกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามความสัมพันธ์กับองค์กร เป็น 2 ประเภท คือ

- กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร ได้แก่ กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ผูกพันใกล้ชิดกับองค์กร มีผลประโยชน์ร่วมกับองค์กร และเปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญที่อาจผลักดันให้กิจการรุดหน้าต่อไป เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้ถือหุ้น เป็นต้น
- กลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ได้แก่ กลุ่มที่ไม่ได้ทำงานให้กับองค์กร แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กร อาจจะเป็นโดยตรงหรือโดยอ้อม องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มนั้นให้การสนับสนุนการดำเนินกิจการขององค์กรต่อไป เช่น กลุ่มลูกค้า กลุ่มประชาชน กลุ่มมวลชน เป็นต้น

การศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายจะช่วยให้ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธุ์ตัดสินใจในการกำหนดประเภทของสื่อ และชนิดของสื่อที่จะใช้ได้ถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

4. การกำหนดกิจกรรมและชนิดของสื่อที่จะใช้

กิจกรรมแต่ละชนิดมีคุณลักษณะ คุณสมบัติ ข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน การจะตัดสินใจเลือกสื่อแต่ละประเภทหรือกำหนดกิจกรรมแต่ละชนิด จึงมีประเด็นที่ต้องคำนึงถึงและนำมาวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือก คือ

- กลุ่มเป้าหมายคือใคร ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของสื่อแต่ละชนิด ประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การเปิดรับข่าวสารของกลุ่มเป้าหมาย จะเป็นข้อมูลสำคัญประการแรก ที่ช่วยให้ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์ นำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดการเลือกสื่อหรือกิจกรรมต่างๆ
- กลุ่มเป้าหมายอยู่ที่ไหน จะต้องสามารถบอกได้ว่า เขตพื้นที่ที่กลุ่มเป้าหมายพักอาศัยนั้น มีสื่อหรือกิจกรรมใดบ้างที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่นั้นได้ อย่างดีและมีประสิทธิภาพ
- สารที่ต้องการจะสื่อไปยังกลุ่มเป้าหมาย คืออะไร มีลักษณะอย่างไร โดยจะพิจารณาจากเนื้อหาของสารว่าเป็นเนื้อหาประเภทใด เหมาะสมกับการใช้สื่อชนิดใด
- เมื่อไรจึงจะสื่อสารประชาสัมพันธ์ออกสู่กลุ่มเป้าหมาย การกำหนดเวลาในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ว่าสื่อใดเป็นสื่อที่เหมาะสม สื่อและกิจกรรมใดที่มีความพร้อมสำหรับช่วงเวลาว่างงานประชาสัมพันธ์ไว้ จะช่วยให้เลือกสื่อได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากการพิจารณาจากประเด็นข้างต้นแล้ว ในการพิจารณากิจกรรมหรือสื่อประชาสัมพันธ์ ยังต้องคำนึงถึงข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของสื่อ จำนวนการผลิตสื่อ ราคาของสื่อ งบประมาณการจัดกิจกรรม จำนวนผู้รับสารในแต่ละสื่อ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อของคุณแข่งขัน ดำเนินลักษณะของธุรกิจเดียวกัน ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเลือกสื่อและกำหนดกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์

5. การจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน

เป็นการนำเอาองค์ประกอบซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาในการกำหนดแต่ละขั้นตอน ดังที่ได้เสนอมานั้น มาจัดทำเป็นโครงการและแผนปฏิบัติงานโดยละเอียด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปดำเนินการได้

การจัดทำแผน มักแยกเป็น 2 ระดับ คือ

- 5.1. การจัดทำแผนโครงการ เป็นการสร้างแผนแนวทางปฏิบัติอย่างคร่าวๆ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ดังนี้
 - 5.1.1. วัตถุประสงค์ นโยบายของแผนที่กำหนดเป็นผลงานที่วัดแล้วตรวจสอบได้
 - 5.1.2. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก กลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายรอง
 - 5.1.3. กำหนดกิจกรรมและประเด็นที่ต้องการเน้นกับกลุ่มเป้าหมาย
 - 5.1.4. กำหนดผู้รับผิดชอบ หน่วยงานรับผิดชอบ และผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน
- 5.2. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำรายละเอียดของโครงการ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ โดยต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ คือ
 - 5.2.1. บุคลากรที่รับผิดชอบ
 - 5.2.2. วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
 - 5.2.3. กำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน ระบุการเริ่มต้นของกิจกรรมที่กำหนด และวันสิ้นสุด เพื่อให้สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้เมื่อเริ่มดำเนินงานโดยเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง
 - 5.2.4. กำหนดขอบเขตโครงการ ครอบคลุมพื้นที่อย่างน้อยเพียงไร
 - 5.2.5. กำหนดสื่อที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรมโดยละเอียดชัดเจน

6. การกำหนดงบประมาณ

การกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นกิจกรรมที่ช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้ โดยไม่มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายไม่พอ เมื่อเริ่มดำเนินการไปแล้ว ดังนั้นการจัดทำงบประมาณที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงต้องมีการแจกแจงงานให้ละเอียดตามแต่ละกิจกรรมที่กำหนด ขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้วางแผนสามารถควบคุมการดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ดำเนินไปในกรอบของงบประมาณที่ตั้งไว้

โดยทั่วไปอาจจัดแบ่งประเภทของงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ออกได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

- 6.1. ค่าจ้างแรงงาน
- 6.2. ค่าสาธารณูปโภค
- 6.3. ค่าวัสดุอุปกรณ์
- 6.4. หมวดรายจ่ายอื่นๆ

7. การประเมินแผนงานประชาสัมพันธ์

ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์สามารถสำรวจแผนงานของตนว่ามีข้อบกพร่อง จุดอ่อนอย่างไรหรือไม่ มีสิ่งใดควรแก้ไข กิจกรรมใดควรเพิ่มเข้าไปในแผนให้ สมบูรณ์ มีกิจกรรมให้ที่มีแนวโน้มไม่สามารถทำได้และแผนงานที่กำหนดไว้่นั้นมี ความสอดคล้องประสานกัน เพื่อดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายหรือไม่ การประเมินจะช่วย วิเคราะห์ข้อมูลมาเพื่อเป็นข้อมูลใช้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเพื่อให้ แผนงานมีความสมบูรณ์ที่สุด (บุษบา สุธีธร , 2530)

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่นักวิจัยสร้างขึ้น เพื่อช่วยในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดจะสร้างขึ้นตาม วัตถุประสงค์แต่ละระดับที่ได้วางไว้ ตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ ผู้ประเมินจะต้องพยายามคิดว่า หากเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นดังที่ได้คาดหวังไว้ เรา จะเห็นสิ่งนั้นได้อย่างไร ตัวชี้วัด จึงเป็นการแสดงผลการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ ผู้ประเมินเห็นง่ายขึ้นว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ กรณีที่เป้าหมายสามารถ มองเห็นได้ชัดเจน ตัวชี้วัดจะสร้างได้ แต่ในบางกรณีที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องการให้เกิด บางสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ตัวชี้วัดที่จะใช้อาจเป็นตัวชี้วัดทางอ้อม ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น จะทำ หน้าที่เปรียบเสมือนหลักที่ช่วยให้ทั้งผู้วางแผนกลยุทธ์และผู้ประเมินมีข้อตกลงนี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์ สามารถมั่นใจได้ว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดคืออะไร เข้าใจดีว่าผู้ประเมินจะตรวจผลงานในเรื่องใด การกำหนดตัวชี้วัดนี้หากได้มีการระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มต้นวางแผน ก็จะเป็นการช่วยให้ กระบวนการประเมินดำเนินไปง่ายขึ้น นอกจากนี้ การได้เห็นตัวชี้วัดต่างๆ จะเป็นการช่วยให้ผู้ ประเมินสามารถกำหนดวิธีการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดทำแผนกล ยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

ในปัจจุบัน หน่วยงานหลายแห่งต่างก็หันมาใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result - based management) ซึ่งมุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมากกว่าแบบเดิมที่มุ่งเน้นแต่ให้ เกิดงานขึ้น การประเมินผลจึงมีความสำคัญ ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจึงมักสร้างเพื่อสะท้อนวัตถุประสงค์ ของโครงการ ซึ่งสะท้อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง กล่าวโดยย่อรูปแบบของการ ประเมินผลแผนกลยุทธ์จะมีโครงสร้างง่ายๆ เช่นนี้ คือ

วิสัยทัศน์ขององค์กร	สถานะที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต
พันธกิจ	งานที่จะนำไปสู่สถานะตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์
กลยุทธ์	วิธีการทำงานที่จะบรรลุพันธกิจที่จะนำไปสู่สถานะตามวิสัยทัศน์
กลวิธี	กิจกรรมที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมตามกลยุทธ์
สื่อ	เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามกลยุทธ์
การประเมินผล	ใช้เครื่องมือและการเก็บข้อมูลเพื่อวัดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่

โครงการตัวอย่าง : การประเมินผลโครงการประชาสัมพันธ์

ประเด็นการประเมิน	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
กระบวนการดำเนินงาน	การกำหนดแผน ระยะเวลาขออนุมัติ เบิกจ่าย บุคคลากร จำนวน คุณสมบัติ ทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์	เอกสารโครงการ รายงานโครงการ สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
ประสิทธิผล	สื่อ ความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การรับรู้ จำนวนสื่อประชาสัมพันธ์ที่ได้ข้อมูล ทัศนคติ ความรู้สึกที่ดี ยอมรับ สนับสนุนโครงการ พฤติกรรม - เปลี่ยนพฤติกรรมชั่วคราว - เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นนิสัย - อุปสรรคต่อการเปลี่ยนพฤติกรรม	เอกสารโครงการ รายงานโครงการ สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำรวจด้วยแบบสอบถาม
ประสิทธิภาพโครงการ	- จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่รับรู้/ งบประมาณประชาสัมพันธ์ - จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เกิดทัศนคติที่ดี/ งบประมาณประชาสัมพันธ์ - จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนพฤติกรรม ชั่วคราว/ งบประมาณประชาสัมพันธ์ - จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนพฤติกรรม เป็นนิสัย/ งบประมาณประชาสัมพันธ์	รายงานโครงการ การสำรวจ

ผลที่ได้รับ	เป็นไป/ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เหตุผล/ ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบอื่นๆ	การสำรวจ เอกสารอื่นๆ
-------------	---	-------------------------

การประเมินผลของบางองค์กรยังได้มีการนำกรอบแนวคิดซึ่งเป็นที่นิยมกันในองค์กรสมัยใหม่จำนวนมากคือ กรอบแนวคิด Balance scorecard ซึ่งเป็นผลงานของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Harvard สองคน คือ Kaplan และ Norton (อ้างในยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548) โดยนักวิชาการทั้งสองได้นำเสนอกรอบของการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ผลที่เกิดขึ้น	ตัวชี้วัด
ด้านการเงิน (Financial perspective)	ได้แก่ ตัวเลขที่แสดงว่ารายได้ดีขึ้น การใช้จ่ายน้อยลงหรือคุ้มค่าขึ้น
ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal perspective)	ได้แก่ การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น สื่อสารกันดีขึ้น พอใจในงาน รายได้และสวัสดิการของตนเพิ่มขึ้น
ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External perspective)	ได้แก่ ความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ภาพลักษณ์ขององค์กรมี ความใกล้เคียงกันหรือตรงตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น
ด้านนวัตกรรม (Innovation perspective)	ได้แก่ การนำเอาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ทั้งที่เป็นฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มาใช้ในการทำงานมากขึ้น มี การคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานและผลผลิต และ/หรือบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ

กลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ (Public Relation Strategy)

กลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายรวมของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและการสนับสนุนเพื่อเพิ่มโอกาสให้ได้รับชัยชนะและลดโอกาสของความเสียหายให้น้อยที่สุด เพื่อรักษาเป้าหมายวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ของหน่วยงานในแง่การประชาสัมพันธ์ คือ การใช้ข่าวสาร ความคิด จิตวิทยา วิธีการดำเนินการสื่อสารใดๆ ที่ผสมผสานกันอย่างมีผลและมีระบบที่ดี เพื่อให้เกิดผลแนวโน้ม จูงใจ ต่อแนวความคิด อารมณ์ ทัศนคติ พฤติกรรมใดๆ ของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งในการวางแผนประชาสัมพันธ์นั้น มีวัตถุประสงค์ แผนการ และกลยุทธ์หรือยุทธวิธี เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานของแผนการประชาสัมพันธ์นั้นๆ

วัตถุประสงค์ หมายถึง การบอกกล่าวหรือข้อความที่มีการบ่งบอกถึงความต้องการ หรือ ความพยายามที่บุคคลต้องการจะกระทำให้สำเร็จ

แผนการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนด หรือยุทธศาสตร์ที่จะใช้ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กลยุทธ์หรือยุทธวิธี หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการหรือกิจกรรมที่ละเอียดย่อยลงไปอีก เพื่อที่จะให้แผนการหรือยุทธศาสตร์นั้นดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ของการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การจัดกระบวนการวางแผน (Design) ของ สิ่งแวดล้อมในการประชาสัมพันธ์ อันประกอบด้วย เทคนิค รายละเอียดของวิธี ตลอดจนขั้นตอน การนำมาใช้ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์นี้อาจใช้ได้ ในหลายทางด้วยกัน เช่น

1. ใช้สอดแทรกในการวางแผน การใช้ระดับนี้เป็นการแสดงวิถีทางของแผนที่สมบูรณ์ แต่ละขั้นตอนหรือหมวดหมู่ต่างๆ ในแผน
2. ใช้กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการให้เกิดแนวพฤติกรรมของกลุ่มประชาชน และ ผู้ดำเนินการและใช้เป็นแบบฉบับ (Model) สำหรับการดำเนินการในบางส่วนบาง ตอนได้
3. ใช้กลยุทธ์เพื่อวางแผนสำหรับการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์การดำเนินการหรือระบบ การดำเนินการทั้งหมด เพื่อให้สื่อต่างๆ รวมทั้งบุคคลากรสัมฤทธิ์ผลสมความมุ่ง หมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การดำเนินการใช้ศาสตร์และศิลป์ของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้แต่ครั้งด้วยการดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ของการเผยแพร่ข่าวสาร (Strategy of Publicity)

ได้แก่ การกำหนดวิธีการในการเผยแพร่ข่าวสาร โดยพิจารณากลุ่มเป้าหมาย ช่องทางสื่อสาร ระยะเวลา ชนิด และประเภทของสื่อ
2. กลยุทธ์ของการโน้มน้าวใจและจูงใจ (Strategy of Persuasion)

ได้แก่ การวางแผนการโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายคล้อยตาม โดยพิจารณา กลุ่มเป้าหมาย ข้อความ และคำพูด ช่องทางการสื่อสาร ระยะเวลา ชนิด และ ประเภทของสื่อ

3. กลยุทธ์การจัดหน่วยงาน (Strategy of Organization)

คือ การกำหนด หรือจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อทำงานหรือดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานและผู้ปฏิบัติงาน

4. กลยุทธ์แห่งความคิดคำนึงและใคร่ครวญ (Strategy of Reflection)

หมายถึง การทบทวน และพิจารณาเหตุการณ์ ความจำเป็น และอุปสรรคของการดำเนินการ

ประเภทของกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

1. การดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรับ ในเรื่องที่แจ่มชัด ไม่ใช่เรื่องสำคัญมาก เราอาจแสดงความจริงเชิงความเห็นใจ หรือเห็นเป็นเรื่องธรรมดาไม่เสียหาย คือ ยอมรับความผิดพลาด ชี้แจงทำความเข้าใจ ดำเนินกิจการปรับปรุงแก้ไข แล้วแจ้งให้ประชาชนทราบ หรือในบางกรณีต้องรอเวลาให้เรื่องรุนแรงผ่านไปแล้วค่อยคลายลงไปก่อน
2. การดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามปกติ ในกรณีเช่นนี้ บางเรื่องราวที่ประชาชนประจักษ์ชัดว่า ไม่จริงตามคำกล่าวหา หรือเป็นเรื่องที่เหตุการณ์ได้ปรับหรือแก้ไขในตัวของมันเองได้ หรือเป็นเรื่องที่ประชาชนไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ เรื่องในลักษณะเช่นนี้ เราดำเนินการประชาสัมพันธ์ไปตามปกติ อาจเพิ่มกิจกรรมนำชมกิจการ หรือเผยแพร่กิจกรรมกิจการให้ดีขึ้นก็พอแล้ว
3. การดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ในบางกรณี ที่ต้องให้วิธีการที่รวดเร็วและรุนแรง เพื่อจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น อาจต้องใช้วิธีการปฏิเสธ ชี้แจง ตอบโต้ (โชคชัย เขียมฤทธิ์ไกร, 2544)

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์กับการวางแผนการประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์กับการวางแผนการประชาสัมพันธ์ ซึ่งการวางแผนการประชาสัมพันธ์นี้ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้กระบวนการประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังที่ Cutlip, Cener และ Broom (1999) ได้เสนอไว้ดังนี้ คือ

กระบวนการประชาสัมพันธ์	กรอบและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์
ก. การระบุปัญหา	1. ปัญหาสิ่งที่เกี่ยวข้องและโอกาส 2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (ภายในและภายนอก)
ข. การวางแผน	3. เป้าหมายของโครงการ 4. กลุ่มเป้าหมาย 5. วัตถุประสงค์ 6. การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์
ค. การสื่อสาร	7. กลยุทธ์การสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> ● การใช้สื่อ ● การกำหนดสาร 8. การนำแผนงานไปปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ ● ลำดับและช่วงเวลาของแต่ละกิจกรรม ● งบประมาณ
ง. การประเมินผล	9. แผนการประเมินผล 10. ปฏิบัติการตอบกลับและการปรับแผน

ตอนที่ 3 : ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์ของการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ

1. เพื่อดำเนินการในกิจการที่เอกชนไม่สามารถดำเนินการเองได้ เพราะต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และมีความสำคัญในด้านสวัสดิการของประชาชน ได้แก่ กิจการประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งเป็นบริการเศรษฐกิจขั้นพื้นฐาน เช่น การไฟฟ้า การประปา การสื่อสาร และการคมนาคมพิเศษ ซึ่งเป็นกิจการที่เหมาะสมแก่การดำเนินงานในรูปของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากต้องเสนอบริการต่อประชาชนโดยทั่วหน้าและยุติธรรม
2. เพื่อหารายได้ให้แก่รัฐ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้มักจะมีลักษณะเป็นการผูกขาดการผลิตสินค้าและบริการบางชนิด ได้แก่ การผลิตบุนหรี สุรา ไฟ และสลากกินแบ่งรัฐบาล

3. เพื่อดำเนินกิจการที่มีความสำคัญเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของชาติ จำพวก โรงงานผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์และยุทโธปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ การผลิตแบตเตอรี่และ น้ำมันเชื้อเพลิง
4. เพื่อประกอบกิจการที่เป็นเครื่องมือสนองนโยบายเพื่อช่วยเหลือในการครองชีพหรือ ส่งเสริมอาชีพของประชาชนเป็นส่วนใหญ่ อันเป็นการจูงใจประชาชนให้ประกอบ อุตสาหกรรมและอบรมให้เป็นช่างฝีมือ เนื่องจากวิสาหกิจบางอย่างซึ่งเป็นบริการ พื้นฐานที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นไปโดยสะดวกและรวดเร็ว แต่ ไม่ได้รับความสนใจจากเอกชน เนื่องจากขาดเงินทุนและความชำนาญในการ ดำเนินงาน หรือเอกชนเห็นว่าเป็นวิสาหกิจที่มีกำไรน้อย และเสี่ยงต่อการขาดทุน การลงทุนในวิสาหกิจอื่นจะให้ผลตอบแทนมากกว่า ฉะนั้นรัฐจึงเข้าดำเนินการ วิสาหกิจนั้นเสียเอง
5. เพื่อประกอบกิจการเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น กิจการด้านการส่งเสริมบริการทาง วิชาการ และการสงวนทรัพยากร เป็นต้น รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ยากที่จะดำเนินการ ให้มีกำไรหรือเลี้ยงตนเองได้ เช่น การท่องเที่ยว การกีฬา องค์การสวนสัตว์ เป็นต้น
6. เพื่อป้องกันการผูกขาดของบริการสาธารณูปโภค คือ มีผู้ให้บริการเพียงรายเดียวก็ พอแล้ว และตลาดการผูกขาดนี้ยังมีขนาดใหญ่ก็ยิ่งทำให้ต้นทุนต่ำ หากมีผู้ผลิต หลายรายจะทำให้ต้นทุนสูงเกินไป และเป็นการลงทุนซ้ำซ้อนเกินความจำเป็น เช่น ไฟฟ้า ประปา เป็นต้น หากรัฐบาลยอมให้เอกชนเข้ามาลงทุนในกิจการนี้เพียงราย เดียว ก็จะเป็นการผูกขาดโดยเอกชน ซึ่งอาจมีปัญหาในการเอาัดเอาเปรียบ ผู้บริโภค ดังนั้น รัฐบาลจึงตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อดำเนินกิจการเหล่านี้ โดยคาดว่าแม้จะ เป็นการผูกขาด แต่รัฐบาลเป็นเจ้าของ ซึ่งสามารถดูแลไม่ให้เอาเปรียบผู้ใช้บริการได้
7. เพื่อให้บริการกิจการที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมจะลงทุน ในโครงการขนาดใหญ่ ช่วงแรกๆของการพัฒนา ภาคเอกชนยังขาดเงินทุน ขาดคนที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของรัฐที่จะต้องลงทุนรัฐวิสาหกิจ เพื่อ ให้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการมีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ รวมทั้ง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
8. เพื่อให้บริการกิจการที่ภาคเอกชนไม่สนใจลงทุน การที่สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ มี คนยากคนจน คนด้อยโอกาส ชาวชนบทที่อยู่ในถิ่นทุรกันดาร ห่างไกลความเจริญ จำนวนไม่น้อยที่รัฐต้องเอาใจใส่ดูแล และต้องกระจายความเจริญและโอกาสไปสู่ กลุ่มสังคมเหล่านี้ ซึ่งบริษัทเอกชนไม่สนใจลงทุนเพื่อบริการคนเหล่านี้ เพราะต้อง

ลงทุนสูง และเก็บค่าบริการไม่คุ้มทุน รัฐบาลจึงต้องใช้รัฐวิสาหกิจเข้าไปดูแล
 ตอบสนองนโยบายด้านนี้

9. เพื่อสนับสนุนกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อประชาชน
 ส่วนรวม แม้จะไม่มีกำไรด้านเศรษฐกิจ รัฐบาลจำเป็นต้องตั้งรัฐวิสาหกิจเฉพาะ
 เพื่ออุดหนุนทางการเงิน หรือสนับสนุนด้านสันตนาการ สิ่งแวดล้อม การสงวน
 ทรัพยากร เช่น องค์การเพื่อการเกษตร ธนาคารเพื่อสินเชื่อที่อยู่อาศัย สถาบัน
 วิทยาศาสตร์ สถาบันการศึกษา เป็นต้น เพราะกิจการเหล่านี้ เอกชนคงไม่เสี่ยง
 ลงทุน เพราะไม่คุ้มกับการดำเนินงาน
10. เพื่อผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมพื้นฐาน ยุคของทุนนิยมที่แพร่ขยายครอบงำ
 เศรษฐกิจโลก หลายประเทศต้องเพิ่มบทบาทให้รัฐวิสาหกิจลงทุนในอุตสาหกรรม
 เหล็กกล้า น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ การเดินเรือทะเล ปุ๋ย และปิโตรเคมี หรือกิจการด้าน
 อากาศพาณิชย์ เพื่อปูพื้นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ
 โดยรวม เป็นการปกป้องอิทธิพลต่างชาติไม่ให้ครอบงำเศรษฐกิจของประเทศมาก
 เกินไป และพัฒนาเทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญให้แก่อุตสาหกรรมที่สำคัญและ
 เป็นพื้นฐาน
11. เพื่อควบคุมบางกิจการที่อาจเป็นภัยต่อสุขภาพและศีลธรรมของประชาชน เช่น
 เหล้า บุหรี่ และการพนัน รัฐบาลมักจะเลือกวิธีการหารายได้จากกิจการเหล่านี้ โดย
 มีรัฐวิสาหกิจเข้าไปควบคุมและดำเนินการเอง เพราะนอกจากจะมีรายได้เข้ารัฐแล้ว
 ยังสามารถควบคุมดูแลไม่ให้ผลิตและบริโภคมากเกินไปจนเป็นอันตรายต่อสุขภาพ
 และศีลธรรมของผู้คนในบ้านเมืองด้วย (สุพิณ ปัญญามาก 2526 : 130)

บทบาทของรัฐวิสาหกิจ

1. บทบาทต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้วิเคราะห์ว่า รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค
 หลายแห่งได้ลงทุนสร้างพื้นฐานสำคัญ ทำให้เศรษฐกิจและสังคมก้าวหน้าไปได้
 อย่างรวดเร็ว ในยุคที่ถนนหนทางยังไม่สะดวก รถไฟที่มีเส้นทางไปทั่วทุกทิศจาก
 เหนือจรดใต้ รวมทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ทำให้การขนส่งเดินทางเชื่อมจุด
 ต่างๆ ของประเทศเป็นไปได้ และมีส่วนกระตุ้นให้ชาวนาชาวไร่ทั่วประเทศผลิตข้าว
 และพืชผลต่างๆ เพื่อขนส่งมาทางท่าเรือ และส่งออกหาเงินเข้าประเทศเป็นจำนวน

มาก และทำให้ประชาชนเดินทางไปมาหาสู่กันได้ ทั้งนี้ เพราะค่าระวางและค่าโดยสารของรถไฟไม่แพง เหมาะสมกับฐานะทางเศรษฐกิจของชาวไร่ชาวนา รัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้าได้วางระบบไฟฟ้าที่มีความมั่นคง ผลิตไฟฟ้าให้ใช้กันได้อย่างเพียงพอทั่วประเทศ เกือบทุกหมู่บ้านของประเทศที่มีไฟฟ้าพาดผ่านไปถึงแล้ว ไฟฟ้ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการลงทุนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และอุตสาหกรรมในครอบครัว รวมทั้งทำให้ความเป็นอยู่สะดวกสบาย ได้รับความรู้ ความบันเทิงจากเครื่องใช้ไฟฟ้า และคมนาคม ในส่วนของกิจการไฟฟ้า โทรศัพท และรถเมล์ แม้ว่าจะมีปัญหาอยู่บ้าง แต่ก็นับได้ว่าปรับปรุงบริการจนเป็นที่น่าพอใจระดับหนึ่งแล้ว

2. บทบาทต่อการบริการสังคม

รัฐวิสาหกิจบางแห่งมักจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าด้อยประสิทธิภาพ เพราะผลประโยชน์การขาดทุน เช่น กิจการรถไฟ รถเมล์ เป็นต้น แต่ถ้าวิเคราะห์การขาดทุนของรัฐวิสาหกิจก็พบว่า เป็นการขาดทุนที่เป็นตัวเงิน แต่ประชาชนได้ประโยชน์ เพราะคิดค่าบริการถูก ทำให้ประชาชนผู้ยากไร้ได้รับบริการอย่างทั่วถึง

3. บทบาทต่อแหล่งรายได้ของรัฐ

รัฐวิสาหกิจเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐ โดยรัฐวิสาหกิจหลายแห่งสามารถทำกำไรส่งให้รัฐเป็นจำนวนมาก เช่น สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โรงงานยาสูบ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การสื่อสารแห่งประเทศไทย รัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้า เป็นต้น รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่ได้รับสิทธิพิเศษด้านภาษีอากร ต้องเสียภาษีและค่าธรรมเนียมเช่นเดียวกับเอกชน รัฐจึงมีรายได้ด้านภาษี เป็นกอบเป็นกำ ในปี 2541 รัฐมีรายได้จากกำไรของรัฐวิสาหกิจเป็นเงินทั้งสิ้น 40,040 ล้านบาท ดังนั้น รัฐจึงมีรายได้จากรัฐวิสาหกิจถึง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นรายได้ทางอ้อมและส่วนที่เป็นรายได้ทางตรง

4. บทบาทต่อแหล่งสร้างงาน

รัฐวิสาหกิจเป็นแหล่งสร้างงานที่สำคัญ เพราะนอกจากจะมีพนักงานและลูกจ้างจำนวนมากแล้ว ยังมีส่วนสร้างงานให้แก่กิจการที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การตลาด และการศึกษา เป็นต้น การสร้างงาน คือ การสร้างความมั่นคงในสังคม เพราะเมื่อคนมีรายได้ ปัญหาทางสังคมก็จะลดลง รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างงาน ไม่เฉพาะในกรุงเทพมหานครเท่านั้น แต่ขยายไปสู่ชนบทด้วย เช่น โรงงานยาสูบทำให้เกิดอาชีพ

ปลูกยาสูบ อาชีพปมไวยา อาชีพการศึกษาและวิเคราะห์พันธุ์ยาสูบ รัฐวิสาหกิจทำให้เกิดอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ใช้ไฟฟ้าประกอบการ

5. บทบาทในการนำธุรกิจเอกชน

รัฐวิสาหกิจจำนวนมากไม่น้อยเป็นแหล่งผลิตพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และทักษะในวิชาชีพที่ขาดแคลนได้ พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีในรัฐวิสาหกิจเป็นกำลังสำคัญในบริษัทเอกชนหลายแห่ง โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้าเป็นแหล่งสำคัญในการพัฒนาช่างเทคนิคและวิศวกรด้านไฟฟ้าให้กับประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์ไม่ใช่สำหรับรัฐวิสาหกิจเท่านั้น แต่ผลพลอยได้ทำให้ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องมีกำลังแรงงานที่มีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงเป็นตัวกระตุ้นธุรกิจและกิจการของภาคเอกชนให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาเป็นธุรกิจที่มีความเจริญมั่นคง (สุพิณ ปัญญา มาก 2526 : 133)

ประเภทของรัฐวิสาหกิจ

ในที่นี้รัฐวิสาหกิจได้ถูกแบ่งประเภทออกตามลักษณะของการดำเนินงาน หรือภารกิจซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองนโยบายของรัฐ หรือความต้องการของประชาชน บางประเภทอาจจะแบ่งตามที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ แต่บางประเภทจะรวมกลุ่มจากรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจคล้ายกัน ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ประเภท ได้แก่

1. รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

เป็นรัฐวิสาหกิจที่ถือได้ว่าเป็นกิจการที่จำเป็นต่อความเป็นอยู่และส่งเสริมความอยู่ดีมีสุข ความสะดวกสบายของประชาชน เช่น กิจการไฟฟ้า การประปา การคมนาคม และการขนส่ง เป็นต้น รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ต้องใช้เงินลงทุนสูง และกิจการบางชนิดมักจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและประชาชน รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มักจะเป็นกิจการผูกขาดหรือได้รับสัมปทานแต่เพียงผู้เดียวจากรัฐบาล เพราะต้องลงทุนสูงแต่มีผลตอบแทนต่ำ และกิจการบางประเภทต้องยอมขาดทุนหรือคิดค่าบริการต่ำเพื่อประชาชน เอกชนจึงมักไม่ค่อยสนใจลงทุน รัฐวิสาหกิจประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสาธารณูปโภคและกับกลุ่มสาธารณูปการ ซึ่งมักมีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค (Public Utilities) จะต้องจัดหาสินค้าหรือบริการมาสนองความต้องการของประชาชนอย่างเพียงพอและสม่าเสมอเพราะเป็นกิจการที่จำเป็นต่อ

ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ส่วนรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ (Public Service) เป็นกิจการพื้นฐานอันเป็นอุปกรณ์สำคัญต่อการดำเนินกิจการทาง เศรษฐกิจและการค้า การคมนาคมและการขนส่ง ซึ่งต้องบริการให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ ดังนั้น การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและ สาธารณูปการจึงต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจัดหา สินค้าและบริการมาตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นภารกิจที่สำคัญของ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้าหรือบริการก็ เป็นสิ่งที่จะต้องสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการด้วย ยกตัวอย่างเช่น กิจการไฟฟ้า ก่อนที่จะเป็นไฟฟ้าให้ใช้อย่างสะดวกและเพียงพอ นั้น ต้องมีการก่อสร้างแหล่งผลิตกระแสไฟฟ้า ระบบส่งและระบบจำหน่าย ซึ่งต้อง ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อส่งเข้าบ้านผู้ใช้ไฟฟ้าต้องมีความมั่นคง สว่างไสว มีให้ใช้ทุกวินาทีที่ต้องการ คือ เปิดปุ๊บติดปั๊บ จึงเรียกว่ามีบริการที่ดี

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ประกอบด้วย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปานครหลวง และ การประปาส่วนภูมิภาค

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ประกอบด้วย การรถไฟแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย การท่าเรือแห่งประเทศไทย บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย การเคหะแห่งชาติ การนิคม อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย องค์การ กำจัดน้ำเสีย และบริษัทท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ จำกัด

2. รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการ

เป็นรัฐวิสาหกิจที่มุ่งส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การกีฬา การท่องเที่ยว การศึกษา การสงเคราะห์ การบริการทางข่าวสาร การขนส่ง และการโรงแรม เป็นต้น รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ เป็นกิจการสนับสนุนและส่งเสริมกิจการที่มีลักษณะ เดียวกับของเอกชน ให้มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อ สังคมส่วนรวม รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการเป็นกิจการที่ไม่ผูกขาด มี คู่แข่ง รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมมักจะมีหน้าที่ในการสนับสนุนกิจการของเอกชน หรือกิจการส่วนรวมมากกว่าดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ลงทุนน้อย ส่วน ใหญ่ได้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนประเภทบริการ มีการลงทุนขยายงานเพื่อ แข่งขันกับกิจการประเภทเดียวกันของเอกชน หรือกระตุ้นให้กิจการอย่างเดียวกัน

ปรับปรุงบริการให้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค รัฐวิสาหกิจที่จัดอยู่ในประเภทส่งเสริมและบริการมีทั้งหมด 15 หน่วยงาน แบ่งเป็น

ประเภทส่งเสริม 8 หน่วยงาน คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย องค์การสวนสัตว์ องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ องค์การสวนพฤกษชาติ และองค์การส่งเสริมการค้าสินค้าแห่งประเทศไทย

ประเภทบริการ มี 7 แห่ง คือ องค์การสะพานปลา องค์การตลาดเพื่อการเกษตร องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อสมท.) องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด บริษัทการโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด และบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด

3. รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

เป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมกิจการอุตสาหกรรมและการค้า และเป็นแนวทางให้เอกชนดำเนินการหรือเป็นตัวอย่างแก่เอกชน แต่บางหน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่อหารายได้เข้ารัฐด้วย รัฐวิสาหกิจประเภทนี้มีลักษณะเป็นธุรกิจ มีการแข่งขันกับเอกชน อาศัยกลไกการตลาดเข้ามาเกื้อหนุน แต่ส่วนมากมักจะไม่มียieldกำไร และขาดทุน เพราะประสบปัญหาในด้านการตลาด ต้องอาศัยเงินงบประมาณอุดหนุน อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจประเภทนี้ รัฐบาลได้เตรียมการแปรรูปหรือได้แปรรูปให้เอกชนมีส่วนถือหุ้นไปบ้างแล้ว เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้แปรรูปเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยรัฐยังถือหุ้นใหญ่ มีผลการประกอบการมีกำไร

รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรม ประกอบด้วยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) องค์การสุรา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์การเบตเตอรี องค์การฟอกหนัง องค์การเภสัชกรรม องค์การสวนยาง โรงพิมพ์ตำรวจ บริษัท กรุงเทพมหานคร และบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด

รัฐวิสาหกิจประเภทพาณิชย์กรรม ประกอบด้วย องค์การคลังสินค้า องค์การตลาด บริษัทปุ๋ยแห่งชาติ และบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจ 12 แห่ง

4. รัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน

เป็นกิจการธุรกิจการเงิน การรับจำนำ และการควบคุมระบบเงินของประเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารระบบการเงินของประเทศและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ มีทั้งสิ้น 21 หน่วยงาน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

การเกษตร ธนาคารศรีนคร ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารไทยธนาคาร (มหาชน) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานธนาคารเคาระห์ บริษัท รองรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย บริษัทสินทรัพย์สถาบันการเงิน องค์การเพื่อการปฏิรูป สถาบันการเงิน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานครกฤษฎีกาจำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิทจำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์รัตนสินจำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรี จำกัด กองทุนเพื่อการฟื้นฟู และพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

รัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน จะมีภารกิจเหมือนกันหรือคล้ายกัน แต่ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานแตกต่างกัน กล่าวคือ ธนาคารแห่งประเทศไทย กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน องค์การเพื่อการปฏิรูประบบ สถาบันการเงิน มีหน้าที่กำกับ ควบคุม และปฏิรูปสถาบันการเงิน

ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารศรีนคร ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารไทยธนาคารจำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ประกอบธุรกิจการเงิน การออม ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีหน้าที่ส่งเสริม กลุ่มเป้าหมาย

บริษัทและบริษัทบริหารสินทรัพย์จะดูแลการเงินเฉพาะกิจ

5. รัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้เข้ารัฐ

เป็นกิจการที่รัฐจัดตั้งขึ้นหารายได้เข้ารัฐโดยเฉพาะ คือ สลากกินแบ่งรัฐบาล และโรงงานยาสูบ (สุพิณ ปัญญามาก 2526 : 136)

ตอนที่ 4 : ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชราภา เขียวขำ (2546) ศึกษา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์โครงการตราสินค้าไทย ของ กรมส่งเสริมการส่งออก พบว่า โครงการตราสินค้าไทยเน้นการสร้างมาตรฐานของสินค้า และ ภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศชาติ แต่ปัญหาของโครงการ คือ บุคคลากรไม่เพียงพอในการทำงาน กลยุทธ์ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ คือ การใช้สื่อผสมทุกประเภทในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ในการวางกรอบขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ลักษณะการดำเนินการประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์ในการใช้สื่อในการเผยแพร่ข่าวสาร กลยุทธ์การโน้มน้าวและจูงใจ กลยุทธ์การจัดหน่วยงาน กลยุทธ์การรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็น และกลยุทธ์แห่งการสะท้อนกลับ

ศิรสา สอนศรี (2541) ศึกษา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัด เชียงใหม่ การเปิดรับข่าวสาร การรับรู้ การมีส่วนร่วมสนับสนุนการท่องเที่ยว ของประชาชนใน เขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการศึกษาจากแผนงานและเอกสารเกี่ยวกับการ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เจ้าหน้าที่สำนักงาน ประชาสัมพันธ์จังหวัดเชียงใหม่ สื่อมวลชนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ รวมทั้งศึกษาจากประชาชนกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 500 คน พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์ใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อหลัก โดยมีสื่อเฉพาะ กิจเป็นสื่อรอง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดเชียงใหม่ยังขาด ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องของเนื้อหา กลุ่มตัวอย่างมีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อมวลชนใน ระดับสูงมาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ การมีส่วนร่วมในการท่องเที่ยว

นิศารัตน์ จันทรประภา (2540) ศึกษา แผนการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานประกันสังคม ความรู้และการใช้ประโยชน์จากข่าวสารการประกันสังคมของผู้ประกันตนในสถานประกอบการ ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์มีการใช้สื่อเฉพาะกิจของสำนักงาน ประกันสังคมเป็นสื่อหลัก และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกยังไม่สามารถเข้าถึงสถานประกอบการ ขนาดเล็ก ในส่วนของการดำเนินการของสำนักงานประกันสังคมยังมีปัญหาในเรื่องของความยาก ของเนื้อหาและการเปลี่ยนแปลงสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ยากแก่การทำความเข้าใจของผู้ประกันตนในสถานประกอบการขนาดเล็ก

ดวงภัศรา พานิชคุภผล (2536) ศึกษา การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เรื่องโรคเอดส์ของ สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน พบว่า งานประชาสัมพันธ์และป้องกันโรคเอดส์มีฐานะเป็นฝ่าย ขึ้นตรงต่อผู้บริหารและมีงานประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยผู้บริหารของฝ่ายดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์และป้องกันโรคเอดส์มีส่วนกำหนดนโยบายทางด้านการประชาสัมพันธ์โรคเอดส์ และช่วยส่งเสริมความสำเร็จของสมาคมฯ เป็นอย่างมาก ฝ่ายประชาสัมพันธ์และป้องกันโรคเอดส์ มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ของสมาคมฯ มีผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดซึ่งสอดคล้องกับแผนป้องกันและควบคุมโรคเอดส์แห่งชาติ การดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์มีครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแสวงหาข้อมูล ขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติงานซึ่งทำ ตามแผนจริงทุกครั้ง และขั้นการประเมินผลซึ่งเป็นไปตามแผนจริงบางครั้ง มีการใช้สื่อในการ ประชาสัมพันธ์เรื่องโรคเอดส์หลากหลายทุกรูปแบบผสมผสานกัน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้การ ประชาสัมพันธ์ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลากร การดำเนินการ งบประมาณ และสื่อที่ใช้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ปราณี มานะรังสรรค์ (2536) ศึกษา การวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของโครงการพัฒนาที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยในช่วงปี 2534 - 2535 : ศึกษาในแนวความคิดด้านเหตุการณ์ที่สัมพันธ์ พบว่า โครงการพัฒนาที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยมีแผนงานประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างภาพลักษณ์และเพื่อส่งเสริมการตลาดและการขาย โดยแบ่งขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ เป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนการเปิดโครงการ ช่วงการเปิดโครงการ และช่วงหลังการเปิดโครงการ ซึ่งจะมีกิจกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงการประชาสัมพันธ์

ระวีวรรณ มณีน้อย (2535) ศึกษา แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า บทบาทและสภาพงานประชาสัมพันธ์ของกฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในระดับแนวหน้า เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้วยกัน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่ มีบทบาทในการจัดการกิจกรรมต่างๆ มากมาย เช่น ชุมชนสัมพันธ์ การแถลงข่าว แต่บางครั้งมีความล่าช้าในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลออกสู่ประชาชน เป็นต้น แนวโน้มบทบาทและสภาพงานประชาสัมพันธ์ของกฟผ. ในอนาคต จะมีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น โดยอาศัยเทคนิคกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และมีการสำรวจประชามติ เพื่อรับทราบความต้องการของประชาชน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงานประชาสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร และศึกษาเปรียบเทียบการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งแผนกลยุทธ์องค์กรและแผนงานประชาสัมพันธ์ (Documentary Research) ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้ง 7 องค์กร ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรรัฐวิสาหกิจในแต่ละประเภท โดยกำหนดระยะเวลาการศึกษาเป็นแผนประจำปี 2550 ซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

คือ องค์กรรัฐวิสาหกิจไทย จำนวน 91 แห่ง (ข้อมูลปี 2545)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ จากองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ โดยเลือกตัวอย่างจำนวน 1 - 2 องค์กรจากแต่ละประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งแบ่งตามลักษณะการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. องค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ได้แก่
 - การไฟฟ้านครหลวง
 - การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. องค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ได้แก่
 - บริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

3. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการ ได้แก่
 - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
4. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ได้แก่
 - บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน)
5. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน ได้แก่
 - ธนาคารอาคารสงเคราะห์
 - ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ประเภทของข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structure Interview) โดยมีแบบสัมภาษณ์ใช้ประกอบการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นเป้าหมายในการให้ข้อมูล (Key Informants) ได้แก่

- ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างหรือองค์ประกอบของแผน ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบการกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานด้านการวางแผนประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเพื่อศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงานประชาสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กร ตัวแทนของผู้นำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาปฏิบัติ เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผน ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นจากการให้ความร่วมมือ รวมถึง ประสิทธิภาพของแผน ว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสม ช่วยส่งเสริมสภาพการทำงานเพียงใด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการค้นคว้าและรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้องานวิจัย ได้แก่

- แนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- แนวความคิดของการวางแผนงานประชาสัมพันธ์
- ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การภาครัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- แผนวิสาหกิจ แผนงานประชาสัมพันธ์ และตารางปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร รายงานประจำปี 2548 หรือปี 2549
- รายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม / การบริหาร
- กิจกรรมที่ดี / การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือหรือแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย มีแนวทาง ดังนี้

1. นำวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำแนกออกเป็นประเด็น เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยตั้งคำถามย่อยเป็นแนวทางศึกษาบทความและเนื้อหาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษาวิจัย และเพื่อเป็นการปรับแนวคำถามให้เหมาะสมกับเนื้อหาและเรื่องที่ศึกษา
2. เรียงคำถาม จากคำถามทั่วไป แล้วจึงเข้าสู่คำถามหลัก และอาจจะเพิ่มเติมคำถามเข้าไป ซึ่งอาจจะเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นเรื่องที่ปรากฏระหว่างการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีโครงสร้างคำถามตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับมีความสมบูรณ์ และได้รายละเอียดครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open - ended Question) แบบสัมภาษณ์ดังกล่าว สร้างจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้จัดทำ บทคัดย่อข้อมูล โครงร่าง และแนวคิดเบื้องต้นที่จะทำการศึกษาให้แก่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าใจและให้ความร่วมมือในการตอบคำถามได้อย่าง ละเอียดและตรงประเด็น
2. เครื่องบันทึกเสียง
3. สมุดจดบันทึก

การตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้การสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแนวคำถามหรือแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว ไปขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแนวคำถาม ความครอบคลุมของประเด็นที่ต้องการศึกษา และภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง เมื่อพบว่ามีคำถามใดไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยก็ได้ตัดคำถามนั้นออก นอกจากนั้น ยังได้เพิ่มเติมคำถามบางคำถามขึ้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้ตรวจสอบการสื่อความหมายของคำถามโดยพิจารณาด้านการใช้ภาษาของแต่ละคำถามด้วยว่ามีความชัดเจน ตรงประเด็น และสื่อความหมายได้ถูกต้องหรือไม่ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใจคำถามได้ทันที จากนั้นจึงนำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ระบุไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาวิจัยชิ้นนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นัดวันเวลาเป็นการล่วงหน้าในการไปสัมภาษณ์ และได้ทำการแนะนำตัวอย่างเปิดเผย (Overt Role) พร้อมทั้งแจ้งเกี่ยวกับจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ และวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ให้

กลุ่มเป้าหมายรับทราบด้วยตนเอง โดยมีการใช้สมุดจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง เพื่อช่วยในการบันทึกประเด็นสำคัญของผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วจึงนำมาทำการถอดเทปและสรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้รายละเอียดในประเด็นที่ชัดเจนและครบถ้วน

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกตามประเภทของข้อมูลดังนี้ คือ

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กร
2. ข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในด้านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หลักและกระบวนการจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร รัฐวิสาหกิจ และนำมาศึกษา เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากกลุ่มตัวอย่างมาศึกษา และสรุปประเด็นสำคัญตามปัญหาคำถามการวิจัยเป็นหลัก โดยนำเสนอในลักษณะของการพรรณนา (Descriptive Method) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับแนวความคิดที่ได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิที่รวบรวมไว้ก่อนการสัมภาษณ์และนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์หาข้อสนับสนุนเพื่อยืนยันข้อสรุป จากนั้นจึงทำการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย “กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ซึ่งได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กรรัฐวิสาหกิจจำนวน 7 องค์กร ได้แบ่งแนวคำถามสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร
2. การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

1. การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Planning)

ผลจากการรวบรวมข้อมูล พบว่า ทุ้องค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2550) มีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Planning) โดยส่วนใหญ่จัดทำประมาณเดือน กรกฎาคม - สิงหาคมของทุกปี เนื่องจาก ต้องส่งแผนลงทุนให้สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายในเดือน กุมภาพันธ์ เพื่อการได้รับอนุมัติด้านงบประมาณ ลักษณะของแผนในแต่ละองค์กร จะมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. แผนกลยุทธ์ เป็นการระดมความคิดในระดับผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร โดยการเปรียบเทียบกับระดับประเทศ และระดับโลก
2. แผนงานโครงการ เป็นแผนที่ดำเนินงานในระดับหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร บางประเด็นอาจทำข้ามสายงาน โดยจัดการประชุมทั้งภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับผู้บริหารระดับสูง
3. แผนปฏิบัติงาน เป็นแผนรายปี คือ ดึงแผนงาน 5 ปี มาพิจารณาในแต่ละปี

ลักษณะของแผนกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร อาจแตกต่างกันบ้าง ในด้านรายชื่อของแผน การกำหนดระยะเวลาของแผนแต่ละประเภท และรายละเอียด หรือส่วนประกอบอื่นๆ ของแผน เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง มีการวางแผน เรียกว่า “แผนวิสาหกิจ” มาตั้งแต่ปี 2527 แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่
 1. แผนกลยุทธ์ มีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (แผนปี 2550 - 2554)
 2. แผนงานโครงการ มีกำหนดระยะเวลา 5 ปี
 3. แผนปฏิบัติ ระบุรายละเอียดการจัดการ ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากร

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อเป็นกระบวนการ (Process) สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตาม Vision ที่องค์กรกำหนดไว้ ประกอบด้วย Corporate Plan, Business Plan และ Enablement Plan (Support Function)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมรอบด้านของธุรกิจ โดยจัดทำทั้ง Program/ Project/ Action plan, Business plan และ Strategic plan
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เนื่องจาก เป็นสถาบันทางการเงินซึ่งมีอัตราความเสี่ยงสูงกว่าองค์กรประเภทอื่น จึงได้จัดทำแผนฉุกเฉิน เช่น แผนไฟไหม้สาขา แผนรองรับเหตุการณ์ปฏิกิริยาที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้า และแผนรองรับน้ำท่วม นอกจากการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี แผนเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับ ระยะเวลา 3 ปี และแผนวิสาหกิจ 5 ปี
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในปี 2550 นี้ ได้เริ่มจัดทำแผนวิสาหกิจ ซึ่งเป็นทั้งการกำหนดกลยุทธ์องค์กร และครอบคลุมถึงระบบการบริหารจัดการในส่วนอื่นๆ ขององค์กรขึ้นอีกหนึ่งแผน นอกเหนือไปจาก แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ซึ่งเป็นแผนด้านการตลาดล้วนๆ และแผนกลยุทธ์การตลาด ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา 1 ปี เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กร ที่ได้จัดทำเป็นประจำมาก่อนหน้าแล้ว
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี และ แผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ 1ปี
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) จัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร โดยออกแบบให้สอดคล้องกับกระทรวงคมนาคมและนโยบายรัฐบาล

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	จัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปีขึ้นไป, แผนงานโครงการ 5 ปี และแผนปฏิบัติรายปี
บมจ.ปตท.	จัดทำ Corporate Plan, Business Plan และ Enablement Plan
กฟผ.	จัดทำ Program/ Project/ Action plan, Business plan และ Strategic plan
ธอส.	จัดทำแผนฉุกเฉิน, แผนธุรกิจประจำปี, แผนเพิ่มประสิทธิภาพ 3 ปี และแผนวิสาหกิจ 5 ปี
ททท.	แผนวิสาหกิจ ประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์องค์กร และระบบการบริหารในส่วนอื่นๆ ของ

	องค์กรเริ่มทำในปีนี้ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนกลยุทธ์การตลาด 1 ปี
ธ.กรุงไทย	ทำแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี และ แผนกลยุทธ์หรือ แผนธุรกิจ 1ปี
ทอท.	ทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี

2. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กรนั้น มีหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป ดังเช่น

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	กองแผนกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายนโยบายแผนและงบประมาณ
บมจ.ปตท.	สายแผนและกลยุทธ์องค์กร
กฟผ.	ฝ่ายแผนวิสาหกิจ จำนวนประมาณ 30 ท่าน
ธอส.	ฝ่ายวางแผนองค์กร
ทอท.	กองกลยุทธ์การตลาด จำนวนประมาณ 16 ท่าน
ธ.กรุงไทย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
ทอท.	ฝ่ายแผนงาน จำนวนประมาณ 49 ท่าน

นอกจากหน่วยงานหลักแล้ว ในยังเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนด้วย ซึ่งในแต่ละองค์กร มีรายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมที่ต่างกันไป ดังนี้

- การไฟฟ้านครหลวง : ผู้มีส่วนร่วมมาจากทุกสายงาน แต่ไม่ทุกหน่วยงาน เช่น เชิญตัวแทนเขตที่ทำหน้าที่เดียวกัน โดยมีการประชุมตลอดเวลา ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรายงานไปยังระดับหน่วยงานและผู้บริหาร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อเสนอแนะ
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และบริษัทในกลุ่ม ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจของแต่ละกลุ่มธุรกิจ โดยมีการจัดประชุม ประมาณเดือนมิถุนายน (Strategic Thinking Section) นอกจากนี้ ยังจัดให้สายงานด้านทรัพยากรบุคคลได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านการปฏิบัติงาน และให้เกิดการสอดคล้องกับแผนการขยายการลงทุนตามนโยบายบริหารในลักษณะกลุ่ม

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : เนื่องจากปี 2550 นี้ กระทรวงการคลัง กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกองค์กรใช้ EVM (Economic Value Management) คือ การจัดการให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจศาสตร์ และ BSC (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผน ทั้งแผนกลยุทธ์และแผนประชาสัมพันธ์ ซึ่งใช้เวลาทำประมาณ 3 - 4 เดือนแล้วเสร็จ และส่งผลกระทบต่อ Stakeholder ภายในทั้งหมด ดังนั้น เจ้าของสายงานต่างๆ จึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัวชี้วัด โดยเป็นตัวแทนจากการแต่งตั้ง ได้แก่
 1. ด้านนโยบายและแผน
 2. ด้านบัญชีและการเงิน
 3. ด้านบริหาร
 4. ด้านพัฒนา
 5. ด้านผลิตไฟฟ้า
 6. ด้านชื่อเสียง
 7. ด้านระบบส่ง
 8. ด้านควบคุมระบบ
 และจากระดับหน่วยงาน เป็น Committee ร่วม เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมรอบด้านของธุรกิจองค์กร จำนวนรวมทั้งสิ้นประมาณ 100 ท่าน จัดเป็น Team Support
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ผู้มีส่วนร่วมมาจากทุกฝ่าย โดยมีการทำ Brain storming ของทั้งองค์กร และบอร์ดต่างๆ พิจารณาวัดดูประสงค์และช่วงเวลาของการจัดทำแผน จากนั้นส่วนนโยบายและแผนของฝ่ายวางแผนองค์กร จะทำหน้าที่แยกแยะประเภทของแต่ละแผนงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องและแยกแยะออกเป็นแผนด้านการตลาด แผนด้านการเงิน และแผนด้านการสนับสนุนองค์กร
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : ผู้มีส่วนร่วมมาจากทุกฝ่ายในองค์กร รวมทั้งคณะกรรมการส่งเสริมตลาดต่างประเทศ และคณะกรรมการส่งเสริมตลาดในประเทศ คณะกรรมการด้านสินค้า คณะทำงานด้านการบริหารองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายทั้งหมด รองผู้ว่าการฯ และผู้ว่าการฯ ในการพิจารณาเพื่อให้เห็นชอบกับทุกกลยุทธ์ที่ทำ
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์มาจากทุกสายงาน เป็นตัวแทนตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 100 คน โดยคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนคณะกรรมการบริหารดำเนินงานในด้านของการปฏิบัติตามนโยบาย เมื่อได้ข้อตกลงเรียบร้อยแล้ว แต่ละสายงานได้จัดทำแผนประจำฝ่ายและตัวชี้วัด เพื่อนำเสนอและต่อรองความเหมาะสมในที่ประชุมกับกรรมการผู้จัดการ

- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไปของแต่ละฝ่าย จนถึงคณะกรรมการทอท. จำนวน 254 ท่าน

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	จากทุกสายงาน แต่ไม่ทุกหน่วยงาน มีการประชุมตลอดเวลา ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรายงาน ไปยังระดับหน่วยงานและผู้บริหาร
บมจ.ปตท.	จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร, บริษัทในกลุ่ม และสายงานด้านทรัพยากรบุคคล มีการประชุม ประเมินเดือนมิถุนายน (Strategic Thinking Section)
กฟผ.	จากการแต่งตั้งตัวแทนสายงาน และระดับหน่วยงาน เป็น Committee ร่วม จำนวนประมาณ 100 ท่าน จัดเป็น Team Support
ธอส.	จากทุกฝ่าย โดยการทำ Brainstorming ของทั้งองค์กร และบอร์ดต่างๆ พิธีกรรมนวัตกรรมและ ช่วงเวลาของการจัดทำแผน
ททท.	จากทุกฝ่ายในองค์กร รวมทั้ง คณะกรรมการส่งเสริมตลาดต่างประเทศ และในประเทศ คณะกรรมการด้านสินค้า คณะทำงานด้านการบริหารองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายทั้งหมด
ธ.กรุงไทย	จากทุกสายงาน เป็นตัวแทนตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 100 คน และ แต่ละสายงาน จัดทำแผนประจำฝ่ายและตัวชี้วัด เพื่อนำเสนอและต่อรองความเหมาะสม
ทอท.	จากผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไปของแต่ละฝ่าย และคณะกรรมการทอท.

3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมด เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่า ทุกองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรครบทุกขั้นตอน แต่ในบางองค์กร เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีการรวมเอาขั้นตอนการติดตามสถานการณ์องค์กร การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง และการระบุปัญหาไว้เป็นเพียงขั้นตอนเดียว คือ การวิเคราะห์ SWOT แต่ภาพรวมแล้ว พบว่า ในแต่ละองค์กรไม่มีความแตกต่างของ วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร หากแต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดบ้างเล็กน้อย เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในขั้นตอนของการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร และการจัดสรรทรัพยากร พบว่า เป็นองค์กรที่ไม่มีการจัดทำลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร แต่ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละกลยุทธ์ เป็นต้น

ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์นั้น มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

3.1. ตรวจสอบติดตามสถานภาพขององค์กร

ในแต่ละองค์กร พบว่ามีที่มาของข้อมูล และสถานภาพขององค์กร ณ ปัจจุบันที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

- การไฟฟ้านครหลวง ได้รับข้อมูลด้านสถานภาพขององค์กรจาก การทบทวนแผนเดิม การศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และจากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินตลอดทั้งปี
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ได้รับข้อมูลจากการศึกษา Management Structure และการศึกษาตำแหน่งธุรกิจ เพื่อให้องค์กร ณ ปัจจุบันมีสถานภาพ Attractiveness เป็น PTT Group Synergy / Leadership เป็น Multinational Company เป็นผู้นำทางด้านพลังงานทดแทน มีความเป็นมืออาชีพ / Cross Culture / มีจริยธรรม มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถคืนกำไรในสัดส่วนที่สังคมยอมรับได้
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้รับข้อมูลจากการศึกษา SWOT Analysis (Internal Environment) การจัดทำ Issue management และจาก Know-how ของผู้มีประสบการณ์การบริหารจัดการ
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้รับข้อมูลจากการว่าจ้างบริษัทเอกชน ประเมินผลด้านต่างๆ จาก Feedback การประเมินจำนวนนักท่องเที่ยวจากกระแสสื่อมวลชน และจากการประเมินรายได้ของประเทศ
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ได้รับข้อมูลจากการประชุมพิจารณาปัญหาและข้อเสนอแนะประจำสัปดาห์ของผู้บริหารทุกสายงาน การประชุมระหว่างหัวหน้าสายงานกับผู้ปฏิบัติงาน และผลจากการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลากร
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) ได้รับข้อมูลจากผลการจัดอันดับและผลการสำรวจ นโยบายรัฐบาล นโยบายองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธุรกิจสายการบินต่างๆ เป็นต้น

3.2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ในทุกองค์กรมีการวิเคราะห์ในด้านของสภาวะแวดล้อมของสังคมและประชากร (Socio - Demographic) ซึ่งเป็นสภาวะเปลี่ยนแปลงช้า แต่ก็มีผลกระทบต่อทุกกิจการ เนื่องจากลักษณะของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของประชากรและสังคม และวิเคราะห์ในด้านของอัตราดอกเบี้ยในตลาด Innovation &

IT และค่าครองชีพเช่นเดียวกัน แต่องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านอื่นๆ จะแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทที่องค์กรนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- การไฟฟ้านครหลวง มีการวิเคราะห์ด้านราคาน้ำมัน
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) มีการวิเคราะห์ด้านองค์ประกอบของการเป็น High Performance Organization ด้านกฎหมายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย มีการประสานงานราชการอย่างใกล้ชิด ด้านการปฏิรูปการเมือง การเพิ่มอำนาจองค์กรอิสระ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง สิทธิชุมชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การต่อต้านการผูกขาด ด้าน Risk Management ด้านราคาน้ำมันดิบ และราคาปิโตรเคมี
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการวิเคราะห์ด้านนิเวศวิทยา และด้านการเมือง
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีการวิเคราะห์ด้านราคาน้ำมัน และด้านการเมือง ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตวิทยา และสภาพการเงิน
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) มีการวิเคราะห์ด้านการพัฒนาวิศวกรรมของเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อการบริการบนอากาศยาน ราคา น้ำมัน โรคระบาด และสถานการณ์การก่อการร้าย

3.3. วิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง

เนื่องจากการที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรส่วนใหญ่จึงไม่มีคู่แข่งทางตรง แต่เป็นคู่แข่งทางอ้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การไฟฟ้านครหลวง มีคู่แข่งทางอ้อม เป็นผู้ให้บริการด้านไฟฟ้าในต่างประเทศ รวมถึงกฟผ. และกฟภ. ด้วย อีกทั้งคู่แข่งด้านงานบริการ เช่น ประปา ไทศัพท
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีคู่แข่งทางอ้อม เป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อบ้าน นอกจากนี้ พบว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์ยังเข้าร่วมชมรมบัตรเครดิต เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการทำให้ทราบข้อมูลของคู่แข่งได้บ้างเล็กน้อย
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า ข้อมูลด้านคู่แข่งเป็นข้อจำกัดของการส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากการดำเนินงานของคู่แข่งมีมากขึ้น และด้านงบประมาณที่มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งการแบ่งคู่แข่งขององค์กรนั้น จะขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ เช่น ตลาดในประเทศ จะมีคู่แข่ง คือ คนไทยที่เดินทางออกนอกประเทศ และ ต่างประเทศที่ดึงคนไทยออกไป เป็นต้น

- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) มีคู่แข่งทางอ้อม เป็นองค์กรเกี่ยวกับการบริหารท่าอากาศยานในต่างประเทศ แต่ในบางองค์กร ก็มีคู่แข่งทางตรงซึ่งเป็นบริษัทเอกชนรายอื่นที่ประกอบธุรกิจเช่นเดียวกัน ได้แก่
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีคู่แข่งเป็นบริษัทเอกชน IPP (Independence Power Producer) และ SPP
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) มีคู่แข่งเป็นผู้ประกอบกิจการค้าน้ำมันเอกชนรายอื่นๆ และธุรกิจ Convenience Store ที่ให้บริการภายในสถานีน้ำมัน
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) จัดสายงานวางแผนและงบประมาณ ในการพิจารณาข้อมูลด้านคู่แข่ง เช่น รายงานผลประกอบการ กำไร และการดำเนินงานธุรกิจ เป็นต้น

3.4. การระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิด

พบว่า ทุกองค์กรมีการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะไม่ได้ให้รายละเอียด แต่สำหรับ

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ในขั้นตอนนี้ องค์กรได้นำข้อมูลมาจาก BSC, การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์คู่แข่ง มาประกอบการดำเนินงาน อีกทั้ง การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ทำให้พบว่า การเดินเครื่องจ่ายไฟขององค์กรที่มีอยู่นั้น สามารถดำเนินงานได้ไม่ถึง 100% เนื่องจาก การเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพสูงก่อน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงไฟฟ้าของเอกชน จะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งขององค์กร
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีฝ่ายวางแผนฯ และทุกสายงาน ดำเนินการติดตาม SWOT อยู่ตลอด และรายงานในที่ประชุมผู้บริหารสายงานเป็นประจำทุกเดือน หรือ ในบางกรณีอาจรายงานทุกสัปดาห์ หากเห็นว่า สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปมาก อาจต้องจัดทำด้านปัญหาของแผนกลยุทธ์ องค์กรใหม่ทั้งหมด

3.5. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร

เมื่อมีการแบ่งกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ออกเป็นประเภทแล้ว พบว่า กลยุทธ์หนึ่งอาจถูกนำไปใช้มากกว่าหนึ่งองค์กร และขณะที่องค์กรหนึ่งอาจใช้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

3.5.1. กลยุทธ์ด้านรายได้ เช่น

- การหารายได้จากส่วนอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของการไฟฟ้านครหลวง

- การส่งเสริมตลาดต่างประเทศเพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด การส่งเสริมตลาดในประเทศโดยรณรงค์ให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างรู้ค่ารักษาแหล่งท่องเที่ยว การส่งเสริมการท่องเที่ยวในมิติของการเรียนรู้และสร้างสรรค์ การรณรงค์สร้างกระแสส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มจังหวัดและระหว่างภูมิภาค การส่งเสริมกิจกรรม (Event) เพื่อการท่องเที่ยว การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและวิจัยตลาด และคัดเลือกและนำเสนอสินค้าบริการคุณภาพที่สอดคล้องกับตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) พัฒนาบุคคลากรการขาย เพื่อกระจายในพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย และการดำเนินงานแบบ Leasing โดยขายสินค้าทุกอย่างภายในธนาคาร ด้วยการให้ดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ

3.5.2.กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เช่น

- การเป็นบริษัทธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) โดยจัดทำคู่มือให้แก่ผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจ และเห็นรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

3.5.3.กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ในการรักษาความเป็นเลิศ เช่น

- การทำให้ดีที่สุดของการไฟฟ้านครหลวง
- การเป็นผู้นำด้านประหยัดต้นทุน เช่น
 - การทำโรงไฟฟ้าถ่านหินของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - Capital Efficiency ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีระบบ IDM (Investment Decision Making Process) มารองรับ
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศของบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

3.5.4.กลยุทธ์เชิงทิศทาง เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร (Consolidation) เช่น

- การสร้าง Brand ประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน และการส่งเสริมศักยภาพองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- Operational Excellence ของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) โดยมี

ระบบ Bench marking ทำให้ทราบตำแหน่งขององค์กรในระดับ
อาเซียน

- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อ
เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ให้ประชาชน และกระทรวง
สนับสนุนองค์กร การทำ Balance Scorecard และการประเมิน IPA
(Internal Performance Approval) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย

3.5.5.กลยุทธ์การพัฒนภายในองค์กร (Internal development) เช่น

- การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานแบบ
ใหม่ได้ของการไฟฟ้านครหลวง
- การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือวิธีคิด (mindset) ซึ่งจะ
นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้
ตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ หรือกำหนดให้ทำ และการพัฒนาตัวเองตาม
Vision เป็นค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทปตท.จำกัด
(มหาชน)
- การโน้มน้าวใจให้พนักงานเห็นคล่องและสนับสนุนของธนาคารอาคาร
สงเคราะห์
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการ
พิจารณาผลตอบแทน และความก้าวหน้าของบุคคลากรด้วย
Competency และ Performance ประสิทธิภาพของตนเอง ทำให้
บุคคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
- การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการตามมาตรฐานในแต่ละด้าน และ
พัฒนาบุคคลากรด้านบริการอย่างต่อเนื่องของบริษัทท่าอากาศยาน
ไทยจำกัด (มหาชน)

3.5.6.กลยุทธ์การจัดหาความช่วยเหลือจากภายนอก (Acquisition) เช่น

- การว่าจ้างศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการ
จัดทำโครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าต่อการให้บริการของ
การไฟฟ้าฝ่ายจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อนำผลการสำรวจ
มาปรับปรุงระบบและวิธีการเดิมที่ใช้อยู่

3.5.7.กลยุทธ์การร่วมมือพัฒนา (Joint development) เป็นการหาความร่วมมือ จากองค์กรภายนอกที่จะนำไปสู่การได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น

- การร่วมทุน (Joint venture) ระหว่าง บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) กับ 7-11 ด้าน Convenience Store (Strategic Partner)
- การดำเนินงาน Convenience Bank ของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ร่วมกับ บริษัทเอกชนรายอื่น ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มา เสนอขายแก่ลูกค้า เช่น กองทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงของกสิกร เป็นต้น

3.5.8.กลยุทธ์การ Re - branding และ Change Management เพื่อความเหมาะสมกับทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ ขณะที่องค์กรกำลังอยู่ในยุค เปลี่ยนผ่าน เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น

3.6. การวางแผนกลยุทธ์

เป็นการนำข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นมาเรียบเรียงเป็นเหตุผล เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร โดยทุก องค์กรมีการจัดทำประมาณเดือน กรกฎาคม - สิงหาคม ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมี รายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการตีค่ากลยุทธ์ออกมาเป็น Value และ Risk และทำการจัดอันดับกลยุทธ์ โดยวัดกันที่ Competitive Edge, Value Justify และ Key Process
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยวางแผนกลยุทธ์ จากการจัดทำ BSC ในปี 2550 - 2554 และการทำโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้น

3.7. การจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร และการจัดสรรทรัพยากร

ทุกองค์กรมีหลักการในการจัดสรรทรัพยากร เช่น

3.7.1. ด้านงบประมาณ เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง จัดสรรจาก Balance Scorecard ตามความคุ้มค่า การลงทุน และความจำเป็น
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดสรรจากการพิจารณาของผู้บริหารองค์กร
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีฝ่ายวางแผนและงบประมาณเป็นผู้ พิจารณาตามความเหมาะสม

3.7.2. ด้านอุปกรณ์อื่นๆ เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) พิจารณาจากผลการวิจัย และจัดทำเป็น Work Program

- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) พิจารณาด้านคอมพิวเตอร์ โดย คณะกรรมการ IT เช่น การพิจารณาด้านระยะเวลาการรองรับของ โปรแกรม และบางส่วนอาจดำเนินการเช่าจากบริษัทเอกชน เนื่องจาก เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว เป็นต้น

3.7.3.ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดสรรโดยใช้หลักการ Put the right man to the right job
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดสรรตามความเหมาะสมกับกลยุทธ์
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) จัดสรรโดยสายงานด้านทรัพยากรฯ สำหรับด้านการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร พบว่า เป็นอีก ปัจจัยหนึ่งที่ยังคงมีอิทธิพลต่อขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่ อาทิ

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญในด้านของการจัดการ ความเสี่ยง เพื่อบำรุงถึงวิธีการที่จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้น
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงให้แก่องค์กร
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีสายงานการบริหารความเสี่ยงและ บรรษัทภิบาลดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง

อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กร เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับกลยุทธ์ แทนการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร

3.8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และปฏิบัติงานตามแผน

ทุกองค์กรมีการจัดทำ Action Plan ซึ่งมักปรากฏในรูปแบบของตารางแสดง กิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้น โดยระบุวัน เวลา สถานที่ของกิจกรรม ตลอดจน บุคคลากร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ และวัตถุประสงค์หรือ วัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องใช้ ตามความเหมาะสม และความจำเป็นตามแผน รวมทั้งมีการระบุตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นภาพของ การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้

ส่วนในด้านของงบประมาณ อาจมีการพิจารณาความเหมาะสม จากการ ทบทวนการใช้ตามเป้าหมาย และระยะเวลา โดยฝ่ายวางแผนองค์กร หรือจาก BSC ตามแต่ที่องค์กรนั้นๆ ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งงบประมาณขององค์กรส่วนใหญ่เกิด

จากรายได้ในการทำธุรกิจขององค์กร ไม่ได้รับมาจากรัฐบาล เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีรายได้จากการระดมทุนโดยการให้ดอกเบียเงินฝากแทนการกู้เงินจากต่างประเทศ จากดอกเบียเงินกู้ และค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นต้น และยังสามารถนำกำไรส่งกระทรวงการคลังได้ถึง 20 - 30% ของรายได้ในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ขององค์กรอีกด้วย

3.9. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการหาข้อมูลเพื่อยืนยันว่า แผนที่ได้วางไว้สามารถนำมาดำเนินการได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หรือมีความขัดข้อง อุปสรรคต้องมีการปรับปรุง แก้ไข จึงจะดำเนินต่อไปได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความจำเป็น เพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และผู้วางแผนกลยุทธ์เองมีความมั่นใจว่าแผนที่วางไว้นั้น สามารถดำเนินการได้จริง และจากการวิเคราะห์ พบว่า ทุกองค์กรได้ทำการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งเป็นแบบรายโครงการ รายเดือน (Monthly Report) รายไตรมาส และรายปี ซึ่งอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) มีเกณฑ์การทบทวน ที่เรียกว่า Audit Function โดยอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานของ CSR กล่าวคือ มีการวางแผน แล้ว กำหนดเป็นขั้นตอน Best Practice และจัดทำ Checklist
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการกำหนดเกณฑ์ และให้คะแนน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยผู้ปฏิบัติงานในระดับสายงานต่างๆ ทำการลงนามรับทราบ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสัญญาที่ท่านผู้ว่าการฯ
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีการรายงานผลการประเมินด้าน KPI ระดับสายงานเป็นรายเดือน ไปยังฝ่ายวางแผนฯ โดยผ่านระบบทางคอมพิวเตอร์ ตามระยะเวลาที่กำหนด หากเกินกำหนด จะมีบทลงโทษ ส่วนใหญ่ผู้ทำการประเมินในขั้นตอนนี้ จะเป็นผู้ประเมินภายในองค์กร อาจมีการตั้งเป็นสายงานด้านวางแผนองค์กร หรือกองติดตามและประเมินผล เพื่อนำเสนอผลการประเมินนั้นๆ ต่อคณะกรรมการพิจารณาลงความเห็น ส่งสคร.และกระทรวงการคลังต่อไป อย่างไรก็ตาม พบว่าบางองค์กร เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ไม่ได้นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในทางปฏิบัติ

3.10. การทบทวนสมมติฐาน

ทุกองค์กร ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา จะได้รับการประเมินจากกระทรวงการคลังซึ่งได้ว่าจ้าง บริษัท TRIS (Thai Rating & Information Service)

เป็นผู้ประเมินผล นอกจากนี้ รูปแบบของการประเมินในแต่ละองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

3.10.1. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง : ว่าจ้างผู้ประเมินภายนอกวิจัยสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : ว่าจ้างบริษัทเอกชนประเมินผลการรับรู้ตัวโครงการ และจำนวนผู้เข้าร่วมงาน

3.10.2. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง : ผู้ประเมินภายนอกและบอร์ดที่ถูกแต่งตั้งจากกระทรวงการคลัง ติดตามประเมินผลทุกไตรมาส
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : การใช้ BSC ประเมินแบบ KPI โดยบริษัทเอกชนผู้ให้บริการ - พนักงาน
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อประเมิน และให้คำปรึกษาพัฒนาระบบการตรวจสอบ
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : ว่าจ้างบริษัทเอกชน ประเมินผลการดำเนินงาน 1 ปีที่ผ่านมา เพื่อพิจารณากลยุทธ์ และ IMC ปี 50 - 51 โดยพิจารณาเป็น KPI ซึ่งเป็นการประเมินครั้งแรก และกองติดตามและประเมินผล ว่าจ้างบริษัทเอกชน เก็บข้อมูลในกิจกรรมที่ใช้งบประมาณจำนวนมาก
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : ว่าจ้างบริษัทเอกชน ประเมินผลการดำเนินงาน 2 ครั้งต่อปี ในเรื่องของภาพลักษณ์และอื่นๆ

3.10.3. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง : ประเมินความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จากผู้ปฏิบัติงานตลอดปี
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : ประเมินโดยใช้ KPI วัดพนักงานด้วยตัวเอง และเซ็นข้อตกลง
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : ผู้ว่าการประเมินสายงาน และผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ปฏิบัติงาน
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ประเมิน IPA (Internal Performance Approval) เป็นประจำทุกปี โดยการใช้แผนกลยุทธ์องค์กรเป็นเกณฑ์ Check Balance

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : มีแนวคิดที่จะทำการประเมินแบบ BSC เนื่องจากการประเมินผลเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : การประชุมประจำสัปดาห์ของผู้บริหารทุกสายงาน เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติตามเป้าหมาย และเกณฑ์ KPI และระบบประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งคะแนนทั้งหมดจะถูกประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อให้สมเหตุสมผล ในการพิจารณาเงินเดือนและโบนัส โดยจะจัดทำ 2 ครั้งต่อปี มีการเซ็นเพื่อรับทราบจุดอ่อน - จุดแข็ง และการปรับปรุง

3.10.4. การประเมินโดยมีเกณฑ์อ้างอิง เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง : ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ต่อ 1 ปี
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : Standard Best Practice และ EVA วัดธุรกิจเป็น Value Cost of Capital
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : การประเมินแบบ PA ซึ่งเป็นเครื่องมือการประเมินจากกระทรวงการคลัง
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : มาตรฐานความเสี่ยงทิศทางเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย มาตรฐานองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนว COSO มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของพนักงาน ตรวจสอบ และการจัดซื้อ Software เพื่อช่วยในการตรวจสอบ
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : Final Outcome
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : การประเมินแบบ EVA Market Capitalization การจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการ และการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการในระดับสากล
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : แนวทางการบริหารแบบบริษัทภิบาล ประมาณ 20 - 30 % ของเกณฑ์ KPI

4. ปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อมีการวางแผน และการปฏิบัติตามแผน ย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในด้านต่างๆ ทั้ง ด้านทักษะความสามารถในการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนขั้นตอน และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติในแต่ละองค์กร จึงอาจเกิดปฏิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานขึ้นได้ ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินการเก็บ

รวบรวมข้อมูล พบว่า ปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการในการแก้ปัญหาในแต่ละองค์กร มีความแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : มีปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงบ้าง แต่ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์การชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในบางกลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานต้องเปลี่ยนพฤติกรรมตาม องค์กรได้พิจารณาจากปัจจัยการดำเนินงาน ได้แก่ Leader การชี้แจงถึงผลได้ - ผลเสียจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม Competency Launch และ System เพื่อเป็นวิธีการในการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน ลดปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : จากการที่ปี 2550 นี้ องค์กรได้นำเอา EVM และ BSC มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และประเมินผล ซึ่งเดิมมีแค่ KPI และ Performance Agreement (PA) เพื่อวัดผลงานเท่านั้น ประกอบกับ การที่เจ้าหน้าที่ กฟผ.เคยรับรู้ BSC มาก่อน แต่เป็นระยะเวลาที่นานกว่า 10 ปีแล้ว ในปีนี้ได้ถูกนำมาปฏิบัติงานจริง ดังนั้น ในระยะแรกอาจมีปฏิกิริยาคัดค้านอยู่บ้าง เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าเป็นสิ่งใหม่ และเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ แต่องค์กรได้แก้ไขปัญหา โดยการประกาศว่าเป็นนโยบายจากท่านผู้ว่าการฯ จึงได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : ในช่วงแรกมีการต่อต้าน แต่มีทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่สื่อกับบุคคลากรทั่วประเทศ ให้รับรู้ เตรียมพร้อม และยอมรับสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการที่บุคคลากรค่อนข้างคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้บุคคลากรส่วนใหญ่จึงให้การยอมรับกับความเปลี่ยนแปลง แต่สำหรับผู้ที่ยังไม่ยอมรับนั้น จะได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง แต่หากไม่สามารถยอมรับได้ องค์กรจำเป็นต้องหางานอื่นที่เหมาะสมต่อไป แต่ไม่ใช้ความรุนแรง จะให้บุคคลากรปรับตัวเป็นระยะ

อย่างไรก็ตาม พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ไม่พบปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

- การไฟฟ้านครหลวง : ไม่พบปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจาก ส่วนหนึ่งของขั้นตอนการวางแผนขององค์กรนี้เป็นการจัดทำจากล่างขึ้นบน กล่าวคือ การพิจารณาข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้รับการรายงานจากระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่เสนอไปยังระดับหน่วยงาน และระดับผู้บริหาร ตามลำดับโดยมีการ

ประชุมตลอดเวลา อีกทั้ง ทุกสายงานได้มีโอกาสส่งตัวแทน เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร จึงเป็นการลดข้อถกเถียงต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ไม่มีปฏิริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากแผน เนื่องจากเป็นการดำเนินงานจากล่างขึ้นบน กล่าวคือ คณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารระดับสูงประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดแผนงานประจำปี ที่ประกอบด้วยเป้าหมายทางธุรกิจ และโครงการสนับสนุน โดยมีการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และขั้นตอนต่างๆ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานนำมาถ่ายทอดยังหน่วยงานในสายงานที่รับผิดชอบ และร่วมกันจัดทำแผนงาน (Brainstorming) ผู้อำนวยการฝ่ายจะทำการคัดเลือกแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริงก่อนนำเสนอ คณะกรรมการธนาคารต่อไป ประกอบกับระหว่างการจัดทำได้มีการสื่อสารร่วมกัน เป็นลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทาง หลังจากทีคณะกรรมการธนาคารอนุมัติแผนต่างๆ แล้วก็แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : ในสถานการณ์ปกติ องค์กรไม่ค่อยเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ในช่วงของการเปลี่ยนคณะรัฐมนตรี จะมีการเปลี่ยนแนวทางองค์กร โดยมีการปรับแผนกลยุทธ์องค์กรไปตามนโยบายที่คณะรัฐมนตรีนั้นๆ ได้กำหนด ในขณะที่เดียวกัน ก็พยายามยึดของเดิมไว้ด้วย ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเข้าใจ ไม่เกิดปฏิกิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
- บริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : ไม่มีปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก โดยธรรมชาติองค์กร บุคคลากรส่วนใหญ่เป็นการโอนจากทหาร ซึ่งมีระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามคำสั่งและคล้อยตามผู้บริหารองค์กร

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิริยา
ต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานจากแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	ไม่พบปฏิริยา เนื่องจาก เป็นการจัดทำจากล่างขึ้นบน มีการประชุมตลอดเวลา
บมจ.ปตท.	มีปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลงบ้าง แต่ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์การชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจ และการพิจารณาจากปัจจัยการดำเนินงาน เพื่อเป็นวิธีปรับตัว
กฟผ.	จากการนำ EVM และ BSC มาใช้ ทำให้ระยะแรกมีปฏิริยาคัดค้านบ้าง แต่เมื่อประกาศว่าเป็นนโยบายจากท่านผู้ว่าการฯ จึงได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
ธอส.	ไม่มีปฏิริยา เนื่องจาก เป็นการดำเนินงานจากล่างขึ้นบน และมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง

ททท.	ในสถานการณ์ปกติ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนคณะรัฐมนตรี จะมีการเปลี่ยนนโยบาย ในขณะที่เดียวกัน ก็พยายามยึดของเดิมไว้ด้วย
ธ.กรุงไทย	ในช่วงแรกมีการต่อต้าน แต่มีทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลง ประกอบกับบุคคลากรค่อนข้างคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ส่วนใหญ่ยอมรับ แต่มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถให้เหมาะสม หากไม่สามารถยอมรับได้ องค์กรจำเป็นต้องหางานอื่นที่เหมาะสมต่อไป
ทอท.	ไม่มีปฏิกิริยาต่อความเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก พนักงานส่วนใหญ่ เป็นทหารปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารองค์กร

5. การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการนำแผนกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์องค์กร ได้ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นในทุกองค์กร เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสร้าง และพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการทำ Develop Competency ทั้งด้าน Core Competency, Functional Competency และ Technical Competency ซึ่ง Competency ในที่นี้ประกอบไปด้วย Knowledge, Skill Apply Knowledge และ Attitude โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (Level) และมีระบบรองรับ Analysts ให้เห็นถึง Job Description, Business Analyst และ Corporate Policy Research เป็นต้น อีกทั้ง การที่มีตัวชี้วัด มีการประเมินติดตามผลงานทุกเดือน เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานเร่งรัดผลักดันโครงการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ยังทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีนโยบายให้ทุกสายงานต้องสนับสนุน BSC (Balance Scorecard) เป็นต้น และทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเต็มที่ สนุกกับการทำงาน เนื่องจากการที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน และได้รับค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่า

ส่วนที่ 2 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

1. การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์องค์กร

ผลจากการรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2550) ได้มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น เช่น ภายในแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้านครหลวง ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แผนงานประจำปี แผนงานโครงการ และแผนงานโครงการเฉพาะกิจ เป็นต้น โดยมีทั้งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนเฉพาะส่วน ซึ่งเป็นแผนแม่บทของการดำเนินงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์ ได้แก่ บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากในองค์กรนั้นๆ ไม่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนแม่บทของฝ่ายประชาสัมพันธ์เอง จำเป็นต้องอ้างอิงแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นแผนแม่บทเพื่อจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ประจำกองต่างๆ ภายในฝ่ายประชาสัมพันธ์ เช่น การไฟฟ้านครหลวง และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรล้วนแล้วแต่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรทั้งสิ้น เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สำหรับการดำเนินการจัดทำนั้น พบว่า แผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีทั้งการจัดทำที่เป็นไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์องค์กร เนื่องจาก ผู้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ทำให้ทราบข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนมาบ้างแล้ว เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น แต่ในบางองค์กร ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขึ้นหลังจากการประชุมแผนใหญ่ประจำปีขององค์กรได้ผ่านไปแล้ว (ประมาณเดือน สิงหาคม - กันยายน) เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร จึงไม่ทราบแนวทางหลัก จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นผู้จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรอีกครั้งหนึ่ง

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่า การที่แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะส่วน หรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาของการดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์แต่อย่างใด กล่าวคือ องค์กรที่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานจัดทำ

แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร หรือจัดทำต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และองค์กรที่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะของแผนเฉพาะส่วน ก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปพร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร หรือจัดทำต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์องค์กร เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะส่วน และได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ภายหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ขณะที่ บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะส่วนเช่นเดียวกัน แต่ได้ดำเนินการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น

ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	จัดทำเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร และจัดทำขึ้นในภายหลัง
บมจ.ปตท.	จัดทำเป็นแผนเฉพาะส่วน และจัดทำไปพร้อมกัน
กฟผ.	จัดทำเป็นแผนเฉพาะส่วน และจัดทำไปพร้อมกัน
ธอส.	จัดทำเป็นแผนเฉพาะส่วน และจัดทำขึ้นในภายหลัง
ททท.	จัดทำเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร และจัดทำขึ้นในภายหลัง
ธ.กรุงไทย	จัดทำเป็นแผนเฉพาะส่วน และจัดทำขึ้นในภายหลัง
ทอท.	จัดทำเป็นแผนเฉพาะส่วน และจัดทำขึ้นในภายหลัง

2. ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

เนื่องจากแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนย่อยที่ใช้ปฏิบัติงานในระดับฝ่าย ดังนั้น หน่วยงานและจำนวนผู้รับผิดชอบในองค์กรส่วนใหญ่ จึงมีแค่ในระดับฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือฝ่ายสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีจำนวนเพียงไม่กี่ท่านเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรซึ่งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจัดทำให้เป็นแผนแม่บทของฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่ถูกจัดทำขึ้นในระดับกองงาน ซึ่งเป็นระดับย่อยของฝ่ายประชาสัมพันธ์ลงไป โดยมีแผนงานกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทนั้น พบว่า มีจำนวนของผู้รับผิดชอบในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก กล่าวคือ เป็นจำนวนรวมของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายประชาสัมพันธ์ทั้งหมดนั่นเอง ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ส่วนการไฟฟ้านครหลวง แม้ว่าจะมีแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นแผนแม่บทของฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็ตาม พบว่า มีจำนวน

เจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการร่วมกันระหว่าง กองงานต่างๆ ภายในฝ่ายประชาสัมพันธ์เพียง 5 - 6 ท่านเท่านั้น แต่ที่น่าสนใจ คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แม้ว่าทั้ง 2 องค์กรนี้ จะมีความ คล้ายคลึงกันในด้านของการมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ย่อยๆ ที่นอกเหนือจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ใน ส่วนสำนักงานใหญ่อีก แต่ทั้ง 2 องค์กรนี้มีการดำเนินงานด้านการวางแผนการประชาสัมพันธ์ เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) มีเพียงส่วนแผนการประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ในส่วนของสำนักงานใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ มีเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงาน จำนวน 3 - 4 ท่าน ขณะที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีคณะทำงานวิชาการและแผนของ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย กลุ่มประชาสัมพันธ์ของอีก 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนา (สาย พัฒนา) กลุ่มผลิตไฟฟ้า (สายผลิตไฟฟ้า และสายเชื้อเพลิง) และกลุ่มระบบส่ง (สายระบบส่ง) ใน ระดับ Pre - man เป็นผู้รับผิดชอบ จำนวน 30 ท่าน ในการจัดทำแผนแม่บท เพื่อให้งานเป็น เอกภาพ มียุทธศาสตร์เดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรสื่อ (Channel) ร่วมกัน มีการวางแผนในการปล่อย สื่อให้เหมาะสมและป้องกันการสับสนของข่าว

3. ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมด เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ครบทุกขั้นตอน ซึ่ง รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกันเองภายในองค์กรนั้นๆ โดย คำนึงถึงภารกิจหลักและสถานการณ์ด้านประชาสัมพันธ์และสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้น เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผู้รับสาร ส่วนด้านข้อมูลพบว่ามีที่มาที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรจะเอื้ออำนวย ขณะที่ขั้นตอนของใจความสำคัญนั้น พบว่า ไม่ ปรากฏในองค์กรซึ่งไม่ได้จัดทำแผนแม่บททางด้านประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านกลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์ พบว่า ในองค์กรหนึ่งได้มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย และกลยุทธ์หนึ่งอาจจะถูก นำไปใช้มากกว่า 1 องค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัตถุประสงค์ และกลุ่มผู้รับสารขององค์กร นั้นๆ และในแต่ละองค์กรต่างก็มีกลวิธีที่แตกต่างกันไปเช่นเดียวกับกลยุทธ์ ซึ่งกลวิธีนี้เป็นขั้นตอนที่ ช่วยให้กลยุทธ์สามารถเห็นเป็นรูปธรรมได้มากขึ้น สำหรับขั้นตอนของตารางการปฏิบัติงาน ระบบประมาณ และการประเมินผล พบว่า ได้มีการจัดทำขั้นตอนเหล่านี้ทุกองค์กร ซึ่งอาจมี รายละเอียด และมุมมองที่น่าสนใจแตกต่างกันออกไปบ้างในแต่ละองค์กร

ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น มีรายละเอียดที่ แตกต่างกันไป ดังนี้

3.1. สถานการณ์

ในแต่ละองค์กรต่างมีสถานการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งบางองค์กรสามารถพบได้ทุกสถานการณ์ด้านประชาสัมพันธ์ ทั้งสถานการณ์การเกิดปัญหา การไม่มีคนรู้จักองค์กร หรือรู้จักองค์กรไม่ชัดเจน และสถานการณ์รักษาชื่อเสียงองค์กร เช่น

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - สถานการณ์การเกิดปัญหาด้านความชัดเจนในทิศทางที่ขับเคลื่อนองค์กร ในกรณีการแปรรูป
 - สถานการณ์การรักษาชื่อเสียงในประเด็นที่ประชาชนรู้จักองค์กรในเรื่องค่า FT และมีอบ
 - สถานการณ์ที่ประชาชนทั่วไปยังไม่สามารถอธิบายงานขององค์กรได้ โดยไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างด้านภารกิจหลักระหว่างกฟผ. กับ กฟน. และ กฟภ. ได้

ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ มีสถานการณ์ที่องค์กรให้ความสำคัญแค่ด้านเดียวซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- การไฟฟ้านครหลวง ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่ผู้ใช้ไฟฟ้า และพนักงานภายในรับรู้ข่าวสารได้ไม่ทั่วถึง
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาสถานการณ์จาก ผลการวิจัยสาธารณสมบัติ นโยบายทางธุรกิจ และการวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อนด้านภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การวิจัยภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Perception Score) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น โดยทำการเร่งสร้างภาพลักษณ์เรื่อง PTT Group เนื่องจาก ปี 2549 - 2550 องค์กรได้รับผลกระทบจากราคาน้ำมันแพง จำเป็นต้องรับผลกำไรจากธุรกิจอื่น และ การทำ Bench mark กับคู่แข่ง หรือองค์กรใหญ่ๆ ในประเทศไทย
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ให้ความสำคัญด้านสถานการณ์การประชาสัมพันธ์กับการเผยแพร่สร้างความรู้จักองค์กรในการ Re - branding องค์กรใหม่
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญด้านสถานการณ์การประชาสัมพันธ์กับการเร่งสร้างการรู้จักประเทศไทย

- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญด้านสถานการณ์การประชาสัมพันธ์กับการเร่งสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของการเป็นธนาคารที่ทันสมัยและการเป็น Convenience Bank
- บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญด้านสถานการณ์การประชาสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาวิกฤตเพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

3.2. วัตถุประสงค์

ในบางองค์กร มีการดำเนินงานที่เน้นทั้ง 2 ประเภท คือ เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับการรับทราบ โดยการเพิ่มและปรับปรุงช่องทางให้มากขึ้น และเชิงจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมทั้งผู้รับสารภายในและภายนอกองค์กร เช่น

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - มีการเพิ่มระดับการรับทราบ ในเรื่องภารกิจหลักขององค์กร และการให้สังคมรับรู้ว่าองค์กรคำนึงถึงสังคม และสิ่งแวดล้อมอยู่บนพื้นฐานธรรมาภิบาล
 - ทำการจูงใจ เรื่องของการใช้ถ่านหินผลิตไฟฟ้าเพื่อให้เกิดความมั่นคงและแหล่งไฟฟ้าราคาถูก
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 - เพิ่มระดับการรู้จักประเทศไทยในต่างประเทศ
 - ทำการจูงใจให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติเลือกเที่ยวในเมืองไทย

แต่ในบางองค์กรมีวัตถุประสงค์เพียงด้านเดียว เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง เพิ่มระดับการรับทราบ โดยการเพิ่มและปรับปรุงช่องทางให้มากขึ้น
- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) เพิ่มระดับการรับทราบด้านภาพลักษณ์ในเรื่อง PTT Group
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทำการโน้มน้าวใจให้บุคคลากรเห็นคล้อย และสนับสนุนกับสิ่งที่องค์กรดำเนินงาน เนื่องจาก สิ่งที่บุคคลากรทำจะสะท้อนความเป็นองค์กรออกไปสู่สาธารณชน
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เพิ่มระดับการรับทราบด้านภาพลักษณ์ในเรื่อง Convenience Bank

- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เพิ่มระดับการรับทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแก่สาธารณชนและผู้ถือหุ้น

3.3. ข้อมูล

พบว่า ในแต่ละองค์กรต่างมีที่มาของข้อมูลอย่างหลากหลาย เช่น

- แผนกลยุทธ์องค์กร (Category Facts)
- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา (Review เดือนตุลาคมของปี ที่จัดทำแผน) ทั้งด้านกิจการ บริการ คู่แข่ง และผู้รับบริการ โดยทำการปรับ และผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอน
- ผลงานที่ผ่านมา (Product / Service Issues & Customer Facts)
- Feedback จากบุคคลากรภายใน
- ผลการวิจัย เช่น ด้าน performance ขององค์กรกับ perception ของ ประชาชนไม่ตรงกัน เป็นต้น
- วิฤตการณ์ที่มีผลกระทบ (Issue)

แต่ในบางองค์กรอาจมีที่มาของข้อมูลที่นอกเหนือจากนี้ก็เป็นที่ได้ เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ได้รับข้อมูลจาก
 - การแบ่งความรู้ ข้อมูล และ Resources ต่างๆ รวมทั้งสร้าง Network ระหว่าง PTT Group ร่วมกัน
 - การวิเคราะห์แนวโน้มของนักลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตาม สภาพแวดล้อม เช่น ทุนนิยม - เศรษฐกิจพอเพียง
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้รับข้อมูลจากการทำ Balance Scorecard
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้รับข้อมูลจากการประชุมประจำวัน และประจำ สัปดาห์ของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ทราบกิจกรรมของธนาคารความคืบหน้าของ การทำงาน และสามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ ได้ทันที

3.4. เป้าหมาย

ในบางองค์กร ที่ไม่มีการจัดทำแผนแม่บททางด้านประชาสัมพันธ์ เช่น การ ไฟฟ้านครหลวง และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า ไม่มีการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน แต่องค์กรส่วนใหญ่ที่จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ยังคงมีการกำหนดเป้าหมาย แต่มีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับภารกิจ หลัก สถานการณ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) ในขณะนั้น เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) กำหนด Sustainable Growth เป็นเป้าหมายหลัก โดยดำเนินการ ดังนี้
 - ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (PTT Group) เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ (High Performance of the Organization)
 - พนักงานทำงานอย่างมืออาชีพ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ โดยบริหารงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)
 - เป็นองค์กรที่ทำประโยชน์ให้สังคม ชุมชน และดูแลสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility)
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีเป้าหมายที่จะก้าวไปสู่ธนาคารเพื่อที่อยู่อาศัยที่ดีที่สุด ในภูมิภาค และเป็นที่ยู่อักในโลก
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีเป้าหมายในการสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนทั่วไปในเรื่องของภารกิจหลักและพันธกิจอย่างถูกต้อง
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายด้านการจัดการเรื่องภาพลักษณ์ ซึ่งเป็นผลจากการวิจัย โดยมีเกณฑ์กำหนดเป็นตัวเลขเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายในการสร้างการรับรู้ และทัศนคติที่ดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

3.5. ผู้รับสาร

ในแต่ละองค์กรยังคงใช้เกณฑ์การแบ่งผู้รับสารออกเป็นภายนอก - ภายใน และพิจารณาการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย จากการมีวิถีคิดดั้งเดิม (Current mindset) มาเป็นวิถีคิดที่พึงประสงค์ (Desired mindset) โดยใช้ข้อความและสื่อตามความเหมาะสม แต่รายละเอียดของประเภทผู้รับสารนั้น มีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะภารกิจหลักขององค์กร เช่น

- การไฟฟ้านครหลวง แบ่งผู้รับสารภายนอก เป็นผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ - ย่อย
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีงานประชาสัมพันธ์หลายหน่วยงานด้วยกัน ทำให้ประเภทของผู้รับสารขึ้นอยู่กับหน่วยงานนั้นๆ ดังนี้
 - ฝ่ายประชาสัมพันธ์กลาง ผู้รับสาร คือ สาธารณชนทั่วไป
 - กลุ่มพัฒนา ผู้รับสาร คือ ประชาชนในพื้นที่ทำโรงไฟฟ้า ได้แก่ จะนะ บางปะกง พระนครเหนือ และสมุทรปราการ
 - กลุ่มผลิตไฟฟ้า ผู้รับสาร คือ ประชาชนในพื้นที่ตั้งเขื่อน และโรงไฟฟ้า

- กลุ่มระบบส่ง ผู้รับสาร คือ กลุ่มเป้าหมายในเส้นทางของสายไฟฟ้าทั้งหมด
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย แบ่งผู้รับสารออกเป็น
 - ประชาชนทั่วไปภายในประเทศ
 - หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
 - สื่อมวลชนทุกแขนง
 - ชาวต่างประเทศในประเทศไทย

นอกจากนี้ ในบางองค์กรอาจให้น้ำหนักต่อผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย (Target audience) แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์กรด้วย เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เน้นการประชาสัมพันธ์ที่บุคคลากรภายใน เนื่องจาก องค์กรอยู่ในช่วงของการ Re - branding และมีความเห็นว่าคนภายในสามารถสะท้อนความเป็นองค์กร (ช่วยประชาสัมพันธ์องค์กร) แก่คนภายนอกได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

3.6. ใจความสำคัญ

เป็นส่วนที่มีความสำคัญสำหรับแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ส่วนหนึ่ง เนื่องจาก เป็นข้อความหลัก (Key message) ที่ทำให้ผู้รับสารรู้ เข้าใจ รู้ลึก เปลี่ยนใจ และเปลี่ยนความคิด จนนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรม ดังนั้น จึงต้องมีความชัดเจนเพียงพอ แต่พบว่า เป็นขั้นตอนที่มีการจัดทำในบางองค์กรเท่านั้น เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) เน้นการดำเนินงานใน 3 ด้าน ซึ่งแต่ละปีจะให้น้ำหนักต่างกัน ดังนี้
 - High Performance of the Organization (ความสามารถ)
 - Corporate Governance (ความดี) : ในฐานะที่เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ได้รับรางวัลความโปร่งใส อันดับ 1 ของไทย และอันดับที่ 2 ของเอเชียจากนิตยสารทางการเงินต่างประเทศ ASIA MONEY
 - ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) : ทั้ง Social Contribute และการดำเนินธุรกิจบริหารจัดการที่ดี มีสินค้าและบริการได้มาตรฐาน โรงงานไม่มีมลภาวะ ดูแลสิทธิมนุษยชน ดูแลสิทธิของพนักงาน การมีส่วนร่วมของชุมชนคืนกำไรให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการปลูกป่าล้านไร่

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : Happiness & Success (ผู้สร้างความมั่นคงทางพลังงานไฟฟ้าเพื่อคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกสถานการณ) โดยเน้นที่
 - ความมั่นคง คือ การมีโรงไฟฟ้าเป็นของตนเอง
 - ราคาถูก คือ การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิง (มีการติดเครื่องกำจัดสารพิษซัลเฟอร์ไดออกไซด์ เพื่อป้องกันปัญหามลพิษ)
 - การรณรงค์ประหยัดไฟ
 - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : Amazing Thailand
 - ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : Convenience Bank
 - บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : Smile Airport
- อย่างไรก็ตาม พบว่า ในบางองค์กร เช่น การไฟฟ้านครหลวง และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ไม่ได้จัดทำขึ้นตอนนี้ เนื่องจากไม่มีแผนแม่บทของงานด้านประชาสัมพันธ์

3.7. กลยุทธ์

เมื่อมีการแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นประเภทแล้ว พบว่า ในองค์กรหนึ่งได้มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย และกลยุทธ์หนึ่งอาจจะถูกนำไปใช้ได้มากกว่า 1 องค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัตถุประสงค์ และกลุ่มผู้รับสารขององค์กรนั้นๆ ดังต่อไปนี้

3.7.1. กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ในการรักษาความเป็นเลิศ

- การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้าให้ดีที่สุดของการไฟฟ้านครหลวง
- การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ทดแทน หรือผลิตภัณฑ์ลดมลภาวะทั้ง NGV ก๊าซโซฮอลล์ ไบโอดีเซล และ solar cell ของบริษัทปตท.จำกัด (มหาชน)
- การเน้นหัวใจบริการของธนาคารอาคารสงเคราะห์

3.7.2. กลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์องค์กร เช่น

- การจัดกิจกรรมนำเสนองานภาพลักษณ์ และบทบาทของ PTT Group ที่เป็น National Economic Driver ที่สำคัญของประเทศให้ชัดเจนของบริษัทปตท.จำกัด (มหาชน)
- การสร้างเอกลักษณ์ และบุคลิกภาพของแบรนด์ให้เป็นที่ยึดจำของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

- การเป็นธนาคารที่ทันสมัยและสะดวกสบายของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน)
- การแถลงข่าวชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตด้านภาพลักษณ์องค์กรผ่านระบบสื่อมวลชนของบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

3.7.3. กลยุทธ์ด้านพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม (Sponsorships) เช่น

- การพัฒนาสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคม และชุมชน เป้าหมายของบริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)
- Be a good citizen โดยจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3.7.4. กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal development) เช่น

- การเน้น HPO เพื่อสร้างความรู้ และความเข้าใจใน Business Enablement Program & Human Capital Management ของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และหลักธรรมาภิบาล เพื่อช่วยในการ เติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร เช่น
 - การรณรงค์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมให้มีการ เรียนแบบ E - learning การให้ข้อมูลเรื่องสายใต้ดิน เป็นต้น การรณรงค์ด้านวัฒนธรรมองค์กร และวินัยเรื่องเวลา และการรณรงค์ธรรมาภิบาลของการไฟฟ้านครหลวง
 - การสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมร่วมกัน ระหว่างบริษัทในเครือ PTT Group
 - การรณรงค์หลักจริยธรรมในการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)
 - การให้ความสำคัญการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร โดย บุคคลากรงานประชาสัมพันธ์ ต้องเป็นตัวอย่างในการพูดเป็น เสียงเดียวกัน ทำในสิ่งที่พูด และทำให้สำเร็จ (Team building) เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกฝ่ายในองค์กร เป็นการสร้าง

ความรู้ ความเข้าใจจากภายในสู่ภายนอก ของธนาคารอาคาร
สงเคราะห์ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

3.7.5. กลยุทธ์เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
(Proactive) ดึงดูดความน่าสนใจในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวดเร็ว ตรง
ประเด็น และเข้าถึงทุกระดับ เช่น

- การสร้างช่องทางการสื่อสารไว้ติดต่อกันภายในหน่วยงาน
ของบริษัทในเครือ PTT Group รวมทั้งการจัดตั้งหน่วยงาน
ประชาสัมพันธ์ในภูมิภาค เพื่อเป็นช่องทางในการรับฟังข้อมูลสะท้อน
กลับ ให้เกิดการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางองค์กร โดยผ่านสื่อ
ประชาสัมพันธ์และการพบปะเยี่ยมเยียนของหัวหน้ากองงาน หรือ
ผู้บริหารของการไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- การทบทวนวิธีการเปิดตัว และการให้ความสำคัญกับสื่อต่างประเทศ
เพื่อสร้างความรู้จักอย่างรวดเร็วในการเป็นบริษัทไทยข้ามชาติของ
บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน)
- Integrated Marketing Communication ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อที่ทันสมัย เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์
โทรทัศน์ ปรับปรุงเสียงตามสายให้กระจายทุกเขต เพิ่มโทรทัศน์วงจร
ปิด สื่อตัววิ่ง สื่อเว็บไซต์ และ Call Center ของการไฟฟ้านครหลวง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- การทำประชาสัมพันธ์ในประเทศร่วมกับพันธมิตรทั้งหน่วยงานภาครัฐ
เอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งประสานงานกับสำนักงานใน
ต่างประเทศของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

3.7.6. กลยุทธ์การลดกระแสข่าวเชิงลบให้ทันต่อสถานการณ์ (Issue Management)
อย่างแม่นยำ ถูกต้อง ชัดเจน และมีเอกภาพของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

3.8. กลวิธี

เป็นการสร้างกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำกลยุทธ์ให้เกิดในทาง
ปฏิบัติ ช่วยให้เห็นกลยุทธ์เป็นรูปธรรมได้มากขึ้น ในแต่ละองค์กร ต่างมีกลวิธีที่
แตกต่างกันออกไป ได้แก่

- 3.8.1.การเผยแพร่จำนวนข่าวสารให้มากขึ้น เช่น การดับไฟทำงานในบางเวลาของการไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น
- 3.8.2.การออกเยี่ยมสื่อมวลชนหรือผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ ร่วมกับเขตเพื่อรับรู้ปัญหาของการไฟฟ้านครหลวง
- 3.8.3.การสร้างโครงการอำนวยความสะดวก เช่น การเพิ่มช่องทางการชำระค่าไฟฟ้า การจัดทำตู้กดตามเขต สามารถคิดค่าไฟได้เอง และระบุวิธีการขอใช้ไฟใหม่ของการไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น
- 3.8.4. การซื้อ และขอความร่วมมือจากสื่อทั้งพื้นที่ และเวลาของการไฟฟ้านครหลวง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)
- 3.8.5.การจัดการรณรงค์ด้านต่างๆ เช่น การรณรงค์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรณรงค์ด้านวัฒนธรรมองค์กร และการรณรงค์ธรรมาภิบาลของการไฟฟ้านครหลวง การรณรงค์ประหยัดไฟฟ้า “รักพอ...ใช้ไฟฟ้าอย่างพอเพียง” การจัดทำ Social Contribution Campaign และการจัดทำ Corporate / Brand Campaign ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 3.8.6. การจัดกิจกรรมทั้งภายนอกและภายใน (Customer Relations & Community Relations) เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์พนักงานในโอกาสต่างๆ ของการไฟฟ้านครหลวง กิจกรรมสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการวางแผนจัดกิจกรรมใหม่มาปรับให้เข้ากับกิจกรรมประจำปี เพื่อเป็นการเตรียมคน และเตรียมใจก่อนการเปลี่ยนแปลงจริงของธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น
- 3.8.7. การดำเนินการแบบ Big - bang โดยการรวมเรื่อง Value เดียวกัน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 3.8.8. การเลือกสื่อความ โดยให้ข้อความและช่องทาง ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แบ่งกลุ่ม Stakeholder ออกเป็นจำนวนมาก เป็นต้น
- 3.8.9. การสร้างข้อความจูงใจของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 3.8.10. การทำโฆษณา จัดทำ Road show Tradeshow และการเชิญสื่อมวลชน ทั้งนิตยสาร และโทรทัศน์ เพื่อทำข่าวประเทศไทย ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

3.8.11. การดำเนินงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เช่น Music Marketing ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นสื่อที่เข้าถึงคนสมัยใหม่ได้ง่ายที่สุด โดยเพลงและค่ายเพลง

3.9. ตารางการปฏิบัติงาน

ทุกองค์กรต่างจัดทำตารางการปฏิบัติงาน ซึ่งภายในประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ เช่น วิธีการดำเนินการ ระยะเวลา การใช้เงินงบประมาณ การระบุกิจกรรม และการกำหนดลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม เป็นต้น นอกจากนี้ ในบางองค์กร อาจมีลักษณะหรือรายละเอียดของตารางการปฏิบัติงานซึ่งแตกต่างจากที่กล่าวมา เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) จัดทำ Issue Management & Press Relations Plan
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการกำหนดขั้นตอนเป็น 3E1R โดยแบ่งระยะเวลาออกเป็น 4 ไตรมาส ดังต่อไปนี้
 - ไตรมาส 1 (มกราคม - มีนาคม) Energy Conservation

กฟผ. มุ่งมั่นพัฒนาไฟฟ้าอย่างเพียงพอ และมุ่งมั่นส่งเสริมการรณรงค์ประหยัดไฟฟ้า ด้วยโครงการ “รักพอ...ใช้ไฟฟ้าอย่างพอเพียง”
 - ไตรมาส 2 (เมษายน - มิถุนายน) Efficiency

กฟผ. พร้อมสนองความต้องการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาประเทศด้วยราคาที่เป็นธรรม โดยไม่หยุดนิ่งที่จะแสวงหาทางเลือกในการใช้เชื้อเพลิงเพื่อให้ค่าไฟราคาถูกลงที่สุด
 - ไตรมาส 3 (กรกฎาคม - กันยายน) Environment

กฟผ. มีความพยายามทุกวิถีทางที่จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยในระดับสากลมาผลิตไฟฟ้า โดยให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
 - ไตรมาส 4 (ตุลาคม - ธันวาคม) Royal Celebrate

กฟผ. ร่วมเฉลิมฉลองวโรกาสทรงเจริญพระชนมายุ 80 พรรษา ส่งความผาสุกแก่คนไทย
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) จัดทำทุกโครงการใหม่ และเก่าที่มีการพัฒนาให้เกิดการสนับสนุนแผนธนาคารเท่านั้น แต่งานประจำไม่มีการจัดทำ

3.10. งบประมาณ

งบประมาณส่วนใหญ่จะถูกใช้ไปกับ ค่าเวลา และพื้นที่ในการเผยแพร่ข่าวสาร Information Meeting กิจกรรมสังคม การจัดทำวารสาร และสื่อภายในต่างๆ Press Release กิจกรรมภายใน Clipping Online ของข่าวราย โฆษณา และ

Thank Press หรือ Press Tour ต่างประเทศ เพื่อเป็นการขอบคุณ และพาสื่อไปดู เรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ จะได้รับงบประมาณ เมื่อมีการนำเสนอแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว

3.11. ประเมินผล

เป็นวิธีการเพื่อหาคำตอบว่าการวางแผนกลยุทธ์ได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ จึงควรมีการวัดด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยรูปแบบของการประเมินในแต่ละองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น
 - การไฟฟ้านครหลวง : จ้างมหาวิทยาลัยทำวิจัยเรื่องการทำบริการ
2. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น
 - บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : ผลการประเมินจาก Third Party และการจัดทำวิจัยภาพลักษณ์องค์กรกับ Stakeholder ประจำปี เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : ผลการประเมินด้านภาพลักษณ์ โดยการว่าจ้างบริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เปรียบเทียบกับธนาคารอื่นๆ 2 ครั้งต่อปี
 - บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : ผลการประเมินด้านภาพลักษณ์ โดยบริษัทตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และว่าจ้างบริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการประจำปี
3. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น
 - บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : ผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงานเป็นระยะ
 - การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : จัดทำ Report ผลการปฏิบัติงาน และฝ่ายแผนองค์กรประเมินระดับสายงาน
 - ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ฝ่ายบริหารคุณภาพ ประเมินฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยได้รับเกณฑ์การประเมินจากการฝ่ายประชาสัมพันธ์เอง
 - ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : โดยฝ่ายวิจัย (QA) เป็นผู้ประเมินด้านภาพลักษณ์ขององค์กร และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ประเมินเป็นประจำทุกเดือน และทำรายงานทุกครึ่งปี ในการพิจารณาบริการใหม่ๆ เพื่อเตรียมการรองรับอนาคต

- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : คณะกรรมการกลางเป็นผู้ประเมินการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
- 4. การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น
 - การไฟฟ้านครหลวง : แบบสอบถามจากฝ่ายการตลาด และแบบสอบถามจากผู้เข้ามาทำกิจกรรม
 - บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : ผลการประเมินจากส่วนแผนการประชาสัมพันธ์
 - ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : พนักงานภายในจัดทำแบบสอบถามวัดการรับรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่
- 5. การประเมินโดยมีเกณฑ์อ้างอิง เช่น
 - การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : การวัด KPI ดูจากข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง และ Balance Scorecard
 - การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : ลักษณะของงานกำหนด PA
 - ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : Management Committee ได้แก่ การวัดจำนวนฉบับที่ได้ลงข่าวในการส่ง 1 ครั้ง และ จำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ใน 1 เดือน

4. ปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน

จากข้อมูลข้างต้น เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ได้รับปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน แต่มีความรุนแรงและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : อาจมีปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลงบ้าง เพราะการเปลี่ยนแปลงระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ และการ Re - Branding ใหม่ของธนาคาร ทำให้คนภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับผลกระทบ ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน ดังนั้น จึงต้องเน้นด้านประชาสัมพันธ์ภายในให้มากขึ้น สร้างการยอมรับจากบุคคลากร โน้มน้าวเปลี่ยนแนวความคิด ให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยน เห็นว่าระบบใหม่ช่วยทำให้ขั้นตอนการทำงานสั้นลง สามารถเลิกงานได้เร็วขึ้น ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทำให้การอนุมัติเร็วขึ้น เพราะเชื่อมโยงกันทั้งหมด และ Uniform ที่จะออกมา สามารถสะท้อนแบรนด์ใหม่ ให้ความรู้สึกสดชื่น และก้าวออกจากที่

ทำงานด้วยความภูมิใจ ในการเป็นผู้อยู่เบื้องหลังการมีบ้านของประชาชน นอกจากนี้ยังจัดให้มีช่องทาง Feedback ในการทำประชาพิจารณ์อีกด้วย

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : โดยประวัติศาสตร์ของการจัดทำแผน ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก ขาดการประสานงานระหว่างผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติงานตามแผน ด้วยเหตุนี้ จึงแก้ไขปัญหา โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการทำแผน เพื่อป้องกันการปฏิเสธไม่ทราบเรื่อง
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : มีปฏิริยาต่อความเปลี่ยนแปลง แต่ไม่รุนแรง เพราะมีความต่อเนื่องจากปีที่แล้ว จึงค่อยๆ ดำเนินงานแก้ไขต่อไป

อย่างไรก็ตาม พบว่า ในบางองค์กร นอกจากผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง เมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ยังเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอีกด้วย เช่น

- บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) : เห็นด้วย ต่อความเปลี่ยนแปลง เพราะโดยทั่วไปองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้ามือเป็นหลังมือ อาจมีการ Review หรือปรับกิจกรรมบางอย่าง ในส่วนของสิ่งทีอาจจะมีผลกระทบกับพนักงาน เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ Change Management จะเป็น KPI ของหัวหน้าทุกระดับ จึงไม่มีปัญหาว่าพนักงานจะไม่พอใจ องค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจที่ค้าขาย และไม่ได้ผูกขาด พนักงานจึงมีความรู้สึกของการทำธุรกิจ เหมือนเอกชนมากกว่าหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น ทัศนคติ ค่านิยมที่ปลูกฝังจะเป็นเรื่องธุรกิจทั้งสิ้น แม้กระทั่ง Principle CG เป็น created long - term value แบบยั่งยืน ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้การยอมรับได้
- บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) : เห็นด้วยต่อความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้ผ่านการสำรวจทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม มีการทำแผนการป้องกัน โดยจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการกับปัญหาภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ทันท่วงที
- การไฟฟ้านครหลวง : ไม่เกิดปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในระดับของตนเอง ด้วยการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงอุปสรรคที่ต้องการความช่วยเหลือ ในการปรับแผนต่างๆ ผ่านทางหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งสามารถเสนอแก่ระดับผู้บริหารในการจัดทำแผนต่อไป
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) : ไม่เกิดปฏิริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจาก บุคคลากรด้านประชาสัมพันธ์มีหน้าที่รับปฏิริยาจากผู้ปฏิบัติงานในสายงานด้านอื่นๆ ก่อนทุกครั้ง และมีการวิจัยภายในสายงานก่อน

แล้วค่อยสื่อสารทำความเข้าใจ โน้มน้าวให้บุคคลากรในสายงานอื่นๆ เปลี่ยน ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่ สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบว่า มีผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเลย จึงแก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานที่ต้องใช้ ความเชี่ยวชาญความสามารถโดยเฉพาะ ไม่ได้ใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เช่น งานศิลปะ และงานถ่ายภาพ เป็นต้น ประกอบกับการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถเพิ่มเติม เช่น การจัดโปรแกรมให้เรียนรู้กันเองภายใน โดยให้คนเก่งสอนคนไม่เก่ง และการ ลางานทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิบัติการต่อความเปลี่ยนแปลง
ของผู้ปฏิบัติงานจากแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กร	รายละเอียด
กฟน.	ไม่เกิดปฏิบัติการ เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในระดับของตนเอง
บมจ.ปตท.	เห็นด้วย ต่อความเปลี่ยนแปลง เพราะโดยทั่วไป อาจปรับกิจกรรมบางอย่าง และปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมเรื่องธุรกิจทั้งสิ้น แก่พนักงาน ทำให้สามารถให้การยอมรับได้
กฟผ.	โดยประวัติศาสตร์มีปฏิบัติการ เนื่องจาก ขาดการประสานงาน จึงแก้ไขปัญหา โดยการเปิดโอกาสมีส่วนร่วมในการทำแผน
ธอส.	มีปฏิบัติการบ้าง เพราะการเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ และการ Re - Branding ใหม่ เน้นด้านประชาสัมพันธ์ภายในให้มากขึ้น และจัดช่องทาง Feedback
ททท.	มีปฏิบัติการ แต่ไม่รุนแรง เพราะ มีความต่อเนื่อง จึงค่อยๆ ดำเนินงานแก้ไขต่อไป
ธ.กรุงไทย	ไม่เกิดปฏิบัติการ เนื่องจาก บุคคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยหน้าที่ทำให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว แต่หากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญความสามารถโดยเฉพาะ ไม่ได้ใช้เครื่องมือสมัยใหม่ และจัดโปรแกรมให้เรียนรู้กันเองภายใน
ทอท.	เห็นด้วยต่อความเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก แผนได้ผ่านการสำรวจทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพและ มีการทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า

5. การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และมีการนำไปปฏิบัติตามแผนนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น เนื่องจาก มีความเป็นเอกภาพในการทำงาน แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เปรียบเสมือน Guideline แก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถวัดผลได้ ส่งเสริมภาพลักษณ์ในการทำงาน ช่วยให้มีความหมายที่ชัดเจน ใน

การตอบสนองกลยุทธ์ และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง ยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ในบางองค์กร เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ยอมรับว่า การประเมินประสิทธิภาพการทำงานนั้น เป็นจุดอ่อนขององค์กร เนื่องจาก บุคคลากรภายในองค์กรประเมินผลด้วยตนเอง ทำให้ขาดความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของข้อมูล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย กับแนวความคิดเชิงวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน
3. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
5. เพื่อศึกษาวิธีการป้องกัน และแก้ปัญหาจากปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงเมื่อนำแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาจาก

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีแบบสัมภาษณ์ใช้ประกอบการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่
 - ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร
 - ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบการกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
 - เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กร ตัวแทนของผู้นำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาปฏิบัติกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จากองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ โดยเลือกตัวอย่างจำนวน 1 - 2 องค์กรจากแต่ละประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย จากจำนวน 91 แห่ง (ข้อมูลปี 2545) ซึ่งแบ่งตามลักษณะการดำเนินงาน ได้ดังต่อไปนี้

- 1.1. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ได้แก่
 - การไฟฟ้านครหลวง
 - การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - 1.2. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ได้แก่
 - บริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
 - 1.3. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมและบริการ ได้แก่
 - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 - 1.4. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ได้แก่
 - บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
 - 1.5. องค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน ได้แก่
 - ธนาคารอาคารสงเคราะห์
 - ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการค้นคว้าและรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้องานวิจัย ได้แก่
- แนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - แนวความคิดของการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
 - ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
 - แผนวิสาหกิจ แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และตารางปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร
 - รายงานประจำปี 2548 หรือปี 2549
 - รายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม / การบริหาร
 - กิจกรรมที่ดี / การกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

1. การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Planning)

ทุกองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยปัจจุบัน (พ.ศ. 2550) จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร โดยส่วนใหญ่จัดทำประมาณเดือน กรกฎาคม - สิงหาคม ของทุกปี ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติงาน อาจมีความแตกต่างกันไปบ้าง ในด้านรายชื่อของแผน การกำหนดระยะเวลาของแผนแต่ละประเภท และรายละเอียด หรือส่วนประกอบอื่นๆ ของแผน

2. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กรนั้น มีฝ่ายวางแผน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และตัวแทนจากแทบทุกฝ่ายในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมรอบด้าน โดยมีวิธีการมีส่วนร่วม และรายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ทุกองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรครบทุกขั้นตอน และไม่มี ความแตกต่างของวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร หากแต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดบ้างเล็กน้อย

ตารางที่ 5.7 แสดงการสรุปผลขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนการจัดทำแผน	รายละเอียดการวิเคราะห์
1. ตรวจสอบติดตาม สถานภาพขององค์กร	ข้อมูลส่วนใหญ่มาจาก การประเมินในด้านต่างๆ ทั้งในมุมมองภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ การทบทวนแผนเดิม ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การประเมิน ตลอดทั้งปีโดยพนักงานภายในองค์กรเอง (Internal Organization Audit) เนื่องจากพนักงานทุกระดับเป็นผู้รู้ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรมากกว่าคนทั่วไป โดยเป็นการประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ด้าน Issue management การศึกษาตำแหน่งของธุรกิจ Feedback และจากกระแสสื่อมวลชน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	ในทุกองค์กรมีการวิเคราะห์ในด้านของสภาวะแวดล้อมของสังคมและประชากร และวิเคราะห์ในด้านของอัตราดอกเบี้ยในตลาด Innovation & IT และค่าครองชีพ เช่นเดียวกัน แต่องค์กรประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านอื่นๆ เช่น สิทธิชุมชน การต่อต้านการผูกขาด นิเวศวิทยา (Ecological) กฎหมายด้าน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย การเพิ่มอำนาจองค์กรอิสระ ราคาน้ำมันดิบ และราคาปิโตรเคมี เป็นต้น จะแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทที่องค์กรนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์สถานการณ์ คู่แข่ง	เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรส่วนใหญ่จึงไม่มีคู่แข่งทางตรง แต่เป็นคู่แข่งทางอ้อม เช่น การไฟฟ้านครหลวง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่าในบางองค์กรมีคู่แข่งทางตรงซึ่งเป็นบริษัทเอกชนรายอื่นที่ประกอบธุรกิจเช่นเดียวกัน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น
4. ระบุปัญหา	พบว่า ทุกองค์กรมีการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เป็นผลการประมวลภาพรวมทั้งหมดจากขั้นตอนที่ 1 - 3 (การทำ SWOT) ผู้มีส่วนร่วมทุกคน ต้องยอมรับในความเป็นจริง และสรุปปัญหาที่องค์กรอาจต้องเผชิญ อันจะนำไปสู่ขั้นกำหนดกลยุทธ์ต่อไป
5. การกำหนดกลยุทธ์	1. กลยุทธ์ด้านรายได้ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น

สำหรับองค์กร	<p>2.กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น</p> <p>3.กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ในการรักษาความเป็นเลิศ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น</p> <p>4.กลยุทธ์เชิงทิศทาง เพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร (Consolidation) เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น</p> <p>5.กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal development) เช่น การไฟฟ้านครหลวง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น</p> <p>6.กลยุทธ์การจัดหาความช่วยเหลือจากภายนอก (Acquisition) เช่น การไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น</p> <p>7.กลยุทธ์การร่วมมือพัฒนา (Joint development) เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น</p> <p>8.กลยุทธ์การ Re - branding และ Change Management เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น</p>
6.การวางแผนกลยุทธ์	ทุกองค์กรได้มีการจัดทำประมาณเดือน กรกฎาคม - สิงหาคม ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมีรายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป
7.การจัดลำดับความสำคัญผลกระทบ และการจัดสรรทรัพยากร	ทุกองค์กรมีหลักการในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละประเภทเช่น ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์อื่นๆ และด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป สำหรับด้านการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร พบว่า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ยังคงมีอิทธิพลต่อขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับกลยุทธ์แทนการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร
8.แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ	ทุกองค์กรมีการจัดทำ Action Plan โดยแจกแจงงานออกไป และระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่วนในด้านของงบประมาณ อาจมีการพิจารณาความเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่องค์กรนั้นๆ ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งงบประมาณขององค์กรส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ในการทำธุรกิจขององค์กรเอง ไม่ได้รับมาจากรัฐบาล และยังสามารถนำกำไรส่งกระทรวงการคลังได้ 20 - 30% ของรายอีกด้วย
9.การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน	ทุกองค์กรได้ทำการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งเป็นแบบรายโครงการ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี ซึ่งอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ซึ่งผู้ทำการประเมินส่วนใหญ่ในขั้นตอนนี้จะเป็นผู้ประเมินภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม พบว่า บางองค์กรไม่ได้นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในทางปฏิบัติ
10.การทบทวน	ผลของการปฏิบัติงานตามแผนจะเป็นตัวชี้วัด ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้ดำเนินมาถูกทิศทางหรือไม่ ระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา นี้ ทุกองค์กรจะได้รับการ

<p>สมมติฐาน</p>	<p>ประเมินจากกระทรวงการคลังซึ่งได้ว่าจ้าง บริษัท TRIS (Thai Rating & Information Service) เป็นผู้ประเมินผล นอกจากนี้ รูปแบบของการประเมินในแต่ละองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น การไฟฟ้านครหลวง และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น 2.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 3.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น การไฟฟ้านครหลวง บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 4.การประเมินโดยมีเกณฑ์อ้างอิง เช่น การไฟฟ้านครหลวง บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น
-----------------	---

4. การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมากขึ้น เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสร้าง และพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และการประเมินผล เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานเร่งรัดโครงการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สนุกกับการทำงาน เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า

5. ปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน

องค์กรส่วนใหญ่ไม่เกิดปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบการวางแผนเป็นการดำเนินงานจากล่างขึ้นบน และเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม หรือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรก็ยังพบปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานอยู่บ้าง แต่ได้ใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป เพื่อลดระดับความรุนแรง เช่น ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคในการชี้แจง การพิจารณาจากปัจจัยการดำเนินงาน หรือการประกาศว่าเป็นนโยบายจากท่านผู้ว่าราชการ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

1. การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ทุกองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยปัจจุบัน (พ.ศ. 2550) ได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีทั้งแผนเฉพาะส่วน และเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร ส่วนการดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ นั้น ก็มีทั้งการจัดทำที่เป็นไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์องค์กร และการจัดทำหลังจากเสร็จสิ้นการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรเรียบร้อยแล้ว และลักษณะของแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาของการดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์แต่อย่างใด

2. ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

ในทุกองค์กร จะมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ครบทุกขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกันเองภายในองค์กรนั้นๆ ขณะที่ องค์กรซึ่งไม่ได้จัดทำแผนแม่บททางด้านประชาสัมพันธ์ ไม่พบขั้นตอนการกำหนดใจความสำคัญ

ตารางที่ 5.8 แสดงการสรุปผลขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดทำแผน	รายละเอียดการวิเคราะห์
สถานการณ์	ในแต่ละองค์กรต่างมีสถานการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งบางองค์กรสามารถพบได้ทุกสถานการณ์ด้านประชาสัมพันธ์ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ มีสถานการณ์ที่องค์กรให้ความสำคัญแค่ด้านเดียว
วัตถุประสงค์	เป็นขั้นตอนที่กำหนดทิศทางของงานประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร ในปัจจุบัน ซึ่งพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่เน้นเชิงข่าวสาร หรือเชิงจูงใจ เพียงด้านเดียว แต่ในบางองค์กร เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่เน้นทั้ง 2 ประเภท
ข้อมูล	พบว่า ในแต่ละองค์กรต่างมีที่มาของข้อมูลอย่างหลากหลาย ทั้งจากแผนกลยุทธ์องค์กร แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา ผลงานที่ผ่านมา Feedback ผลการวิจัย และวิกฤตการณ์ที่มีผลกระทบ แต่ในบางองค์กรอาจมีที่มาของข้อมูลที่นอกเหนือจากนี้ก็เป็นได้
เป้าหมาย	ในบางองค์กร ที่ไม่มีการจัดทำแผนแม่บททางด้านประชาสัมพันธ์ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แต่องค์กรส่วนใหญ่ที่จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ยังคงมีการกำหนดเป้าหมาย แต่มีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับภารกิจหลัก สถานการณ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) ในขณะนั้น
ผู้รับสาร	ในแต่ละองค์กรยังคงใช้เกณฑ์การแบ่งผู้รับสารออกเป็นภายนอกและภายใน โดยใช้ชื่อความและสื่อตามความเหมาะสม แต่รายละเอียดของประเภทผู้รับสารนั้น และการให้นำหน้าต่อผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย (Target audience) มีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะภารกิจหลักขององค์กร
ใจความสำคัญ	จัดทำในบางองค์กร ที่กำหนดแผนแม่บทของงานด้านประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1.กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ในการรักษาความเป็นเลิศ เช่น การไฟฟ้านครหลวง บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น 2.กลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์องค์กร เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 3.กลยุทธ์ด้านพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม (Sponsorships) เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น 4.กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal development) เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 5.กลยุทธ์เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น 6.กลยุทธ์การลดกระแสข่าวเชิงลบให้ทันต่อสถานการณ์ (Issue Management) เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น 7.กลยุทธ์การสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (Flexible) เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น
กลวิธี	<ol style="list-style-type: none"> 1.การเผยแพร่จำนวนข่าวสารให้มากขึ้น เช่น การไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น 2.การออกเยี่ยมสื่อมวลชนหรือผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ ร่วมกับเขตเพื่อรับรู้ปัญหา 3.การสร้างโครงการอำนวยความสะดวก เช่น การไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น 4.การซื้อ และขอความร่วมมือจากสื่อทั้งพื้นที่ และเวลา เช่น การไฟฟ้านครหลวง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 5.การจัดการรณรงค์ด้านต่างๆ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น 6.การจัดกิจกรรมทั้งภายนอกและภายใน (Customer Relations & Community Relations) เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น 7.การดำเนินการแบบ Big - bang เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น 8.การเลือกสื่อความ โดยใช้ข้อความและช่องทาง ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น 9.การสร้างข้อความจูงใจ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น 10.การทำโฆษณา จัดทำ Road show Tradeshow และการเชิญสื่อมวลชน ทั้งนิตยสาร และโทรทัศน์ เพื่อทำข่าวประเทศไทย เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

	11.การดำเนินงานด้วยวิธี Music Marketing ของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน)
ตารางการปฏิบัติงาน	ทุกองค์กรจัดทำตารางการปฏิบัติงาน ซึ่งภายในประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่จำเป็นและคล้ายคลึงกัน แต่ในบางองค์กร อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น
งบประมาณ	องค์กรส่วนใหญ่ จะได้รับงบประมาณ เมื่อมีการนำเสนอแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว และงบประมาณส่วนใหญ่จะถูกใช้ไปกับ การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์กรจะมีความใกล้เคียงกัน
ประเมินผล	โดยรูปแบบของการประเมินในแต่ละองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะ คือ 1.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น การไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น 2.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอก - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 3.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้ปฏิบัติงานภายใน เช่น บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 4.การประเมินโดยผู้ประเมินจากภายใน - ประเมินผู้รับบริการภายนอก เช่น การไฟฟ้านครหลวง บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น 5. การประเมินโดยมีเกณฑ์อ้างอิง เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น

4. การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ในแต่ละองค์กร เมื่อมีการนำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น เนื่องจาก แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เปรียบเสมือน Guideline แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การทำงาน มีความเป็นเอกภาพ สามารถวัดผลได้ เพื่อนำไปปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมภาพลักษณ์ในการทำงาน ขณะที่ในบางองค์กร ยอมรับว่า การประเมินประสิทธิภาพการทำงานนั้น ยังคงเป็นจุดอ่อนขององค์กร

5. ปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน

องค์กรส่วนใหญ่ได้รับปฏิบัติการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน แต่มีความรุนแรงและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรเน้นความต่อเนื่อง บางองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม มีการจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า การปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเพิ่มระดับการประชาสัมพันธ์ภายใน

อภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

ผลจากการรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2550) ได้มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Planning) ด้วยกันทั้งสิ้น โดยลักษณะของแผนในแต่ละองค์กร ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งทุกองค์กรมีฝ่ายวางแผน เป็นหน่วยงานหลัก และยังเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนอีกด้วย เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมรอบด้าน ป้องกันการต่อต้านและการปฏิเสธไม่ทราบเรื่อง และเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับ มิติที่สำคัญต่อกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติตามแผนตามที อนันต์ เกตุวงศ์ (อนันต์ เกตุวงศ์ 2526) ได้กล่าวไว้ พบว่า แผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรนั้น ในมิติของความซับซ้อน (Complexity) ด้านส่วนต่างๆ ของแผนมีการอาศัยซึ่งกันและกัน ในบางองค์กร ได้มีการกำหนดทางเลือกไว้จำนวนหนึ่ง เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น และแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กรได้อาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้านเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ ซึ่งทำให้แผนในมิติของความซับซ้อนนี้ มีความยากต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนในระดับหนึ่ง สำหรับมิติด้านความสำคัญ (Significance) พบว่า ทุกองค์กรล้วนให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงงบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้ง คำนึงถึงมิติด้านความครอบคลุม (Comprehensiveness) ของแผนอีกด้วย นอกจากนี้ ในมิติของความจำเพาะ (Specificity) สามารถพิจารณาได้จากการกำหนดระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ กำหนดมาตรฐานของวัตถุประสงค์ และผลผลิต การกำหนดความรับผิดชอบ และวิธีการดำเนินงานนั้น ทุกองค์กรได้มีการนำไปปฏิบัติในกระบวนการวางแผนแทบทั้งสิ้น และแผนกลยุทธ์องค์กร เป็นอีกแผนหนึ่งที่มีลักษณะของแผนที่เป็นความลับ (Confidential nature) เนื่องจาก ข้อมูลภายในแผนอาจส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อองค์กรได้ ในกรณีของการแข่งขัน

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์กร มีความแตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ไม่เกิดปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงาน ในบางองค์กรพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด หรือค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรก็ยังพบปฏิกริยาต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานอยู่บ้าง ในแต่ละองค์กรได้ใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป เพื่อลดระดับความรุนแรงจากการต่อต้าน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของยุบล เบ็ญจรงค์กิจ

(ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548) ที่ว่า โดยทั่วไป มนุษย์มักต่อต้านความเปลี่ยนแปลง และมักจะพยายามคัดค้านหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อเขาโดยตรง และหากมองว่าความเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลด้านบวกต่อเขาแล้ว คนเราก็มักจะยอมรับและเต็มใจที่จะเปลี่ยน ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร

ประสิทธิภาพการทำงานของปฏิบัติงานที่ได้รับมากขึ้น เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ องค์กรส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสร้าง และพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สนุกกับการทำงาน เนื่องจาก มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) ดังที่สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ได้กล่าวไว้ในคำนิยามของกลยุทธ์ และสอดคล้องกับที่ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548) ได้ให้ความหมายของคำจำกัดความ การจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะไม่หยุดอยู่กับที่ แต่จะต้องมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้การดำเนินงานและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการสนับสนุนเรื่องกำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการปรับวิธีคิด (Mindset) ของบุคคลากร คำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำองค์กร (The Organization's Leadership) วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในองค์กร ตลอดจนความพยายามต่างๆ ที่จะผลักดันให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ

ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมด เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่า ทุกองค์กรได้มีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร โดยเป็นไปตามที่ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548) ได้กล่าวไว้

ส่วนที่ 2 การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ผลจากการรวบรวมข้อมูล พบว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจไทย ในปัจจุบันนี้ (พ.ศ. 2550) ได้มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีทั้งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนเฉพาะส่วน และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรล้วนแล้วแต่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรทั้งสิ้น เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของทุกองค์กรล้วนมีลักษณะตรงตามลักษณะของแผนประชาสัมพันธ์ที่ดี ตามที่ลักษณะ สตะเวทิน (ลักษณะ สตะเวทิน, 2540) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์และการดำเนินงานตามแผนจะต้องเป็นไปอย่างชัดแจ้งและจริงจัง มีความยั่งยืนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะขององค์กร มีความแน่นอน และมีลักษณะชวนให้ปฏิบัติรวมทั้งเรียกร้องความสนใจ มีขอบเขตที่เข้าใจง่ายและมีความต่อเนื่องในการนำไปปฏิบัติ มีความชัดเจน เนื้อหาเข้าใจง่าย และมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและประชาชน

สำหรับการดำเนินการจัดทำนั้น พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีทั้งการจัดทำที่เป็นไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากผู้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ทำให้ทราบข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการวางแผนมาอย่างคร่าวๆ มาบ้างแล้ว ซึ่งตรงกับบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ระดับนโยบาย ในการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายหลักขององค์กร และรับผิดชอบโดยตรงต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ตามที่สมควร กวียะ (สมควร กวียะ, 2530) ได้กล่าวไว้ แต่ในบางองค์กร ได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรเรียบร้อยแล้ว

ในทุกองค์กร มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์หลัก เนื่องจากแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนย่อยที่ใช้ปฏิบัติงานในระดับฝ่าย ดังนั้น จำนวนผู้รับผิดชอบ จึงมีจำนวนเพียงไม่กี่ท่านเท่านั้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ระดับบริหารและวิชาการ ซึ่งมีบทบาทหลักในการวิจัย การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ตามการแบ่งระดับด้านบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของสมควร กวียะ (สมควร กวียะ, 2530) อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรซึ่งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจัดทำให้เป็นแผนแม่บทของฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่ถูกจัดทำขึ้นในระดับกองงาน ซึ่งเป็นระดับย่อยของฝ่ายประชาสัมพันธ์ลงไป โดยมีแผนงานกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทนั้น พบว่า มีจำนวนของผู้รับผิดชอบใน

แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก กล่าวคือ เป็นจำนวนรวมของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายประชาสัมพันธ์ทั้งหมดนั่นเอง ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในระดับปฏิบัติการ ที่ทำการกำหนดวิธีการ โครงการย่อย เทคนิค และศิลปะของการประชาสัมพันธ์แล้วลงมือปฏิบัติ ตามที่ได้อ้างถึงในสมควร กวียะ (สมควร กวียะ ,2530)

การที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์, บริษัทปตท.จำกัด (มหาชน), บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ได้จัดโครงสร้างองค์กรให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือฝ่ายสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือคณะ Executive Committee ทำให้ได้รับนโยบาย และข้อมูลที่สำคัญโดยตรง สอดคล้องกับองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ตามทฤษฎี ปัญญา มาก ได้กล่าวไว้ว่า การจัดองค์กรและแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ต้องมีความคล่องตัว มีเอกภาพและอิสระ ต้องปลดจากการควบคุม หลายระดับชั้น และหากเป็นไปได้ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ควรอยู่ใกล้ชิดกับระดับผู้บริหารผู้คุมนโยบาย เพื่อจะได้รับคำสั่งและเสนอแผนงานได้อย่างรวดเร็ว และทำให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ได้รับการยอมรับจากฝ่ายอื่นๆ อันจะเป็นผลให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี (สุพิน ปัญญา มาก, 2526)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก โดยเน้นหนักที่บุคคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ ต้องมีความสามัคคี เป็นตัวอย่างในการพูดเป็นเสียงเดียวกัน ทำในสิ่งที่พูด และทำให้สำเร็จ (Team building) ผลักดันองค์กรให้เป็นที่รู้จัก เพื่อให้ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งสุพิน ปัญญา มาก (สุพิน ปัญญา มาก, 2526) ได้กล่าวไว้ในองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ว่า นักประชาสัมพันธ์ต้องมีคุณภาพ มีความรอบรู้ในวิชาการประชาสัมพันธ์อย่างดี รวมทั้งความรู้ด้านอื่นๆ ที่จำเป็นด้วย นอกจากนี้ก็ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ ต้องอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สนใจต่อข่าวสาร สถานการณ์หรือความเคลื่อนไหว และที่สำคัญที่สุด คือ รักงานด้านนี้ นอกจากนี้ ในการประชาสัมพันธ์จะต้องมีเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพราะการประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีลักษณะที่ให้เห็นและได้ยินพร้อมกัน (สุพิน ปัญญา มาก, 2526) ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้ พบว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของทุกองค์กรได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ จากองค์กรอย่างเต็มที่

ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมด เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ได้มีขั้นตอนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ โดยเป็นไปตามขั้นตอนการวางแผนการ

ประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ยุบล เบญจรงค์กิจ (ยุบล เบญจรงค์กิจ, 2548) ได้กล่าวไว้ แต่ไม่พบขั้นตอนการเป้าหมาย และการกำหนดใจความสำคัญ ในองค์กรที่ไม่ได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทในการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัย พบว่า วิธีแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับปฏิภริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานที่ตัวแทนองค์กรรัฐวิสาหกิจได้นำมาใช้ นั้น สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำไปปฏิบัติขององค์กรอื่นๆที่อาจประสบปัญหาเช่นเดียวกันได้
2. ในด้านของการประเมินประสิทธิภพของผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ในบางองค์กร เป็นการประเมินจากบุคลากรภายในกันเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่มีความเที่ยงตรง ขณะเดียวกัน บางองค์กรอาจว่าจ้างผู้ประเมินจากภายนอกมาดำเนินงาน ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่อาจครอบคลุมเพียงพอ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินนี้ เป็นข้อมูลดิบประกอบการกำหนดสถานการณ์องค์กร เมื่อมีการจัดทำแผนครั้งต่อไป ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมาก ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้ทุกองค์กรได้จัดทำกรประเมินทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินสมมติฐาน โดยใช้ผลการประเมินจากผู้ประเมินทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรประกอบกัน
3. การดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ในบางองค์กร พบว่า ไม่มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ในระดับแต่ละกองงาน ยึดแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นหลัก ทำให้การดำเนินงานกระจัดกระจาย ต่างกองต่างทำ ขาดการเตรียมการ และการประสานงานระหว่างกัน ส่งผลให้ระดับความแรงของการประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ สิ่งที่ประชาสัมพันธ์ออกไปจึงไม่ได้รับการรับรู้จากกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้องค์กรจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทสำหรับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์เอง เพื่อประสิทธิภพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
4. ระบบการดำเนินงานด้านงบประมาณล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน ทำให้การดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีข้อจำกัด โดยมีลักษณะเช่นเดียวกับองค์กรราชการ ซึ่งองค์กรรัฐวิสาหกิจ ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เนื่องจากต้องดำเนินงานแข่งขันกับองค์กรธุรกิจ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด การคาดการณ์และจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน ทำให้แผนไม่มีความทันสมัย ส่งผลกระทบถึงแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันการณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. จากการวิจัยงานเอกสาร พบว่า ยังไม่เคยมีการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร และกระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรเช่นนี้มาก่อน ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้งานวิจัยครั้งต่อไปดำเนินงานวิจัยในมุมมองขององค์กรภาครัฐวิสาหกิจ และเอกชน หรือ วิจัยตัวแทนองค์กรรัฐวิสาหกิจขององค์กรอื่นๆ
2. จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์องค์กร แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลยังเป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งบุคคลากรต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการดำเนินงาน ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้ม้งานวิจัยในครั้งต่อไป ในการติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่บุคคลากรได้ปรับตัวให้เข้ากับระบบการปฏิบัติงานใหม่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2548. กรุงเทพมหานคร.

การไฟฟ้านครหลวง. ตารางปฏิบัติงานงานประชาสัมพันธ์การไฟฟ้านครหลวงปี 2550.

กรุงเทพมหานคร.

การไฟฟ้านครหลวง. แผนงานประชาสัมพันธ์การไฟฟ้านครหลวงปี 2549. กรุงเทพมหานคร.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. แผนงานประชาสัมพันธ์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยปี 2550. กรุงเทพมหานคร.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. แผนวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยปี 2550 - 2554. กรุงเทพมหานคร.

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. ยุทธวิธีการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

โชคชัย เขียมฤทธิไกร. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ทางการตลาดบนอินเทอร์เน็ตเพื่อการจัดงานแสดง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ดวงพร สุขมาก. พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2550.

ดวงภัทสร พานิชคุณผล. การศึกษาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เรื่องโรคเอดส์ ของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ดวงใจ อมาตยกุล. ที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2550.

ทัตเทพ วรรณวิจิตร. นักประชาสัมพันธ์ 8 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2550.

ทวีป ลิ้มปรกรณ์วณิช. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อนำมาปรับใช้บุคคลให้มาบริจาคอวัยวะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ธนวดี สุขสกุลวัฒน์. หัวหน้างานกลยุทธ์ตลาดในประเทศ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2550.

ธาดารี ริวเจริญ. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2550.

นงนาถ เจริญผลพิริยะ. รองผู้อำนวยการกองแผนกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายนโยบายแผนและ
งบประมาณ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2550.

นพวรรณ จงประเสริฐ. พนักงานฝ่ายแผนงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).

สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2550.

นิศารัตน์ จันทระประภา. แผนการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานประกันสังคม ความรู้และการใช้
ประโยชน์จากข่าวสารการประกันตน ในสถานประกอบการขนาดเล็กในเขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะ
นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

บุญศรี พรหมมาพันธุ์. รายงานการวิจัย เรื่อง การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน กฟน. ที่มีต่อ
สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน ประจำปีงบประมาณ 2548. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

บุญเลิศ ศุภดิolk. สิทธิการสื่อสารในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันไทยคดีศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

บุษบา สุธีธร. เอกสารการสอนชุดวิชา 16356 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ หน่วยที่1.นนทบุรี :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

ปัญญา พรหมณีย์. ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด
(มหาชน).สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2550.

ประจวบ อินชื้อด. เขาประชาสัมพันธ์กันอย่างไร? กรุงเทพมหานคร : มัณฑนาสถาปัตย์, 2532.

ปราณี มานะรังสรรค์. การวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของโครงการพัฒนาที่ดินเพื่ออยู่
อาศัยในช่วงปี 2534-2535 : ศึกษาในแนวความคิดด้านเหตุการณ์เทียม. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2537.

พรทิพย์ พิมลสินธุ์. การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2545.

พัชรภา เชี่ยวชาญ. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์โครงการตราสินค้าไทย ของกรมส่งเสริมการส่งออก.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- พิบูล ทีปะपाल. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2546.
- ภาวิไล เทวะผลิน. นักประชาสัมพันธ์ 9 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2550.
- มุขพล มณีน้อย. ผู้จัดการส่วนแผนการประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2550.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. เอกสารการสอนชุดวิชา 16356 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ หน่วยที่4.นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- ระวีวรรณ มณีน้อย. แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2535-2545). วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ระวีวรรณ เนตรระคะเสนะ. ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2550.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์.เอกสารประกอบการสอน วิชา สัมมนาการประชาสัมพันธ์, 2549.
- วิจิตร อากุล. เทคนิคการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. การประชาสัมพันธ์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. นักประชาสัมพันธ์กับงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. นักประชาสัมพันธ์กับงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติยุคสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2542.
- ศิรินทร์ อารยางค์กุล. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าของโครงการพัฒนาออยตุง มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ศิรสา สอนศรี. การศึกษากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่ท่องเที่ยวไทยของจังหวัดเชียงใหม่ การเปิดรับข่าวสาร การรับรู้ การมีส่วนร่วมสนับสนุนการท่องเที่ยวไทยของประชาชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าต่อการให้บริการของการไฟฟ้าฝ่ายจำหน่าย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

สมควร กวียะ. การประชาสัมพันธ์ใหม่. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2547.

สงเกียรติ ทานสัมฤทธิ์. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายแผนและกลยุทธ์องค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2550.

สาริมา จินดามาศย์. หัวหน้างานแผนประชาสัมพันธ์ในประเทศ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2550.

สุพิน ปัญญาภัก. เอกสารการสอนชุดวิชา 16428 การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่10. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526.

เสรี วงษ์มณฑา. 108 การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : A.N.การพิมพ์, 2541.

อรนุช พัฒนภิรมย์. รักษาการหัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2550.

อรวัฒน์ อุปาดิก. การบริหารธุรกิจตัวแทนโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคของการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

อรุณ ภาณุพงศ์. การทูตและการระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมรัฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

อัญชลี รำพรรณ. งานแผนประชาสัมพันธ์ในประเทศ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2550.

ภาษาอังกฤษ

Dennis L. Wilcox et al. Public Relations: Strategies and tactics. 6 th ed. United States : Addison – Wesley Educational Publishers Inc., 1999.

James E. Grunig and Todd Hunt. Managing Public Relations. New York : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.

John C. Merrill, Ralph D. Berney. Ethics and the press, readings in mass media morality. New York : Hasting House, 1975.

- Johnson,G.,K. Scholes and R.W. Sexty Exploring Strategic Management. Scarborough, Ontario : Prentice Hall Canada, 1989.
- Judson,A.S. Marketing Strategy Happen : Transforming Plans into Reality. Cambridge,Massachusetts : Blackwell,1990.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage. 2 d ed. USA. : South-Western College Publishing, Co., 2000.
- Schermerhom,John R. Management. 7 th ed. New York : John Wilry & Sons, Inc., 2002.
- Scott M. Cutlip and Allen H. Center. Effective public relations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1964.
- Taylor,J.W. Developing Winning Strategic Plans. Maywoods,N.J. : Alexander Hamilton Institute Inc.,1990.
- Wilcox,D.L.,G.T. Cameron,P.H.Ault and W.K. Agee. PublicRelations Strategies and Tactics. United States : Allyn and Bacon, 2003.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึก

1. ลักษณะองค์กรของท่านเป็นองค์กรรูปแบบใด
2. องค์กรของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หรือไม่ (strategic planning)
 - 2.1. กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ของท่านมีใครหรือมีฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ
 - และมีจำนวนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเท่าใด
 - 2.2. จำนวนคนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์มาจากฝ่ายใดบ้าง
 - จำนวนกี่คน
 - 2.3. มีปฏิกิริยาต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไร....คัดค้าน / เห็นด้วย
 - เพราะเหตุใด
 - แก้ปัญหา หรือป้องกันอย่างไร
 - 2.4. เมื่อนำแผนกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้นหรือไม่ อย่างไร
 - 2.5. การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมีขั้นตอนอย่างไร
 - มีการทำตามขั้นตอนเหล่านี้หรือไม่

ขั้นตอน	ทำได้ทำ
1. ตรวจสอบติดตามสถานภาพขององค์กร	
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	
3. วิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง	
4. การระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	
5. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร	
6. การร่างแผนกลยุทธ์	
7. การจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อองค์กร	
8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และปฏิบัติงานตามแผน	
9. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน	
10. การทบทวนสมมติฐาน	

3. แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรท่านทำเป็นแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เฉพาะ หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร
 - 3.1. มีใครหรือฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ
 - และมีจำนวนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเท่าใด
 - 3.2. ทำไปพร้อมๆ กับแผนกลยุทธ์องค์กรหรือไม่
 - 3.3. แผนการประชาสัมพันธ์ขององค์กรท่านสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่
 - 3.4. มีปฏิกิริยาต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไร....คัดค้าน / เห็นด้วย
 - เพราะเหตุใด
 - แก้ปัญหา หรือป้องกันอย่างไร
 - 3.5. เมื่อนำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้นหรือไม่ อย่างไร
 - 3.6. การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนอย่างไร
 - มีการทำตามขั้นตอนเหล่านี้หรือไม่

ขั้นตอน	ทำไม่ได้ทำ
1. สถานการณ์	
2. วัตถุประสงค์	
3. ข้อมูล	
4. เป้าหมาย	
5. ผู้รับสาร	
6. ใจความสำคัญ (key message)	
7. กลยุทธ์	
8. กลวิธี	
9. ตารางการปฏิบัติงาน	
10. งบประมาณ	
11. ประเมินผล	



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดของตัวแทนองค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

การไฟฟ้านครหลวง

เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปโภค จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. 2501 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2530 และ พ.ศ. 2535 มีพื้นที่ดำเนินการในเขต กรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดนนทบุรี รวมเป็นพื้นที่ประมาณ 3,192 ตารางกิโลเมตร โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือ จัดให้ได้มาและจำหน่ายพลังไฟฟ้าและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่การไฟฟ้านครหลวง

ประวัติความเป็นมา

การไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการไฟฟ้าในระยะแรก มี 2 แห่ง

1. การไฟฟ้ากรุงเทพ เมื่อปี พ.ศ.2430 รัฐบาลได้ให้สัมปทานการเดินรถรางแก่ นายจอห์น ลอฟตัส กับ นายเอ.ดู เปลชี เดอ ริชชอลีเยว เนื่องจากยังไม่มีไฟฟ้าจึงต้องใช้ม้าลาก เปิดดำเนินการอยู่พักหนึ่งแต่ขาดทุนจึงต้องโอนกิจการให้บริษัทเดนมาร์ก เมื่อปี พ.ศ. 2435 บริษัทเดนมาร์กเปลี่ยนมาใช้รถรางไฟฟ้า ในปี พ.ศ.2437 ขณะนั้นประเทศส่วนใหญ่ในยุโรปยังไม่มีรถรางไฟฟ้า แม้แต่กรุงโตเกียวซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศญี่ปุ่นกว่าจะมีรถรางไฟฟ้าใช้ก็หลังเมืองไทยร่วมสิบปีในปี พ.ศ. 2443 บริษัทเดนมาร์กขายกิจการให้แก่ บริษัท บางกอกอีเล็กตริคซิตี ไลท์ ซินดิเคท แต่กิจการไม่เจริญเท่าที่ควร จึงได้โอนกิจการให้บริษัทไฟฟ้าสยาม จำกัด มีชาวเดนมาร์กชื่อ นายอ็อก เวสเตนโฮลล์ เป็นผู้ดำเนินการ ตั้งสำนักงานอยู่ที่วัดเลียบ จนกระทั่งปี พ.ศ.2482 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทไฟฟ้าไทยคอร์ปอเรชั่น จำกัด ในปี พ.ศ. 2493 เมื่อหมดสัมปทานรัฐบาลจึงเข้าดำเนินงานแทนและเปลี่ยนชื่อมาเป็นการไฟฟ้ากรุงเทพ เป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในบริเวณตอนใต้ของคลองบางกอกน้อยและคลองบางลำภู
2. กองไฟฟ้าหลวงสามเสน เดิมชื่อ กองไฟฟ้าสามเสน กำเนิดขึ้นจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของพลังไฟฟ้าและสายพระเนตรอันยาวไกลของพระองค์ว่าต่อไปบ้านเมืองจะเจริญขึ้นไปทางด้านเหนือของพระนคร จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังดุสิตเป็นที่ประทับโดยที่พระที่นั่งอนันตสมาคมเป็นท้องพระโรง เพื่อให้ได้กำลังไฟฟ้า

ราคาถูก และสะดวกในการเดินเครื่องสูบน้ำของการประปาด้วยทรงแปดเหลี่ยม ให้ เจ้าพระยามรราช (บ้าน สุขุม) เสนาบดีกระทรวงนครบาล และผู้บังคับบัญชากรม สุขาภิบาลในขณะนั้น ดำเนินการสร้างโรงไฟฟ้าเพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าจำหน่ายแก่ ประชาชน โดยให้มีการจัดการเช่นการค้าขายทั่วไป หรือรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน เจ้าพระยามรราช จึงกู้เงินจากกระทรวงการคลังจำนวน 1,000,000 บาท โดยเสีย ดอกเบี้ยร้อยละ 4 ต่อปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการสร้างโรงไฟฟ้าและการดำเนินงาน ผลิตจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และขอโอน นายเอฟ บี ซอร์ นายช่างไฟฟ้าชาวอังกฤษ จากกรมโยธาธิการมาเป็นผู้ควบคุมการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ใช้วิธีเรียกประกวดราคา และบริษัท อัลเกอไมเน อีเลคตริคิตีส์ เกอเชิลชาฟท์ จำกัด (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft) หรือที่รู้จักกันดีในปัจจุบันนี้ในนามบริษัท AEG จากประเทศ เยอรมันเป็นผู้ประมูลได้ และทำการก่อสร้าง จนกระทั่งวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2456 กองไฟฟ้าหลวงสามเสนจึงได้เริ่มทดลองเดินเครื่องจักรผลิตกระแสไฟฟ้าเป็น ครั้งแรกและเริ่มจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ประชาชนอย่างเป็นทางการราวต้นปี พ.ศ. 2457 โดยมีเขตจำหน่ายอยู่บริเวณตอนเหนือของคลองบางกอกน้อยและคลอง บางลำพู"

ต่อมารัฐบาลสมัย พลเอกถนอม กิตติขจร ได้รวมองค์การทั้งสองเข้าด้วยกันเป็น "การไฟฟ้านครหลวง"

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และผู้นำด้านระบบจำหน่ายในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มี บริการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นการเติบโตในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

ภารกิจ

1. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยึด หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าให้มีการเติบโตอย่างมั่นคง โดยมีระบบจำหน่ายที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้และปลอดภัย พร้อมให้บริการที่เป็นเลิศ
3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีโอกาสและศักยภาพ

พื้นที่ให้บริการ

1. วัดเลียบ	2. มীনบุรี	3. สามเสน
4. ธนบุรี	5. นนทบุรี	6. บางกะปิ
7. ราษฎร์บูรณะ	8. สมุทรปราการ	9. บางใหญ่
10. คลองเตย	11. ยานนาวา	12. บางพลี
13. บางขุนเทียน	14. บางเขน	15. ลาดพร้าว
16. บางบัวทอง	17. ลาดกระบัง	18. ทั่วประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
 - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - 1.1. พัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีขีดความสามารถ มีผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
 - 1.2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
 - 1.3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 1.4. บริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 1.5. พัฒนา ปรับกระบวนการงาน เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ดำเนินธุรกิจหลักอย่างมั่นคง โดยเน้นคุณภาพของระบบจำหน่ายและบริการที่เป็นเลิศ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - 2.1. สามารถจ่ายไฟอย่างเพียงพอ ต่อเนื่อง ด้วยระบบจำหน่ายที่มั่นคง และเชื่อถือได้
 - 2.2. รักษาการเติบโตของรายได้จากธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุนการดำเนินงาน
 - 2.3. พัฒนาการบริหารให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - 3.1. เพิ่มกำไรจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
 - 3.2. จัดตั้งและพัฒนาธุรกิจที่มีโอกาสและศักยภาพให้สามารถแข่งขันได้ และเติบโตเชิงรุก

3.3. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หน้าที่ภารกิจของฝ่ายประชาสัมพันธ์

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน จัดทำแผน ติดตามประเมินผลแผนการสื่อสาร ดำเนินการสื่อสารและโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ส่งเสริมกิจกรรมด้านการตลาดขององค์กรและธุรกิจในเครือ จัดทำแผนส่งเสริมภาพลักษณ์และแผนโฆษณา รับผิดชอบและประสานงานในการจัดการข้อมูลข่าวสารและบริการนำเสนอผ่าน Website และสื่ออื่นๆ ขององค์กร รวมทั้งติดตามบริหารแลพวิเคราะห้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ควบคุมดูแลใส่ตัทศนุปรกรณข์ของฝ่ายและห้องประชุมต่างๆ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานทราบ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานและองค์กร

กลยุทธ์หลักของฝ่ายประชาสัมพันธ์

- ปรับปรุงวิธีการผลิต และเผยแพร่ข่าวสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา
- ใช้การประชาสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพในการจูงใจ ให้สาธารณชนเห็นถึง ประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร
- สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ว่าเป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ ทำประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม
- สื่อสารสร้างความมั่นใจเรื่องของคุณภาพถูกต้อง ความเหมาะสม ความจำเป็นในเรื่อง ของการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารเชิงธุรกิจ
- สร้างความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใช้ไฟฟ้าและสื่อมวลชน
- ส่งเสริมสนับสนุนจัดการข้อมูลข่าวสาร และบริการผ่าน Website และสื่ออื่นๆ อย่าง เป็นระบบได้ประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้ไฟฟ้าอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยง

ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมในการไฟฟ้านครหลวง มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึง ปัจจุบัน โดยมีการจัดทำ “แผนการบริหารความเสี่ยง” ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร โดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) และระดับกิจกรรม (Activity Risk Management) มีกรอบการจัดทำแผนที่เป็นมาตรฐานสากล ระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความ

เสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด เพื่อนำไปสู่การวางแผนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่

- ความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงานยังไม่เป็นธุรกิจ จากนโยบายภาครัฐ และสภาพการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จึงเตรียมความพร้อม เพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้อยู่ในรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความพอใจแก่ลูกค้า สามารถติดตาม และวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม การไฟฟ้านครหลวง จึงดำเนินการ "ปรับโครงสร้างองค์กร" ให้มีความพร้อมในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และนำ ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- ความเสี่ยงจากบุคคลากรยังปฏิบัติงานไม่เป็นเชิงธุรกิจ จากนโยบายภาครัฐและสภาพการณ์การแข่งขันทางธุรกิจ ผลักดันให้ การไฟฟ้านครหลวงต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ คือ สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบธุรกิจ มีความคล่องตัว ถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยนำ ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2550
- ความเสี่ยงจากการก่อวินาศภัย ผลเนื่องจากวิกฤตการณ์การก่อการร้าย ได้มีการปรับปรุง และซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งเป็นแผนในระดับองค์กรที่ครอบคลุมแผนฉุกเฉิน กรณีการเกิดเหตุการณ์วินาศกรรม รวมถึงภัยพิบัติจากธรรมชาติ ลดระดับความเสียหาย และปรับให้เข้าสู่ระดับการดำเนินงานปกติ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นบริษัทพลังงานของไทย ที่ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติและน้ำมันครบวงจร และธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้นการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นหลัก รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ประวัติความเป็นมา

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ปตท. จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 หลังการแปลงสภาพตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2521 บมจ.ปตท.มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ทั้งนี้ หุ้นของ บมจ.ปตท.ได้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยวันแรก ในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2544 และมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทพลังงานของไทย ที่ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติและน้ำมันครบวงจร และธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้นการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นหลัก รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง มุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) และเป็นผู้นำในภูมิภาค (Leading Asian Energy Company) ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ - ส่วนเสีย

วัฒนธรรมองค์กร

1. ทศนคติ :
 - มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
 - มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก
 - มุ่งเน้นลูกค้า
 - ต้องการให้ปตท.เป็น Innovative Organization
 - มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน
2. วิธีคิด : คิดเชิงวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบเชิงยุทธศาสตร์ และตรงประเด็น
3. พฤติกรรมในการทำงาน :
 - มีกรอบและแผนการทำงานที่ชัดเจน
 - วิธีการทำงานต้องปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
 - ทำงานเป็นทีม
 - บันทึก เก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ และสร้างเป็นองค์ความรู้
 - มีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ
 - บริหารเวลาเป็น

4. ค่านิยม :

- ต่อผู้ถือหุ้น จะดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ให้มีการเจริญเติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่ดี
- ต่อลูกค้า จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคายุติธรรม
- ต่อพนักงาน จะสนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่าง ต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ทัดเทียม บริษัทชั้นนำ
- ต่อชุมชน จะรับผิดชอบต่อ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต ที่ดีแก่สังคมชุมชน
- ต่อคู่ค้า จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเอื้อประโยชน์ร่วมกัน

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

Responsibility	รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
Accountability	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง และสามารถชี้แจง / อธิบายการตัดสินใจนั้นได้
Transparency	ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
Ethics	การมีจริยธรรม / จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ
Vision to Create Long-term Value	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว
Equitable Treatment	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และมีคำอธิบายได้

โครงสร้างฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. กรรมการผู้จัดการใหญ่
2. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่รวดเร็วขึ้น เมื่อเกิดประเด็น (Issue) สามารถแก้ไขได้ทันการณ์) แบ่งเป็น

- 2.1. ส่วนแผนการประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการดูภาพรวมก่อนเกิดโครงการ และประเมินผล
- กำหนดกลยุทธ์ / แผน / ประเมินผลการประชาสัมพันธ์
 - การบริหารประเด็น / การสื่อความในภาวะวิกฤต
 - การประชาสัมพันธ์ทางInternet / Web Master
 - การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ / เอกชน (รัฐกิจสัมพันธ์)
 - การบริการห้องสมุด (จากพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารราชการต้องมี Contact Point สำหรับพฤติกรรมพรบ. ทำให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์รับ การให้บริการห้องสมุดมาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
- 2.2. ส่วนบริหารการประชาสัมพันธ์
- การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
 - การบริหารประเด็นข่าว / สื่อมวลชน
 - โฆษณาสถาบัน (Corporate plan โฆษณาภาพลักษณ์)
 - การประชาสัมพันธ์ภายใน
 - การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน / ภายนอก
- 2.3. ส่วนมวลชนสัมพันธ์ (เกิดขึ้นจากรัฐธรรมนูญ40 ซึ่งให้สิทธิมวลชนดูแล ทรัพยากรของตนเองมากขึ้น ดังนั้น ปตท.จะมี Authority ในการอ้างอำนาจ หน้าที่ทางกฎหมายเช่นเดิมก่อนที่ปตท.ยังไม่ได้เข้าตลาดหุ้นอย่างเดียวไม่ได้ กลุ่มมวลชนสัมพันธ์นี้จึงทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่ทั้งก่อน และขณะการทำธุรกิจปตท.)
- วางแผน / ดำเนินการ / ให้คำปรึกษางานมวลชนในพื้นที่ปตท.และ PTT Group
 - สร้างเครือข่าย และพันธมิตรด้านงานมวลชน
 - รางวัลลูกโลกสีเขียว
 - โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านงานมวลชนในพื้นที่พิเศษ
 - การพัฒนาบุคลากร / ฐานข้อมูลทางด้านมวลชนสัมพันธ์
- 2.4. ส่วนโสตทัศนูปกรณ์
- สร้างสรรค์ / เขียนบท / วางแผนการผลิต / กำหนดรูปแบบการนำเสนอ ผ่านสื่อต่างๆ
 - ควบคุม / กำกับ การจัดงานประชุม / สัมมนา / มหกรรม
 - งานศิลปกรรม / นิทรรศการ / คอมพิวเตอร์กราฟฟิค

- งานผลิตสื่อโสตทัศนูปกรณ์
- งานผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์

รับผิดชอบในการรักษาชื่อเสียง และประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร โดยเสริมสร้าง และรักษาความเข้าใจอันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมในอันที่จะสนับสนุนธุรกิจหลักขององค์กร

หน้าที่หลักของส่วนแผนการประชาสัมพันธ์

1. วางแผน / กำหนดกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์
 - กำหนดนโยบาย / กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร พร้อมเป้าหมาย / ดัชนีชี้วัดผล
 - วางแผนประชาสัมพันธ์ / ควบคุมการใช้งบประมาณ
 - การบริหารประเด็น (Issue Management)
 - กำหนดแผนสื่อความในกรณีวิกฤต (Crisis Communication)
 - การควบคุม ติดตาม การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้านภาพลักษณ์องค์กร
 - งานข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์
2. ติดตามประเมินผลทางการประชาสัมพันธ์
 - ติดตามประเมินผล / สัมภาษณ์วิจัยทัศนคติ
 - การวัดผลการดำเนินงาน PA / KPI
 - งานรัฐและธุรกิจสัมพันธ์
 - การพัฒนาบุคลากร เพื่อการประชาสัมพันธ์
3. งานห้องสมุด
 - ควบคุม / ดูแลห้องสมุดให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลของธุรกิจปีโตรเลียม และข้อมูลองค์กร
 - กำกับดูแลการให้ข้อมูลตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร

หน้าที่หลักของส่วนบริหารการประชาสัมพันธ์

1. การประชาสัมพันธ์ภายนอก
 - บริหารจัดการให้มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และประเด็นที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับธุรกิจขององค์กรผ่านสื่อ (Free Media)
 - วิเคราะห์ประเด็นข่าว / บริหารประเด็น (Issue Management)
 - งานสร้างความสัมพันธ์กับสื่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
2. การประชาสัมพันธ์ภายใน
 - บริหารงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยบริหารประเด็น และสื่อความผ่านสื่อภายในทุกชนิด เช่น สื่อ IT สิ่งพิมพ์ สื่อความทางตรง สื่อสารแบบ Two - way ให้สอดคล้องกับนโยบาย/แผนธุรกิจขององค์กร
 - เป็น Web Master การเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบ Internet และ Intranet
3. กิจกรรมพิเศษ
 - สร้างสรรค์ / บริหารกิจกรรม กับกลุ่ม Stakeholder และสังคมโดยรวม อาทิ กิจกรรมวันครอบครัวปตท. / งานวันสถาปนา / กิจกรรมชมรม สโมสรพนักงาน / กฐิน ปตท. / การจัดประกวดศิลปกรรม ปตท. / การแข่งขันกีฬา ASCOPE ฯลฯ
 - ควบคุม / กำหนด รูปแบบการศึกษาดูงานองค์กรของบุคคลภายนอก / งานอาคันตุกะสัมพันธ์
4. โฆษณาสถาบัน
 - บริหารจัดการ Corporate Image ผ่านงานโฆษณาสถาบัน และงานโฆษณาประชาสัมพันธ์ ตลอดจน บริหารการวางสื่ออย่างมีประสิทธิภาพทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ปัญหาปัจจุบัน

1. ไม่มีโครงสร้างความรับผิดชอบเรื่องการบริหารประเด็นขององค์กรที่ชัดเจน
2. ข้อมูลที่สื่อออกไปไม่ Impact (ชัดเจน ตรงประเด็น ครอบคลุม รวดเร็ว)
3. มีโครงสร้างศูนย์จัดการภาวะวิกฤต แต่ยังไม่มีการกำหนดระดับความรุนแรงของเหตุวิกฤตที่มีได้เกิดจากงานปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะ

1. ใช้โครงสร้างศูนย์จัดการภาวะวิกฤตให้เกิดประโยชน์
2. เมื่อมีประเด็นที่อาจกลายเป็นวิกฤต ปพญ. (ด้วยความเห็นชอบของ รกญ.) สามารถเสนอ กผญ. จัดตั้งศูนย์จัดการสภาวะวิกฤต
3. กผญ. เห็นชอบ / แต่งตั้งทีมงานที่เกี่ยวข้องตามสถานการณ์นั้นๆ ที่มงานร่วมกัน วางแผน บริหาร จัดการข้อมูลและการสื่อความอย่างเป็นระบบ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ สังกัดกระทรวงพลังงาน มีอำนาจหน้าที่ในการจัดหาพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน โดยการผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ให้แก่ การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้ใช้พลังงานไฟฟ้ารายอื่นตามที่กฎหมาย กำหนด รวมทั้งประเทศไทยใกล้เคียง และดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านพลังงานไฟฟ้า ตลอดจนงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมกิจการของกผผ. เพื่อให้สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้างต้น กผผ. จึงมีหน้าที่รวมไปถึงการสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ โรงไฟฟ้า ระบบส่งไฟฟ้า และสิ่งอื่นอันเป็น อุปกรณ์ประกอบต่างๆ รวมทั้งการวางแผนนโยบายควบคุมการผลิต การส่ง การจำหน่ายพลังงาน ไฟฟ้า และวัตถุเคมีจากถ่านหิน

ประวัติความเป็นมา

จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๑ โดยการ รวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า ๓ แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้ายันฮี การถ่านหิน และ การไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๑๒ เรียกชื่อย่อว่า “กผผ.” มีนายเกษม จาติกวณิช เป็นผู้ว่าการคนแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้งล่าสุดได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๓๕ มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย สามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าหรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนิน ธุรกิจดังกล่าว และให้มีอำนาจใช้สอยและครอบครองอสังหาริมทรัพย์เพื่อสำรวจหาแหล่งพลังงาน ตลอดจนสถานที่สำหรับใช้ในการผลิตหรือพัฒนาพลังงานไฟฟ้า โดยชดใช้ค่าทดแทนที่เป็นธรรม และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีอำนาจกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า เทคนิคทางวิศวกรรม และความปลอดภัยของระบบไฟฟ้า ในกรณีที่เอกชนประสงค์จะเชื่อมโยง ระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง หรือการไฟฟ้าส่วน

ภูมิภาค กฟผ.มีสิทธิเพิ่มวงเงินในการกู้ยืมและในการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ คณะกรรมการมีอำนาจจำหน่ายทรัพย์สินนอกจากบัญชีได้ทุกกรณี โดยไม่จำกัดวงเงินโดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ส่วนสาระสำคัญที่ยังคงเดิม คือ คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานคณะกรรมการกับกรรมการ (ซึ่งต้องไม่มีตำแหน่งทางการเมือง) และคณะกรรมการเหล่านี้เป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการ กฟผ.จึงเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีคอยกำกับดูแลให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัตินี้ ในเดือนมิถุนายน ๒๕๓๕ กฟผ.นำเสนอต่อรัฐบาลขอเข้าโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดีและผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี เมื่อวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๓๗ การนี้จะส่งผลให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการบริหารงานได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการลดบทบาทการควบคุมรัฐวิสาหกิจลงให้น้อยที่สุด และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีความสามารถที่จะแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในระดับสากล

พันธกิจ

เพื่อสรรค์สร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้วยการให้บริการด้านพลังงานที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ในราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม และรักษาสมดุลกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแบบแผน และแนวประพฤติปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องอยู่บนค่านิยมที่สะท้อนภาพลักษณ์องค์กร และเอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง กฟผ.ได้กำหนดค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวโดยย่อว่า "FIRM Commitment" ไว้ดังนี้

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม (Fairness)
2. ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)
3. สำนึกในความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility & Accountability)
4. เคารพในคุณค่าของคน (Mutually Respect)
5. มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม (Commitment to Continuous Improvement and Teamwork)

ภารกิจกาณ์ดำเนินงาน

1. ผลิตจัดหาให้ได้มา จัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่
 - (ก) การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือการไฟฟ้าอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
 - (ข) ผู้ใช้พลังงานไฟฟ้า โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ
 - (ค) ประเทศใกล้เคียง
2. ดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและเขตเดินสายไฟฟ้า
3. ดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้หรือการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานอันได้มาจากธรรมชาติ เช่น น้ำ ลม ความร้อนธรรมชาติ แสงแดด แร่ธาตุ หรือเชื้อเพลิง เป็นต้นว่า น้ำมัน ถ่านหิน หรือก๊าซ รวมทั้งพลังงานปรมาณูเพื่อการผลิตพลังงานไฟฟ้า และงานอื่นที่ส่งเสริมกิจการของกฟผ.
4. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการกฟผ.
5. ผลิตและขายลิกไนต์ หรือวัตถุเคมีจากลิกไนต์หรือโดยอาศัยลิกไนต์

ทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction)

ในแผนวิสาหกิจปี 2550 - 2554 กำหนดไว้ 5 ทิศทาง ดังนี้

1. พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
2. เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก
3. สร้างองค์กรให้เติบโตเพิ่มเติมจากธุรกิจหลัก
4. เป็นองค์กรที่ห่วงใยสังคม
5. เป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

เกิดขึ้นตามหลักการของ Balance Scorecard เพื่อสนับสนุนให้กฟผ.สามารถดำเนินการบรรลุพันธกิจขององค์กรภายใต้ทิศทางยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ทิศทาง ได้วิเคราะห์ข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ใน 4 มุมมอง (Perspective) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Viability Perspective) โดยการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และด้วยการเพิ่มความสามารถในการเติบโตและมีกำไร
2. มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) โดยการส่งพลังงานไฟฟ้า และให้บริการที่มีคุณภาพสูงในราคาถูก สร้างพันธมิตรเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และรับผิดชอบต่อสังคม โดยแสดงออกด้วยความสุจริตและจริงใจ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่
 - 3.1. เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก ด้วยวิธีการดังนี้
 - มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเพิ่มผลผลิต
 - ประสานงานเชิงรุกกับภาครัฐ และผู้กำกับดูแล เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมด้านพลังงาน
 - ปรับปรุงกระบวนการและบริหารเวลา ในการเสนอขออนุมัติโครงการใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม
 - 3.2. สร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยวิธีการดังนี้
 - ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจ และสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับพันธมิตรธุรกิจ
 - แสวงหาโอกาส และพัฒนาทางเลือกด้านพลังงาน
 - บริหารจัดการเชิงรุกบริษัทในเครือ เพื่อเป็นกลไกในการสร้างการเติบโต
 - 3.3. เป็นองค์กรที่ห่วงใยสังคม ด้วยวิธีการดังนี้
 - ดำเนินงานโดยตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - สื่อสารเชิงรุกกับชุมชนและกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) เป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการดังนี้
 - บริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้มาตรฐานระดับสากล
 - พัฒนาสมรรถนะความสามารถของพนักงาน เพื่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร

- เสริมสร้างทัศนคติที่มุ่งประโยชน์ เพื่อสังคม และวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างสรรค้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- สื่อสาร และเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และสภาพแรงงาน
- เสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิผล

กรอบงานประชาสัมพันธ์ ประจำปี 2550

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	กลุ่มเป้าหมาย
1. เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานธุรกิจกฟผ.	เพิ่มการสื่อสาร IMC แสดงว่ากฟผ. คือ ผู้สร้างความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า เพื่อคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี	รัฐบาล, บริษัทในเครือ, ลูกค้า (กฟน., กฟภ., และลูกค้าตรง) และคู่แข่ง
2. เพื่อเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	ประชาสัมพันธ์เชิงรุกต่อชุมชนหลัก	ชุมชนหลักโดยรอบ ส่วนกลาง และโรงไฟฟ้า (รัศมี 5 กม.)
3. เพื่อสื่อสารความสุจริตและจริงใจของกฟผ. ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	โฆษณา กฟผ. เผยแพร่ข่าวดีบ่อยๆ แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	- สื่อมวลชน - NGOs
4. เพื่อส่งเสริมงาน และคนกฟผ. ที่มุ่งสร้าง Happiness & Success	โหมการเผยแพร่ (Big Bang) ภารกิจกฟผ. ที่มุ่งสู่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม	เยาวชน และประชาชนทั่วไป
5. เพื่อสื่อสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และสร.กฟผ.	จ้างที่ปรึกษาในการทำ Brand Building	ผู้บริหารกฟผ., พนักงาน และสร.กฟผ.

โครงสร้างการบังคับบัญชาฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Organization Chart)

1. ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสื่อประชาสัมพันธ์
3. คณะทำงานวิชาการและแผนประจำฝ่าย และศูนย์สารสนเทศ
 - 3.1. ศูนย์สารสนเทศ
 - งานบริการข้อมูลและข่าวสาร มีหน้าที่บริการข้อมูลข่าวสารตามพรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการพ.ศ.2540, บริการข้อมูลข่าวสารระบบ Call

center, บริการข้อมูลข่าวสารแก่กลุ่มเป้าหมาย และประสานงานด้านข้อมูลต่างๆ เพื่อบริการแก่ผู้สอบถาม

- งานบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ประมวล และนำเข้าข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูล, บริหารงานฐานข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์, ติดตามตรวจสอบคำถามจาก Web Board Internet กฟผ. และให้คำตอบชี้แจงต่อประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานของกฟผ. เพื่อสนองตอบนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของรัฐบาล
 - งานผลิตสารสนเทศมีหน้าที่ติดตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับกฟผ. เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูล, ประมวลข้อมูลและข่าวสารเพื่อสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกกฟผ., วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจัดทำสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์, จัดทำข้อมูลสำคัญกฟผ. สำหรับผู้บริหาร, ผลิตสารสนเทศเพื่อการ และผลิต CD-Rom ประมวลสารสนเทศสาร
 - งานบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางInternet / Intranet, พัฒนาและปรับปรุง Website ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ทั้ง Internet และ Intranet, ประสานงานและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของกฟผ. เพื่อสนับสนุนงาน Internet และ Intranet, ประสานงานดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสารกับศูนย์ DOC : Department Operation Center เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ศูนย์ MOC : Ministry Operation Center และ ศูนย์ PMOC : Prime Minister Operation Center, งานตรวจสอบ และบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์
4. กองสื่อสารองค์กรและกองผลิตสื่อประชาสัมพันธ์
- 4.1. กองสื่อสารองค์กร
- แผนกเสริมสร้างภาพลักษณ์ มีหน้าที่เสริมสร้างภาพลักษณ์โดยรวม, กิจกรรมที่มีส่วนร่วมกับสังคม, บริหารการใช้สื่อและงบประมาณ เพื่องานส่งเสริมภาพลักษณ์ และติดตามตรวจสอบ ISSUE ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

- แผนกสื่อมวลชนสัมพันธ์ มีหน้าที่ตรวจสอบและวิเคราะห์ข่าว, เผยแพร่ข่าวผ่านสื่อมวลชน, ผลิตสารคดี - บทความเพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน และสร้างสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน
- แผนกประชาคมสัมพันธ์ มีหน้าที่สร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชนเป้าหมาย, ดำเนินงานมวลชนสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวและจูงใจกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินงานรัฐกิจสัมพันธ์
- แผนกเอกสารประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ผลิตข่าวสารประชาสัมพันธ์ภายในกฟผ., ผลิตเอกสารเผยแพร่, ผลิตเอกสารประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ และผลิตเอกสาร - รายงานอื่นๆ
- แผนกสื่อสารภายใน มีหน้าที่จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ปฏิบัติงาน, จัดกิจกรรมรณรงค์ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน, ให้บริการงานเผยแพร่ และประสานงานกับประชาสัมพันธ์กลุ่มต่างๆ

4.2. กองผลิตสื่อประชาสัมพันธ์

- แผนกผลิตสื่อ และรายการ
- แผนกนิเทศศิลป์ มีหน้าที่สร้างสรรค์สื่อ เพื่อการประชาสัมพันธ์, ออกแบบ - ผลิตและติดตั้งสื่อนิทรรศการ และออกแบบ - ผลิตสื่อศิลปกรรม เช่น Poster, ป้ายเวที, ป้ายผ้า, ป้ายโฆษณา, Logo และภาพการ์ตูน เป็นต้น
- แผนกการภาพ มีหน้าที่ถ่ายภาพนิ่ง เพื่อการผลิตสื่อและทำภาพข่าว, ถ่ายภาพวีดิทัศน์สารคดี - ข่าวโทรทัศน์วงจรมืด, บริการห้องสมุดภาพ จัดเก็บลงPhoto CD, บริการภาพStock Shotวีดิทัศน์, บริการค้นหาภาพ และบริการล้างอัด ขยาย
- แผนกโสตทัศนอุปกรณ์ มีหน้าที่บริการห้องบันทึกเสียง, ห้องตัดต่อวีดิทัศน์, Studio, บริการถ่ายทอดโทรทัศน์วงจรมืด, ติดตั้งและควบคุมระบบกระจายเสียงตามสาย และโทรทัศน์ภายในกฟผ. ระบบเสียงห้องประชุม, บริการบันทึก และสำเนาเทปเสียง วีดิทัศน์CD, VCD และแปลงระบบ
- แผนกเตรียมการพิมพ์ มีหน้าที่ออกแบบ และสร้างสรรค์สิ่งพิมพ์, ถ่ายจำลองแบบด้วยกล้องถ่ายภาพทางกรพิมพ์, วางแบบ แยกสิ่งานพิมพ์, จัดทำแม่พิมพ์ด้วยแม่พิมพ์โลหะ

- แผนกพิมพ์ มีหน้าที่วางแผนการพิมพ์ให้เหมาะสมกับเครื่องพิมพ์, การพิมพ์งานพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ Off - set และการพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ระบบ Digital
- แผนกสิ่งพิมพ์สำเร็จเรียงหน้า พับ รวมเล่ม, เข้าเล่มสิ่งพิมพ์ด้วยระบบต่างๆ, ตกแต่งงานสิ่งพิมพ์ เช่น ป้มทอง ตอกตาไก่ เจาะรูป้ายกระดาษ, ตรวจสอบคุณภาพงาน และบรรจุหีบห่อ

ยุทธศาสตร์ประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาพรวมทั้งภายในและภายนอก

1. กำหนดนโยบาย วางแผน อำนวยการ ควบคุมงานประชาสัมพันธ์
2. เผยแพร่กิจการ กฟผ.ผ่านสื่อต่างๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย
3. ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานกฟผ.
4. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ต่างๆ และสำรวจความคิดเห็น
5. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
6. ประสานการดำเนินการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มงานต่างๆ ให้เป็นเอกภาพ

วิสัยทัศน์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์

เป็นหน่วยงานเสริมสร้าง และเผยแพร่ชื่อเสียง เกียรติคุณและภาพลักษณ์ของกฟผ.ด้วยกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่เป็นมาตรฐานสากล สะท้อนภาพแห่งธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และโดดเด่นถึงพร้อมด้วยทีมงานมืออาชีพ เปี่ยมด้วยศักยภาพ สู่ความสำเร็จ และนำมาซึ่งความเชื่อถือ และพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน

พันธกิจของฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. เป็นศูนย์กลางนโยบาย เพื่อดำเนินการสื่อสาร สร้างการรับรู้ควบคู่กับความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจนให้กับกฟผ. และรับผิดชอบต่อทุกกระบวนการสื่อสารที่จะส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร
2. เชื่อมโยงโครงข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ร่วมกับกองประชาสัมพันธ์กลุ่มงาน และแผนประชาสัมพันธ์โรงไฟฟ้า และเขื่อนต่างๆ ให้มีเอกภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. พัฒนาศักยภาพของงานประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย พร้อมด้วยบุคคลากรระดับมืออาชีพ สามารถสนองตอบนโยบาย และเป้าหมายของแผนธุรกิจกฟผ.ในทุกสภาวะ

วัตถุประสงค์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภารกิจหลักของกฟผ. ในฐานะองค์กรหลักผู้สร้างความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าของชาติ
2. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในบุคคลิกภาพของกฟผ. ให้เป็นที่จดจำต่อกลุ่มเป้าหมาย
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้กำกับนโยบายพลังงาน และกิจการไฟฟ้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการ
4. เพื่อสร้างค่านิยม สัมพันธภาพอันดี และความภาคภูมิใจในองค์กร
5. เพื่อเพิ่มทัศนคติเชิงบวก และลดทัศนคติเชิงลบที่มีต่อกฟผ.

ภารกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1. โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ
เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงครองสิริราชสมบัติครบปีที่ 50 รัฐบาลได้ดำเนินโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติขึ้น ซึ่ง กฟผ. ได้เข้าร่วมในการดำเนินงานโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ ตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน โดยปลูกป่าในพื้นที่ 26 จังหวัดทั่วประเทศไปแล้วกว่า 320,000 ไร่ และกำลังปลูกเพิ่มเติมอีก 64,000 ไร่ ใน 36 จังหวัด กำหนดแล้วเสร็จในปี 2551
2. โครงการชีววิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระราชทานแนวพระราชดำริเศรษฐกิจแบบพอเพียงแก่ปวงชนชาวไทย ซึ่ง กฟผ. ได้น้อมนำแนวทางดังกล่าวมา เพื่อส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรชีวภาพปลอดภัยให้แก่ชุมชน และกลุ่มเกษตรกรไทย สำหรับนำไปพัฒนาการทำเกษตรแบบภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อดำเนินชีวิตแบบพึ่งพาตนเอง
3. โครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง
กฟผ. ร่วมมือกับกรมชลประทาน ดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เพื่อพัฒนาลุ่มน้ำปากพนังที่โดนน้ำเค็มรุกฉ่ำเข้ามาทำความเสียหายแก่พื้นที่เกษตรกรรมในฤดูแล้ง ให้คืนกลับมาสู่สภาพสวนป่าที่มีพันธุ์ไม้นานาชนิดตามธรรมชาติ
4. โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน
กฟผ. ให้การสนับสนุนโดยอุปถัมภ์โรงเรียนจำนวน 32 โรงเรียน ตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตั้งแต่ปี 2547 - 2548 อย่างต่อเนื่อง ด้วยเล็งเห็นว่า

การสนับสนุนการศึกษาของเยาวชนไทย จะเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ประเทศชาติต่อไปในอนาคต

5. โครงการห้องเรียนสีเขียว

กฟผ.จัดสร้างห้องเรียนสีเขียวขึ้น เพื่อมอบให้แก่โรงเรียนต่างๆ ซึ่งภายในห้องเรียนสีเขียวจะมีสื่อการเรียนรู้ถึงการประหยัดพลังงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการปลูกฝังให้เยาวชนไทยเกิดความตระหนักในการประหยัดพลังงาน

6. ตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์

กฟผ.ได้ออกแบบ และผลิตตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์ ขนาดเล็กกะทัดรัด ที่สามารถป้องกันฝุ่นละออง เชื้อโรค และแมลงต่างๆ ใช้งานง่าย ดูแลรักษาง่าย กฟผ.ผลิตขึ้น และมอบให้แก่โรงเรียนต่างๆ เพื่อช่วยประหยัดพลังงานได้

7. การสนับสนุนผู้ด้อยโอกาสทางสังคม

กฟผ.ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการเอื้ออาทรต่อผู้ด้อยโอกาสทางสังคม อาทิ ทุนการศึกษาช่วยเหลือเด็กนักเรียนยากจน โครงการจักรยานเอื้ออาทร อันเป็นการจัดหาจักรยานมอบให้แก่เยาวชนที่ยากจนในชุมชน เพื่อใช้เป็นพาหนะไปโรงเรียน การจัดหาหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ ให้บริการตรวจรักษาโดยไม่คิดมูลค่า โครงการแว่นแก้ว อันเป็นโครงการช่วยเหลือผู้ยากไร้ที่มีปัญหาทางสายตา ให้ได้มีแว่นตาใส่โดยไม่คิดมูลค่า

8. การสนับสนุนด้านศาสนา

กฟผ.ให้การสนับสนุนในกิจกรรมทางศาสนาทุกศาสนา อาทิ โครงการทุนเล่าเรียนหลวงสำหรับพระสงฆ์ไทย การทะนุบำรุงศาสนสถานต่างๆ การร่วมกิจกรรมทางศาสนาของท้องถิ่น เป็นต้น

9. การสนับสนุนโครงการของรัฐ

กฟผ.ให้การสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยให้หน่วยงานของกฟผ.ในส่วนภูมิภาคสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ เช่น การจัดพื้นที่บางส่วนของหน่วยงานเป็นช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของชุมชน เป็นต้น

10. โครงการพัฒนาชุมชนรอบพื้นที่กฟผ.

11. การให้การสนับสนุนสมาคมยกน้ำหนักในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก

การจัดทำ Change Management

เป็นเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง ช่วยบอกขั้นตอน เพื่อทำความเข้าใจและมีส่วนร่วม เป็นการเปลี่ยนความคิดคนที่กระทบต่อภาวะปกติ โดยตั้งแต่ปี 2545 กฟผ. ได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานต่างๆ ในกฟผ. ได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับ และจัดให้มีการติดตามแนวโน้มความเสี่ยง โดยแสดงให้เห็นค่าของตัวชี้วัดระดับความเสี่ยงที่สำคัญของกฟผ. (Key Risk Indicators : KPI) เพื่อเป็นการแจ้งเตือนให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นการปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

1. กฟผ. ยังคงความต่อเนื่องในการปรับปรุง และดำเนินการตามแผนป้องกันการเกิดไฟฟ้าดับทั่วประเทศหรือบริเวณกว้าง (Blackout หรือ Partial Blackout Prevention) โดยกฟผ. ได้จัดทำมาตรการป้องกันระบบส่งให้มีความมั่นคง คุณภาพเชื่อถือได้ เช่น มาตรการป้องกันไฟไหม้ และการทำงานได้แนวสายส่ง มาตรการตรวจสอบอุปกรณ์ในสถานีไฟฟ้าแรงสูงให้พร้อมใช้งาน มาตรการป้องกัน Human Error มาตรการความพร้อมด้านระบบสื่อสาร มาตรการสื่อสารในภาวะวิกฤต ฯลฯ ทั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญแก่สายส่งที่ทำหน้าที่ส่งถ่ายพลังงานไฟฟ้าจากภาคกลางไปภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นพิเศษ
2. การจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน กฟผ. ได้ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ในการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเหตุขัดข้องในระบบผลิตหรือระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ กฟผ. ได้ประสานงานกับบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน พร้อมทั้งได้ร่วมกันพิจารณาบททวนและปรับปรุงให้มีความพร้อมอยู่เสมอ จัดสัมมนาการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกฟผ. ได้รับทราบบทบาทของตนเองตลอดจนวิธีการเตรียมตัวในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอก กฟผ. เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
3. การจัดทำแผนนำระบบคืนสู่สภาวะปกติ จากการเกิดไฟฟ้าดับเป็นบริเวณกว้าง (Blackout Restoration และ Black Start โรงไฟฟ้า) กฟผ. ได้จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการนำโรงไฟฟ้าเข้าสู่ระบบ มีการจัดสัมมนาแผนดังกล่าว เพื่อซักซ้อมความเข้าใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนศรีนครินทร์ โรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนสิริกิติ์ และโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนลำนางรอง เพื่อนำผลการทดสอบไปปรับปรุงแผนให้สมบูรณ์และมีความพร้อมที่สุด โดยมีเป้าหมายว่าเมื่อเกิด Blackout สามารถจ่ายไฟฟ้าได้ตามปกติภายใน 4 ชั่วโมง และเริ่มจ่ายไฟฟ้าใน

แต่ละพื้นที่ภายใน 30 นาที ซึ่งผลการทดสอบอยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าเป้าหมาย โดยอยู่ในระหว่าง 22 - 26 นาที

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

เป็นสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการคลัง ประกอบธุรกิจในการส่งเสริมและช่วยเหลือประชาชน นำเงินไปลงทุนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและที่ดินโดยตรง ทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงินไปใช้ประโยชน์ในกิจการเคหะ เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยมีการระดมทุนโดยวิธีต่างๆ อาทิเช่น ขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลออกพันธบัตรหุ้นกู้หรือกู้ยืมเป็นครั้งคราว และรับเงินฝากจากผู้ออมทรัพย์ เป็นต้น เพื่อให้มีกำลังพอที่จะดำเนินงานของธนาคารต่อไปได้ ในปัจจุบันนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ นอกจากจะนำเงินไปใช้ประโยชน์ โดยให้ประชาชนแต่ละรายกู้ยืมแล้ว ยังต้องช่วยเหลือทางการเงินแก่การเคหะแห่งชาติ และเอกชนผู้ลงทุนประกอบกิจการเคหะในรูปของเงินให้กู้ยืมด้วย ตลอดจนให้บริการในด้านการค้าประกัน และการซื้อลดเครดิตที่เกี่ยวข้องกับกิจการเคหะ

ประวัติความเป็นมา

เป็นสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 ซึ่งกำหนดให้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นหน่วยงานของรัฐบาล ทำหน้าที่ช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชน ได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่สภาพ โดยการให้กู้ยืมเงิน และ จัดสรรที่ดินเพื่อก่อสร้างที่อยู่อาศัย ต่อมาในปี พ.ศ.2515 สมัยรัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ตั้งหน่วยงานการเคหะแห่งชาติขึ้น เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานในอันที่จะให้ประชาชนได้มีที่อยู่ อาศัย และได้โอนกิจการงานบางอย่าง ที่เกี่ยวกับการให้เช่าซื้อที่ดินหรืออาคารของธนาคารอาคารสงเคราะห์ไปขึ้นอยู่กับการเคหะแห่งชาติ ดังนั้น กิจการของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและประสานกันกับกิจการของการเคหะแห่งชาติ ด้วยเหตุนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 ซึ่งได้แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 317 จึงเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ประกอบธุรกิจในการส่งเสริมและช่วยเหลือประชาชน นำเงินไปลงทุนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและที่ดินโดยตรง ทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงินไปใช้ประโยชน์ในกิจการเคหะ และเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างซึ่งแตกต่างจาก สถาบันการเงินอื่นๆ ทั่วไป งานหลักของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่สำคัญ คือ ช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยมีการระดมทุนโดยวิธีต่างๆ อาทิเช่น ขอความ

ช่วยเหลือจากรัฐบาลออกพันธบัตรหุ้นกู้หรือกู้ยืมเป็นครั้งคราว และรับเงินฝากจากผู้ออมทรัพย์ เป็นต้น เพื่อให้มีกำลังพอที่จะดำเนินงานของธนาคารต่อไปได้ ในปัจจุบันนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ นอกจากจะนำเงินไปใช้ประโยชน์ โดยให้ประชาชนแต่ละรายกู้ยืมแล้วยังต้องช่วยเหลือทางการเงินแก่การเคหะแห่งชาติ และเอกชนผู้ลงทุนประกอบกิจการเคหะในรูปแบบของเงินให้กู้ยืมด้วย ตลอดจนให้บริการในด้านการค้าประกัน และการซื้อลดเครดิตที่เกี่ยวกับกิจการเคหะ

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นธนาคารทันสมัยเพื่อที่อยู่อาศัยครบวงจร (State of the Art Housing Bank)

ภารกิจ (Mission)

ให้บริการทางการเงินด้านที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงนโยบายรัฐ ประโยชน์ของสังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

เป็นองค์การภาครัฐวิสาหกิจ ขึ้นตรงกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริการจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก

ประวัติความเป็นมา

เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ไปพักรักษาตัวอยู่ ณ โรงพยาบาลวอลเตอร์ริด สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษากิจการท่องเที่ยวด้วยความสนใจ และได้ดำริที่จะส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยอย่างจริงจัง ในปีต่อมาเมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกา จัดแบ่งส่วนราชการกรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2502 โดยตัด "สำนักงานท่องเที่ยว" ออก แล้วจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การอิสระ เรียกว่า "องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย" มีชื่อย่อว่า "อ.ส.ท." โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว พ.ศ. 2502

ในระยะแรกสถานที่ทำการขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้อาศัยอาคารของกรมประชาสัมพันธ์เป็นสำนักงาน ต่อมาได้ย้ายมาเปิดดำเนินงาน ณ สำนักงานถนนศรีอยุธยา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2503 ได้ประกอบพิธีเปิด "องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย" เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2503 การท่องเที่ยว ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว พ.ศ. 2502 นั้น มีหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางรวดเร็ว จำเป็นต้องปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของ

อ.ส.ท. ให้มีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการพัฒนา อนุรักษ์ทรัพยากร ทางการท่องเที่ยว และการส่งเสริมเผยแพร่ จึงได้มีการนำเสนอร่างพระราชบัญญัติ การท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย และร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้ หน่วยงานการท่องเที่ยวของรัฐ มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการพัฒนาส่งเสริมเผยแพร่ และ ดำเนินกิจการ เพื่อเป็นการริเริ่มให้มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนคุ้มครองให้ความ ปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวด้วย สมานิติบัญญัติแห่งชาติซึ่งทำหน้าที่รัฐสภาในการประชุมครั้งที่ 41 วันศุกร์ที่ 20 เมษายน 2522 ได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับแล้ว ปรากฏว่าร่าง พระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไม่ผ่านการพิจารณา ส่วน พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ผ่านการพิจารณาประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 96 ตอนที่ 72 วันที่ 4 พฤษภาคม 2522 จัดตั้ง "การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย" ขึ้น มีชื่อย่อว่า "ททท."

สืบเนื่องจากการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตามการปฏิรูประบบราชการ ซึ่ง อาศัยกฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพ.ร.บ. ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เกี่ยวกับการโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการแก้ไข บทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ทำให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ต้องโอนภาระงานด้านพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ด้านพัฒนาบริการท่องเที่ยว และด้าน ทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวไปให้กับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทั้งนี้ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ จะยังคงทำหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 จนกว่า กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะรับโอนภารกิจไปดำเนินการหลังเดือนตุลาคม 2547 ไปแล้ว

นับแต่ปี 2546 ททท. จึงได้ปรับแผนวิสาหกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการก่อตั้งกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา โดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริการจัดการการตลาด การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก

บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมา

บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งขึ้นโดยการ แปลงสภาพจากการทำ อากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจมาเป็น บริษัทมหาชนจำกัด และได้รับการจัดตั้งใน รูปของบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อ วันที่ 30 กันยายน 2545 มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้นจำนวน 14,285,700,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,428,570,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดย กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 70 และนักลงทุนรายย่อยถือหุ้นร้อยละ 30

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทย ธุรกิจหลักของ ทอท. ประกอบด้วย การจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาท่าอากาศยาน และมีท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 6 แห่ง ประกอบด้วย ท่าอากาศยานกรุงเทพ ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งนี้ ให้บริการสำหรับเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศ โดยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานแห่งใหม่ ที่เปิดให้บริการแก่สายการบินเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2549 และใช้เป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศแทนท่าอากาศยานกรุงเทพ ที่ไม่สามารถรองรับปริมาณจราจรทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีความสามารถในการรองรับผู้โดยสารในเบื้องต้นได้ 45 ล้านคนต่อปี สามารถรองรับการขนถ่ายสินค้าได้ 3 ล้านตันต่อปี และรองรับเที่ยวบินได้ 76 เที่ยวบินต่อชั่วโมง

วิสัยทัศน์

ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.จะเป็นท่าอากาศยานชั้นนำที่มีการให้บริการที่เป็นเลิศและสามารถรักษาความเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ภารกิจ (Mission Statement)

ทอท.จะสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการบริหารจัดการ และการดำเนินงานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ด้วยมาตรฐานด้านความปลอดภัย คุณภาพการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับสากล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ เพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ และเพื่อสร้างผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสมต่อผู้ถือหุ้น พันธมิตรทางธุรกิจ อุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศ และพนักงาน

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมา

เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทั้งคู่ เข้าเป็นธนาคารเดียวกันตามนโยบายของรัฐบาล และได้ใช้ชื่อใหม่ว่า "ธนาคารกรุงไทย จำกัด" ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "Krung Thai Bank Limited" ใช้สัญลักษณ์ "นกมวยยักษ์" ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน

ในระยะแรกของการก่อตั้ง ได้ใช้สถานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ ถนนเยาวราช เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ และมีสาขารวม 81 แห่ง พนักงาน 1,247 คน สินทรัพย์รวม 4,582.10 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสองให้เป็นธนาคารของรัฐ ที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถคุ้มครองผู้ฝากเงิน และบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น ตลอดจนสามารถ อำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วย ผลการดำเนินงานของธนาคาร ได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ทำให้อาคารสำนักงานใหญ่เดิมคับแคบไม่สะดวก และไม่คล่องตัว ในการปฏิบัติงาน ธนาคารจึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2525 และได้ใช้เป็นี่ทำการสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน ในเดือนมีนาคม 2530 ธนาคารกรุงไทย ได้รับมอบหมายให้เข้าไปช่วยบริหารงาน ในโครงการ 4 เมษา ต่อจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเน้นการบริหารในเชิงธุรกิจ ต่อมาเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2530 ธนาคารกรุงไทยได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัด มาบริหารตามนโยบายของกระทรวงการคลัง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยาม มีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้เป็นภาระที่รัฐจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด และหลังจากการรวมกับธนาคารสยาม จำกัด แล้วธนาคารกรุงไทยจะกลายเป็น ธนาคารพาณิชย์ของรัฐเพียงแห่งเดียว มีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศ สามารถจะสนองตอบนโยบาย การเงินการคลังของประเทศ และสามารถแสดงบทบาทความเป็น "ธนาคารนำ" (Lead Bank) ได้

ความก้าวหน้าของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้เริ่มดำเนินกิจการมา ธนาคารกรุงไทยได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคง และรวดเร็ว มีการปรับปรุง และขยายองค์กรงานใหม่ ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา ซึ่งทำให้ธนาคารสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น กระทั่งปี พ.ศ. 2531 ธนาคารกรุงไทย จัดเป็นธนาคารพาณิชย์เพียงแห่งเดียว ที่มีสาขาอยู่ครบทั่วทุกจังหวัดของประเทศ และยังมีแผนงานจะขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีก โดยเน้นการเปิดสาขาในเขตรอบนอก ที่ความเจริญกำลังขยายตัวออกไป ซึ่งทำให้ธนาคารสามารถให้บริการด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ธนาคารกรุงไทยยังได้นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้กับงานให้บริการแก่ลูกค้า และการปฏิบัติงานภายในธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตั้งระบบออนไลน์ และเครื่องเอทีเอ็ม ซึ่งธนาคารกรุงไทยนับเป็นธนาคารแรกที่สามารถติดตั้งได้ครบ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2531 และในปี 2532 ได้ติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 50 เครื่อง จากที่มีอยู่เดิม 171 เครื่อง ทำให้ธนาคารสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ขณะเดียวกันธนาคารก็ได้ขยาย

ขอข่ายการให้บริการด้านนี้ออกไปอีก โดยเปิดให้มีบริการธนาคารออฟฟิศแบบคิง เพื่อให้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง และทันกับเวลาในการตัดสินใจทางธุรกิจของลูกค้าเอง

ความก้าวหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การนำหุ้นของธนาคารเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2532 นับเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่น่าหุ้นเข้าซื้อ-ขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยได้เริ่มเปิดการซื้อขาย - ขายหุ้นของธนาคารกรุงไทย ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม 2532 เป็นต้นมา และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2537 โดยใช้ชื่อ "ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)" (Krung Thai Bank Public Company Limited)

การที่ธนาคารตัดสินใจ นำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น ทำให้เกิดผลดี ที่เห็นได้ชัด 3 ประการคือ

1. เป็นการส่งเสริมการออม และการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายที่รัฐบาลวางไว้
2. เป็นการกระจายหุ้นของธนาคารไปสู่มหาชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการระดมทุนมาใช้ในกิจการ
3. เป็นการเพิ่มสินค้าใหม่ให้กับตลาดหลักทรัพย์ฯ อันเป็นการส่งเสริมตลาดทุนภายในประเทศให้ขยายตัวมากขึ้น

บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยคณะกรรมการธนาคารได้มีมติให้นำเอาหลักการบรรษัทภิบาลของกลุ่มประเทศ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) และหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายบรรษัทภิบาลควบคู่กับการกำหนดแนวกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงได้จัดทำเอกสารนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร อันจะก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบรรษัทภิบาล และเกิดความมั่นคงรุ่งเรืองด้วยวิธีการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นทั้งกับธนาคาร ลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร หลักบรรษัทภิบาลของธนาคารทั้ง 7 ประการ เป็นการผสมผสานระหว่างหลักการของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยและต่างประเทศ อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาลของหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ เช่น Thai Rating and Information Services Co., Ltd. (TRIS), กระทรวงการคลัง, OECD, Euro money และบรรดานักวิเคราะห์เพื่อการลงทุนระดับระหว่างประเทศ เช่น CLSA ที่ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาลงทุน และยังเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 15 ข้อ

หลักบรรษัทภิบาล 7 ประการ ที่ธนาคารกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล พ.ศ. 2546 มีดังนี้

1. มีความเข้าใจ และมีขีดความสามารถในการประพฤติปฏิบัติได้ตามหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นอย่างดียิ่ง พร้อมกับภาระที่ต้องเรียนรู้เรื่อง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความรักงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพเกิดผลสำเร็จ ได้ ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้นตลอดเวลา
2. แสดงความยอมรับผิดและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) เช่น มีการรายงานผลประกอบการครบถ้วนในทุก ๆ เรื่องที่เป็นสาระสำคัญโดยเปิดเผย และโปร่งใสในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม มีการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ และผู้บริหารที่เป็นธรรม และตามผลงานภายใต้ขอบเขตมาตรฐานของอุตสาหกรรม นั้นๆ และมีการประเมินผลงาน แล้วนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการทำงานเพื่อสร้าง ผลงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีคุณค่ามากขึ้น
3. มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม (Equitable Treatment) เช่น ในระดับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ทุกคน จะไม่ถูกเอาเปรียบระหว่างกัน ต้องได้รับการพิจารณาให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การ เอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อยของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ต้องไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบ ใด การกระทำของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ในการควบคุมบริหารจัดการต้องคำนึงถึง ประโยชน์และมูลค่าโดยรวมของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน การประชุมผู้ถือ หุ้นอยู่ในลักษณะให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายเท่าเทียมกันทั้งในเรื่องสิทธิ และ การได้รับข้อมูลสารสนเทศ
4. แสดงความโปร่งใส (Transparency) ในการดำเนินงาน สามารถอธิบายได้ ตรวจสอบได้ เช่น มีกระบวนการตัดสินใจและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส เปิดเผยได้โดยการแสดงรายงาน และการวิเคราะห์ผลประกอบการและทิศทางใน การดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเท่าเทียม เพียงพอ ชัดเจน และทันเวลา ทั้งนี้ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบทางด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ในการนำเสนอสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี ในระดับคณะกรรมการ บริษัท จะมีคณะกรรมการตรวจสอบที่ประกอบไปด้วย กรรมการอิสระ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการ ต่างๆ ดังกล่าวจะให้ความเห็นอย่างสมเหตุ และช่วยติดตามตรวจสอบการดำเนิน กิจการ เสนอแนะให้มีการควบคุมใช้ความระมัดระวังเพื่อให้ธุรกิจก้าวเดินไป ข้างหน้าอย่างมีอนาคตที่มั่นคงยั่งยืน
5. แสดงกลยุทธ์ และขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการในระยะยาว อย่างยั่งยืน โดยไม่ทำธุรกิจที่เสี่ยงต่อการทำลายขีดความสามารถ หรือมูลค่าองค์กร

ในระยะสั้น (Creation of Long Term Value without Short Term Exploitation) เช่น จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือความมุ่งมั่นขององค์กร (Strategic Intent) ให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของตนเพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้เป็นผลสำเร็จ เพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน ไม่กระทำการหรือธุรกิจที่เสี่ยงต่อการขาดทุน หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายมากเกินไปในระยะสั้น ที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย หรือลดระดับคุณภาพหรือมูลค่าของกิจการได้

6. ส่งเสริมการปฏิบัติอันเป็นเลิศ และการมีจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Promotion of Best Practices) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรม (Culture) จรรยาบรรณ (Code of Ethics and Business Conduct) และคุณธรรมอันรวมถึงความซื่อสัตย์ (Integrity) ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกระดับ ต้องกำหนดวิธีการและประเพณีปฏิบัติในทางที่สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้อย่างรอบคอบเหมาะสม มีความละเอียด ความเกรงกลัวต่อการกระทำผิด และมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง
7. มีความสำนึกที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Awareness) อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลดหรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้อยู่ร่วมกัน เจริญเติบโต เป็นสุข และมีความพึงพอใจร่วมกันด้วยคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น ความรับผิดชอบต่อลักษณะนี้จะครอบคลุมเรื่องต่างๆ ที่อาจมิได้กำหนดไว้ในกฎหมาย แต่กำหนดไว้ตามขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม และความต้องการของชุมชน

วิสัยทัศน์ (Vision)

ธนาคารแสนสะดวก (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบัน

พันธกิจ (Mission)

เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวความคิดของการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

การกำหนดนโยบายประชาสัมพันธ์

- นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ (วิจิตร อวาทะกุล 2522 : 40)
- ก่อนที่จะวางแผนในการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์หรือผู้วางแผนควรจะได้ศึกษาและทราบถึงนโยบายของฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานเสียก่อน สำหรับองค์กรที่มีนโยบายอยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินการหรือวัตถุประสงค์ก็ต้องทบทวนหรือกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกันด้วย นโยบายอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจาก็ได้
- นโยบาย (Policy) คือ การตัดสินใจครั้งแรกที่จะแก้ไขปัญหาหรือลงมือพัฒนาด้วยการวางแผน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติที่มีลักษณะต่างๆ แต่มีความแน่นอน กะทัดรัด และเข้าใจง่ายเพื่อสะดวกต่อการที่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติจะไปดำเนินการอย่างได้ผล (บุษบา สุธีธร 2530 : 135 -137)
- จากการศึกษาค้นคว้า นโยบายและการวางแผนประชาสัมพันธ์ได้มีผู้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

แนวนโยบายและแผนประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ได้อธิบายคำว่า “นโยบายและแผนประชาสัมพันธ์” ว่า นโยบายในการประชาสัมพันธ์นั้น จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบสอดคล้องและต่อเนื่องกัน โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และพอเพียงสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ทั้งนี้โดยอาศัยทรัพยากรการประชาสัมพันธ์ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีอยู่แล้ว การกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์นี้จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ย่อมต้องมีมาตรการหรือแผนงานมารองรับ ทั้งนี้การวางแผนนี้จะเป็นตัวที่แก้ปัญหาและเสริมสร้าง การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

- ชัยศิริ สมุทรวนิช ได้อธิบายว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการประชาสัมพันธ์ คือ เป้าหมายของการประชาสัมพันธ์มักถูกทำโดยปราศจากเป้าหมาย มีนโยบายของประเทศไม่น้อยที่วางเป้าหมายไว้ที่ผู้บริหารมากกว่าที่ตัวประชาชน สาเหตุเป็นเพราะขาดความเข้าใจต่อกระบวนการที่ถูกต้อง นโยบายการประชาสัมพันธ์ของรัฐที่ต้องการนั้น ไม่ได้เริ่มมาจากความต้องการของรัฐบาลที่ต้องการให้ประชาชนได้เข้าใจรัฐบาล แต่จะต้องมาจากการที่รัฐบาลเข้าใจประชาชนให้ถ่องแท้ว่าเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ของชาติ เป็นปัญหาของชาติได้มากน้อยแค่ไหนเป็นลำดับเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เป็นปัญหาของประชาชนหรือเป็นประโยชน์ของประชาชนนั้น เขาย่อมสังเกตเห็นด้วยตนเองอยู่แล้ว ปัญหาของการประชาสัมพันธ์จึงอยู่ในประเด็นที่ว่า ทำอย่างไรผลประโยชน์ในระดับของประชาชน จึงจะได้รับการถ่ายทอดขึ้นไปอย่างถูกต้องในระดับบริหารได้ เมื่อการถ่ายทอดถูกต้องแล้ว การประมวลปัญหาและนำเสนอนโยบายเพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ เห็นความสำคัญของการรณรงค์โครงการต่างๆ ที่เป็นการประชาสัมพันธ์ก็จะถูกกำหนดขึ้นตามขั้นตอนที่ถูกต้องเป็นผลสำเร็จของการวางแผน

นอกจากนี้ ชัยศิริ สมุทรวนิช สรุปว่า นับวันการประชาสัมพันธ์จะต้องใช้กระบวนการทางความรู้และกระทำอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การประชาสัมพันธ์เพื่อให้คนในชาติเกิดน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เห็นเป็นประโยชน์ของชาติร่วมกัน จะทำได้ผลต่อเมื่อจุดยืนขององค์กรต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ วางเป้าหมายชัดเจน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการได้ตามความต้องการในสังคม และสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างถูกต้อง (ชัยศิริ สมุทรวนิช 2528 : 42 - 45)

- บุญเลิศ ศุภดิกล อธิบายนโยบายและการวางแผนการประชาสัมพันธ์ว่า
 - การประชาสัมพันธ์ที่สัมฤทธิ์ผลนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการสื่อสารแบบสองวิถี (Two Way Communication) ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal Process)
 - กล่าวคือ ในทางแนวตั้งนั้นการสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นแหล่งสารและประชาชนซึ่งเป็นผู้รับสาร ส่วนทางแนวนอนนั้น เป็นการแสดงปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกลุ่มบุคคลในระดับเดียวกันทั้งฝ่ายผู้ส่งสารและรับสาร
 - การประชาสัมพันธ์ของรัฐควรมุ่งสนับสนุนนโยบาย และโครงการพัฒนาประเทศ อีกนัยหนึ่งการประชาสัมพันธ์ของรัฐ ไม่ควรจำกัดตัวเองเพียงแต่เพื่อ

เผยแพร่ข่าวสารและโน้มน้าวใจให้ประชาชนมีส่วนร่วมเท่านั้น แต่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา

- การประชาสัมพันธ์ของรัฐ ควรถือเป็นรากฐานการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของชาติ ขณะเดียวกันเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตามเป้าหมายและแนวนโยบายนั้นให้สำเร็จ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์จึงไม่ควรทำหน้าที่เพียงแต่ชี้แจงหรือเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนทราบเท่านั้น แต่ตามควรถือเป็นเครื่องมือเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เป็นสารประโยชน์แก่การพัฒนากระบวนการความคิด (Cognitive) เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความสนใจต่อการพัฒนาประเทศ (Motivational) และเป็นพื้นฐานให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาประเทศ (Behavioral)
- การประชาสัมพันธ์ของรัฐนั้น ควรจัดเป็นระบบ (System Approach) ให้มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องอย่างดี ตลอดจนการประสานงานระหว่างระบบย่อยต่างๆ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อขจัดความขัดแย้งในแนวนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก (บุญเลิศ ศุภดิolk 2529 : 220)
- การประชาสัมพันธ์จึงต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานในทางสร้างสรรค์และดำรงไว้ซึ่ง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับประชาชนโดยอาศัยประชาชาติเป็นแนวทาง การประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง เป็นตัวกลางที่คอยเร่งรัดให้ทุกฝ่ายเข้าใจดีต่อกันและกัน การประชาสัมพันธ์จะมีส่วนในการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติเป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้วยังได้อธิบายต่อไปอีกว่า สารสำคัญของนโยบายและการวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาอยู่ที่การให้บริการข่าวสารและข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศแก่ประชาชนอย่างเพียงพอ นั้น เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ประชาชนตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น
- กล่าวโดยสรุป การวางแผนนโยบายการประชาสัมพันธ์ คือ การกำหนดแนวทางการให้บริการข่าวสารแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

นโยบายของรัฐวิสาหกิจต่องานประชาสัมพันธ์

รัฐวิสาหกิจเป็นกิจการที่รัฐจัดตั้งขึ้น เพื่อมีบทบาททางเศรษฐกิจ และเป็นการประกอบการที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการหลายอย่าง เช่น เป็นเครื่องมือหารายได้หรือรักษาเสถียรภาพของราคา เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ เมื่อพิจารณาแล้วมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากกว่าขององค์กรภาครัฐบาล ทั้งนี้ เพราะรัฐวิสาหกิจบางประเภทจำเป็นต้องมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รัฐวิสาหกิจส่วนมากเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับสาธารณชนได้ดี ทั้งนี้ เพราะรัฐวิสาหกิจเองก็มีปัญหาของตนเองมาก ทั้งในเรื่องการบริหารและการดำเนินงานซึ่งต้องมีการติดต่อกับประชาชน ภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจทั่วไปก็ยังคงอยู่ในสภาพที่ประชาชนมองว่าขาดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจึงเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ที่จะเป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจให้ดีขึ้น นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งก็ได้มีการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นแม่บทของแผนงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ด้วย ดังนั้น แนวโน้มการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจจึงมีรูปแบบมากขึ้น มีการปรับแนวคิดทางการบริหารจัดการมาร่วมในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงนโยบายของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ก็อาจมีปัจจัยที่มีแนวโน้มของการวางแผนประชาสัมพันธ์ทั้งในทางบวกและทางลบ ดังนี้

1. นโยบายของฝ่ายบริหารต่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

หากฝ่ายบริหารมองเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนเอง ย่อมมีผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ด้วย และก็ย่อมมีผลดีต่อแนวโน้มในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานที่ฝ่ายบริหารยอมรับและสนับสนุน ในทางตรงกันข้าม หากรัฐวิสาหกิจใดมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์แล้ว ก็ย่อมมีผลต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่อาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ทำให้รัฐวิสาหกิจนั้นๆ ขาดการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่ดีที่มีรูปแบบสนับสนุนงานหลักของหน่วยงาน ดังนั้น การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงขึ้นอยู่กับว่า ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์หรือไม่ และขณะเดียวกัน ฝ่ายประชาสัมพันธ์เองได้แสดงให้เห็นฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นได้เห็นคุณค่าของตนเอง ต่องานหลักของหน่วยงานดีแล้วหรือยังเช่นกัน

2. บทบาทของงานประชาสัมพันธ์ต่อรัฐวิสาหกิจ

บางครั้งฝ่ายบริหารอาจมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานประชาสัมพันธ์ยังแสดงบทบาทน้อยเกินไปต่อการสนับสนุนงานหลักของหน่วยงานให้ฝ่ายบริหารเห็น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงยังคงตระหนักและให้ความสำคัญต่องานหลักของหน่วยงานมากกว่า จนกระทั่งเห็นว่าการประชาสัมพันธ์นั้นไม่ใช่งานที่จำเป็นต่อหน่วยงาน จนอาจคิดไปว่า ไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ ซึ่งแนวคิดนี้ก็ต้องเป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจนั้น ที่จะต้องประชาสัมพันธ์ถึงบทบาทตนเองให้ฝ่ายบริหารทราบ โดยการแสดงผลงานในเชิงประจักษ์เสียก่อน เพื่อที่ว่าฝ่ายบริหารจะได้เห็นความสำคัญและสนับสนุนต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานในทางที่ดีต่อไป

3. โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีโครงสร้างที่ขยายออกไปเรื่อยๆ ตามลักษณะของการพัฒนาองค์กร อันเนื่องมาจากการพัฒนางาน เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น ก็จะมีคนหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจจำนวนมากขึ้น จนฝ่ายบริหารเองไม่อาจติดต่อสัมพันธ์กับพนักงานได้อย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดช่องว่างต่อกัน จนบางครั้งเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกัน ความขัดแย้งในแนวคิดนโยบายต่างๆ ประกอบกับรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีสภาพแรงงานเพื่อเป็นฐานอำนาจต่อรองของฝ่ายพนักงานกับฝ่ายบริหาร จนเกิดปัญหาแรงงานถึงขั้นกระทบกระทั่งต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ได้ ฝ่ายบริหารจึงมอบหมายภาระหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานให้กับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ซึ่งทำหน้าที่เสมือนตัวกลางสื่อนโยบายและความคิดเห็น ระหว่างทั้งสองฝ่ายปรับเข้ากันในแนวทางเดียวกัน เพราะฉะนั้น ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ก็เกิดขึ้นตามการขยายตัวของโครงสร้างและเมื่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญมากขึ้น ก็เป็นแนวโน้มที่ดีต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่มีจุดมุ่งหมายอันเด่นชัด

4. ความสัมพันธ์กับสาธารณชนและสื่อมวลชน

งานของรัฐวิสาหกิจล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับประชาชนทั้งสิ้น การดำเนินงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ บางครั้งต้องการความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน ซึ่งกลไกการประชาสัมพันธ์จะเข้ามาช่วยสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนและดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากประชาชนต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ต่อไป จึงเห็นได้ว่าการจะได้ผลดังกล่าวนี้ ก็แสดง

ว่า ได้มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้นๆ มาอย่างมีรูปแบบที่ดีแล้ว

ในอีกส่วนหนึ่ง คือ ความผูกพันกับสื่อมวลชน ทั้งนี้เพราะสื่อมวลชนย่อมให้ความสนใจต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิตและความ เป็นอยู่ของประชาชน สื่อมวลชนจะเป็นช่องทางนำเอาข่าวสารของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ไปสู่ประชาชน ให้ประชาชนทราบถึงการดำเนินงาน ผลงานต่างๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีแผนงานประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนของ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอย่างกระจ่างชัด เพื่อสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์กับ สื่อมวลชนไปสู่สาธารณชนต่อไป

นโยบายของรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ผ่านๆ มา ไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ ไม่ให้ความสนใจต่อเรื่องการวางแผนงานประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด หน่วยงานประชาสัมพันธ์ของ รัฐวิสาหกิจบางแห่งขาดการสนับสนุนกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์และงบประมาณทำให้ไม่อาจคิด วางแผนงานประชาสัมพันธ์ได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ของงานประชาสัมพันธ์ต่อ ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันก็ดีขึ้นมาก จากเดิมที่งานประชาสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจ ค่อนข้างเป็นงานในระดับปฏิบัติการ ทั้งในการวางแผนและการปฏิบัติ แต่แนวโน้มของงาน ประชาสัมพันธ์กำลังจะเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ระดับนโยบายของรัฐวิสาหกิจมากขึ้นแล้ว โดยจะเห็นได้ จากงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจหลายแห่งเป็นผู้ชี้แนะฝ่ายบริหารให้กำหนดนโยบายและ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสความคิดและประโยชน์ของสาธารณชน (สุพิณ ปัญญา มาก 2530 : 269)

วัตถุประสงค์หลักของการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายและมวลชน
2. เพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน
3. เพื่อส่งเสริมกิจการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. เพื่อประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนเพื่อประโยชน์ของ ประเทศชาติ

การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มประชาชนซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ จึงพยายามจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ใน รูปแบบต่างๆ และมักจะตั้งความหวังไว้ว่าการประชาสัมพันธ์จะสามารถแก้ปัญหาของความไม่

เข้าใจจากประชาชน และหวังให้ประชาชนสนับสนุนกิจการของหน่วยงานตลอดไป ฉะนั้น การดำเนินงานประชาสัมพันธ์จึงมีขึ้นเป็นงานที่กระทำไปแล้วเสร็จไปวันหนึ่งๆ แต่ต้องทำงานเป็นระบบ และมีแนวความคิดถูกต้อง (สุพิณ ปัญญา, 2525)

การจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

การจัดการในส่วนงานต่างๆ ของประชาสัมพันธ์เป็นตัวแปรสำคัญเช่นกันต่อแนวโน้มในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เพราะบางครั้งการวางแผนประชาสัมพันธ์ที่วางไว้อย่างดี ก็อาจประสบปัญหาต่างๆ อันเนื่องจากการจัดการที่ล้มเหลวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ การจัดการในที่นี้อาจเป็นการจัดการในส่วนงานประชาสัมพันธ์โดยตรงหรือการจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ด้วย

1. การจัดการในเรื่องบุคลากร

บุคลากรในงานประชาสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ดังนั้น การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจได้ ความเหมาะสมของบุคลากรตามแผนงานประชาสัมพันธ์ หมายความว่ารวมถึง ปริมาณบุคลากร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ประสบการณ์และความสามารถพิเศษของบุคลากรที่ต้องมีการจัดการให้เหมาะสมกับแผนงานนั้นๆ

2. การจัดการในเรื่องงบประมาณ

งบประมาณมีส่วนต่อการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์เช่นกัน ทั้งนี้ เพราะการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์โครงการใดนั้น ก็ต้องเหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของงานด้วย รัฐวิสาหกิจบางแห่งประสบปัญหาเรื่องมีงบประมาณน้อย ก็มีผลให้แนวโน้มในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์มีภารกิจต่างๆ ที่จะสนับสนุนงานหลักของหน่วยงานลดน้อยลง หรือมีข้อจำกัดมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น ถ้ามีงบประมาณมาก ก็สามารถทำงานได้มากขึ้น และสามารถวางแผนงานประชาสัมพันธ์ได้ดีขึ้นด้วย

3. การจัดการในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์

เครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ เช่น อุปกรณ์โสตทัศน อุปกรณ์การพิมพ์ เป็นตัวสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ให้ดำเนินไปตามเป้าหมายได้ ดังนั้น ก็จำเป็นต้องมีการจัดการในส่วนนี้ที่เหมาะสมเช่นกัน การมีบุคลากรและงบประมาณที่เหมาะสม แต่หากขาดการจัดการในส่วนของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ดีพอก็ย่อมทำให้

งานประชาสัมพันธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ และส่งผลต่อแนวโน้มในการคิดวางแผน ประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ต่อไปอีกด้วย รัฐวิสาหกิจหลายแห่ง มีปัญหาในเรื่องขาดเครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่นั้นก็มีสภาพชำรุดไม่สามารถใช้งานได้ หรือไม่ทันสมัยกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน เพราะฉะนั้นการจัดการในส่วนนี้ก็ต้องคำนึงทั้งเรื่องความเหมาะสมของเครื่องมืออุปกรณ์ในทางปริมาณและความทันสมัยเหมาะสมกับการใช้งานของหน่วยงานนั้นๆ

4. การจัดการในเรื่องการประสานงาน

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้นจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพราะฉะนั้น จึงต้องมีการจัดการที่ดีในการหาวิธีประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและได้ ในสิ่งที่ต้องการเพื่องานประชาสัมพันธ์ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานโสตทัศนอุปกรณ์ หน่วยงานด้านข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การประสานงานที่ขาดระบบการจัดการที่ดีอาจทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าติดขัด เป็นอุปสรรคต่อการประชาสัมพันธ์ ซึ่งหากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจใดยังมีสภาพเช่นนี้ย่อมมีผลต่อแนวโน้มในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่ย่อมจะมีอุปสรรคเกิดขึ้นต่อไปด้วย (สุพิณ ปัญญา มาก , 2530)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดแผนประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร หรือสถาบันต่างๆ นั้นจะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งนั้น คือ บุคลากรหรือนักประชาสัมพันธ์นั่นเอง ทั้งนี้ เพราะการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน สถาบันใดจะประสบความสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของนักประชาสัมพันธ์ หรือผู้ที่ทำงานประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่างๆ จะต้องมีนักประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนตลอดจนเพื่อสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับแผนงานประชาสัมพันธ์ของแต่ละองค์กร ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดแผนประชาสัมพันธ์ขององค์กรแต่ละแห่ง คือ

1. *วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ขององค์กร* หมายถึง องค์กรแต่ละประเภทแต่ละแห่ง จะต้องกำหนดแผนประชาสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ขององค์กรตนเอง
2. *นโยบายขององค์กร* นโยบายขององค์กรอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายมีส่วนในการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์
3. *บุคลากร* ต้องมีการคำนึงถึงบุคลากรที่จะมาร่วมทำงานโดยต้องคำนึงถึง
 - ความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากรควรมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารมวลชน และสนใจความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์
 - ความเหมาะสมในวิชาชีพของบุคลากร นอกจากจะมีผู้มีความรู้ทางการประชาสัมพันธ์แล้ว บุคคลในวิชาชีพอื่นก็มีความจำเป็นในการสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องนั้น เช่น นักกฎหมาย วิศวกร นักเศรษฐศาสตร์ ก็จะมีความรู้ลึกในศาสตร์นั้นๆ ซึ่งมีส่วนในงานประชาสัมพันธ์
 - ความเหมาะสมของบุคลากรที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ต่างถิ่น ต่างภาษา ควรใช้บุคคลที่เข้ากับกลุ่มเหล่านั้นได้
 - ปริมาณบุคลากร กับปริมาณงานประชาสัมพันธ์ต้องให้มีความเหมาะสมกัน มีการแบ่งจำแนกหน้าที่กันอย่างชัดเจน
4. *ความยืดหยุ่นของแผนการประชาสัมพันธ์* การประชาสัมพันธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องทัศนคติ การจะวางแผนประชาสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงความคิดของคนที่อาจเปลี่ยนแปลงตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องอาศัยความยืดหยุ่นของแผนงานในการปรับเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
5. *กลุ่มเป้าหมาย* ขององค์กรแต่ละประเภทนั้นแตกต่างกันออกไป การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่แน่ชัดจะช่วยในการจัดการวางแผนด้านการประชาสัมพันธ์
6. *งบประมาณ* เป็นตัวหนึ่งในการกำหนดขีดความสามารถว่าการประชาสัมพันธ์จะมีขอบข่ายงานเพียงใด
7. *เครื่องมืออุปกรณ์* การดำเนินการประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุน เช่น อุปกรณ์โสตทัศนอุปกรณ์ การวางแผนประชาสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ด้วย (สุพิน ปัญญาภรณ์, 2525)

แผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจ

แผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับแผนแม่บท โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณ จากแผนกลยุทธ์จะทราบได้ทันทีว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และใช้วิธีอย่างไร เพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้บรรลุเป้าหมาย เพราะการกำหนดกลยุทธ์ ก็คือการกำหนดกิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม ตลอดจนการเตรียมและพัฒนาขีดความสามารถที่มีอยู่เพื่อดำเนินการสนับสนุนกิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม ตลอดจนการเตรียมและพัฒนาขีดความสามารถที่มีอยู่เพื่อดำเนินการสนับสนุนกิจกรรมหลักของรัฐวิสาหกิจต่อไป

แผนกลยุทธ์จะนำเอาโครงการต่างๆ ที่วางไว้ในแผนแม่บทมาแจกแจงว่าโครงการแต่ละโครงการจะดำเนินงานประชาสัมพันธ์สนับสนุนได้อย่างไรบ้าง มีแนวทางอย่างไร โดยมักจะมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1. **หลักการและเหตุผล** โดยจะกล่าวถึงความจำเป็นของการดำเนินงาน บางครั้งอาจจะกล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบ ซึ่งทำให้องค์กรต้องดำเนินการตามโครงการหรือแผนงานนั้น
2. **วัตถุประสงค์ของโครงการหรือแผนงาน** เป็นการเน้นหรือระบุความมุ่งหมายว่าต้องการอะไร
3. **นโยบาย** เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างรวบยอด
4. **เป้าหมาย** เป็นการกำหนดปริมาณ ความถี่ หรือเงื่อนไขเวลาการดำเนินงานหรือผลงาน
5. **กลยุทธ์** เป็นการกำหนดวิธีการหรือข้อพิจารณาที่เหมาะสม เพื่อให้โครงการหรือแผนงานบรรลุเป้าหมาย
6. **กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ** โดยกำหนดการดำเนินงานแยกย่อยออกมาเป็นงานหรือกิจกรรม
7. **งบประมาณ** โดยกำหนดวงเงินใช้ในโครงการหรือแผนงานบางโครงการ อาจต้องกำหนดบุคลากรไว้ด้วย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณัฐนลิน ชินะกาญจน์ เกิดวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2525 ที่ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาจากโรงเรียนเบญจมราชาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2538 หลังจากนั้นได้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต ภาคสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2547 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย