

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2545 – 2555) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพและแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. ภายในระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นช่วงเวลาหลังจากการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทจำกัดเรียบร้อยแล้ว และเป็นช่วงเวลาที่สามารถคาดการณ์ได้โดยไม่เกินความเป็นจริง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย วางแผน และปรับปรุงงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการเตรียมพร้อมให้กับผู้เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.สามารถเผชิญกับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์โดยตรงจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ นักวิชาการด้านประชาสัมพันธ์ สื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. และบริษัทที่ปรึกษาของ ปตท.รวม 25 คน

โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยอนาคต หรือ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มและหน่วยงานที่เป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ด้วยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 คน และผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ

1. แบบสัมภาษณ์ ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ซึ่งคำถามในแบบสัมภาษณ์เป็นลักษณะปลายเปิดในแนวทางที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ เพื่อต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีเกี่ยวกับการคาดหมายสถานภาพและแนวโน้มของการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545 – 2555) โดยมีกรอบคำถามคือ

- 1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน
- 1.2 ภาพลักษณ์ของ ปตท.ผ่านสื่อประเภทต่างๆ
- 1.3 จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ของการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน
- 1.4 แนวโน้มของการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า
- 1.5 บทบาทการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ตามอุดมการณ์

## 1.6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.

2. แบบสอบถาม ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 โดยผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ด้วยแบบสัมภาษณ์ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามในแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 64 ข้อ และเมื่อได้รับคำตอบจากแบบสอบถามซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในครั้งที่ 2 นี้แล้ว ผู้วิจัยได้นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q) ค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำมาสรุปเป็นผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะรายงานทุกแนวโน้มของความเป็นไปได้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ เป็นแนวโน้มที่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1 และมีความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 มีค่าไม่เกิน 1.50 ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ มีสาระสำคัญดังนี้

#### 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก และเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ในส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากนั้น คือ การประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เป็นไปในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก มีการเน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขาย ปตท.บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้วยระบบราชการ เน้นการสร้างภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรน้อย

สำหรับในส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางนั้น คือ ผู้บริหารของ ปตท.ให้ความสำคัญกับงานด้านประชาสัมพันธ์มาก ไม่มีแผนงานด้านประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน และทำการประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อที่ไม่หลากหลาย

## 2. ภาพลักษณ์ของ ปตท.ผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ

จากผลการวิจัยที่ได้ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทั้งแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้มากและคาดว่าจะเกิดขึ้นน้อย ดังนี้

ส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้มาก คือ ปตท.เป็นองค์กรใหญ่และมีความน่าเชื่อถือ มีบทบาทในการรับผิดชอบเรื่องพลังงานให้กับประเทศ กระแสต่อต้านโครงการท่อส่งก๊าซฯ ทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบต่อองค์กร โดย ปตท.มีลักษณะเป็น Good Corporate Governance มีนักการเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน ปตท.มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ เป็นองค์กรที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม

สำหรับในส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับน้อย นั้นคือ ปตท.มีการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส มีการทุจริตและคอร์รัปชัน และทำธุรกิจโดยการหลีกเลี่ยงภาษี

## 3. จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ในการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความเห็นด้วยทั้งในระดับมากที่สุด เห็นด้วยในระดับมาก และเห็นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถแจกแจงได้แตกต่างกันไปตามหัวข้อต่างๆ ได้แก่ จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat)

ในส่วนของจุดเด่น (Strength) นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมาก คือ ปตท.เป็นองค์กรที่เก่าแก่ เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับ บุคลากรของ ปตท.เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความโปร่งใส ผู้บริหาร ปตท.ให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ ปตท.เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและการช่วยเหลือสังคม ผลิตภัณฑ์ของ ปตท.มีคุณภาพและสามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้ดี

สำหรับจุดด้อย (Weakness) นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมากและเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยส่วนที่เห็นด้วยในระดับมาก คือ ปตท.มีการบริหารงานด้วยระบบราชการ ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่เข้าใจยากและมีความซับซ้อน และ ปตท.มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรน้อย

และส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ปตท.ไม่มีเป้าหมายทางการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน และ ปตท.ไม่มีบทบาทในสังคม

ส่วนของโอกาส (Opportunity) นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและเห็นด้วยในระดับมาก โดยส่วนที่เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การประกอบการของ ปตท.มีส่วนในการพัฒนาประเทศ

และในส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมาก คือ ปตท.เป็นบริษัทพลังงานของคนไทย ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่ใกล้ชิดประชาชน และ ปตท.ในปัจจุบันที่แปรรูปมาเป็นบริษัทจำกัดแล้วนั้น ยังคงได้รับสิทธิพิเศษเช่นเดียวกับที่เคยได้รับในขณะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และรัฐบาลเห็นความสำคัญของการดำเนินธุรกิจของ ปตท. จึงให้งบลงทุนสูง

สำหรับหัวข้อเกี่ยวกับภัยคุกคาม (Threat) นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยที่ความเห็นด้วยในระดับมาก คือ การดำเนินธุรกิจของ ปตท.อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล มีการแทรกแซงจากนักการเมืองภายใน ปตท. ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น

และในส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจเสรีที่มีคู่แข่งที่น่ากลัว และรัฐบาลไม่ให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ปตท.อย่างจริงจัง

#### 4. แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งมากที่สุด แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มาก และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ปานกลาง โดยมีความพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นด้วย

สำหรับส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด และมีความพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น คือ ปตท.ควรเพิ่มงานด้าน Investor Relations หรืองานด้านนักลงทุนสัมพันธ์

ส่วนความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีเห็นที่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นได้มาก และมีความพึงประสงค์จะให้เกิดขึ้น คือ ปตท.ควรตอกย้ำความเป็นบริษัทมหาชน ควรกำหนดให้งานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหาร ควรทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข้อมูลขององค์กรผ่าน Internet ให้มากขึ้น ควรเพิ่มกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับงานชุมชนสัมพันธ์มากขึ้น แสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ควรมีการคาดการณ์เพื่อเตรียมการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า ควรทำการประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของการวิจัยตลาดและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน บุคลากรของ ปตท.ควรมีความเข้าใจในธุรกิจ ควรใช้การประชาสัมพันธ์การตลาด ควรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อในงานประชาสัมพันธ์ร่วมกัน

สำหรับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มพึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ปตท.ควรจ้างบริษัทที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์มากช่วยงาน และ ปตท.ควรทำการประชาสัมพันธ์ภายในมากขึ้น

##### 5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกัน มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากที่สุด และโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มาก โดยมีแนวโน้มที่พึงประสงค์จะให้เกิดขึ้น ดังนี้

ในส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกัน มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด และมีความพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น คือ ปตท.ควรมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจน ควรเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลของ ปตท.อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับส่วนที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มาก และมีความพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น คือ ควรมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรของ ปตท.อยู่เสมอ ผู้บริหาร ปตท.ควรมีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์ หากมีปัญหภายในองค์กรควรจะต้องรีบแก้ไข ปตท.ควรตอกย้ำความมีอิสระในการบริหาร ควรมีการประสานงานระหว่างทุกหน่วยงานภายในองค์กร สร้างสรรค์ผลงานของ ปตท.ในระดับสากล ปตท.ควรใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยและประเมินผล

## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสถานภาพและแนวโน้มของการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545 - 2555) ซึ่งมุ่งพิจารณาแนวคิดและแนวโน้มของความเป็นไปได้ของการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยจะอภิปรายเฉพาะแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและเป็นไปได้มากเท่านั้น และผู้วิจัยจะแบ่งหัวข้อการอภิปรายออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน
2. ภาพลักษณ์ของ ปตท.ผ่านสื่อประเภทต่างๆ
3. จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ในการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน
4. แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.

โดยแต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยที่ได้นี้ จะเห็นได้ว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพที่ดีอยู่แล้วและสภาพที่ควรได้รับการปรับปรุง

#### 1.1 สภาพที่ดีอยู่แล้ว

สำหรับสภาพที่ดีอยู่แล้วนั้น ได้แก่ ปตท.เน้นการใช้หลักการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และทำการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขาย ทั้งนี้เพราะการประชาสัมพันธ์มีบทบาทหลักในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และช่วยส่งผลต่อเนื่องทางอ้อมไปสู่งานด้านการตลาดและการส่งเสริมการขาย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า ภาพลักษณ์ของ ปตท.ในปัจจุบันถือว่าเป็นองค์กรที่ดี อาจมีประเด็นข่าวที่ถูกโจมตีในบางครั้ง แต่ผู้บริหารก็ออกมาชี้แจงข้อมูลได้ชัดเจนจนเป็นที่เชื่อถือ และประชาชนส่วนใหญ่ได้รับรู้บทบาทการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ผ่านกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่อง การขายน้ำมัน ทำให้รู้จักสถานบริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของ ปตท.มากขึ้น และเริ่มเกิด

ความสนใจที่จะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์จาก ปตท. (สุนีรัตน์ ศรีสุวรรณชน, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความหมายของการประชาสัมพันธ์ที่ ดร.เสรี วงษ์มณฑา กล่าวไว้ว่า มีการให้ความหมายที่แสดงให้เห็นว่าบทบาทของการประชาสัมพันธ์ที่สำคัญคือการสร้างภาพลักษณ์ รวมถึงการสร้างการสนับสนุนและความร่วมมือ ซึ่งในการดำเนินการของหน่วยงานธุรกิจก็น่าจะเปรียบเทียบได้กับการสนับสนุนเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ดังนี้ (การประชาสัมพันธ์ ทฤษฎีและปฏิบัติ, 2542)

"การประชาสัมพันธ์ เป็นความพยายามที่มีการวางแผนในการที่จะมีอิทธิพลเหนือความคิดจิตใจของสาธารณชนที่เกี่ยวข้องโดยการกระทำสิ่งที่มีคุณค่ากับสังคม เพื่อให้สาธารณชนเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือที่ดีจากสาธารณชนที่เกี่ยวข้องในระยะยาวต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ"

และผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เนื่องจาก ปตท.เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบธุรกิจด้านพลังงานแบบครบวงจร ดังนั้น จึงต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคก่อน เพราะเมื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ดีก็จะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและยอมรับจนส่งผลเกิดความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของ ปตท.และเลือกใช้ด้วยความรู้สึกที่ดีที่เกิดจากตัวองค์กร ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร อันนำมาสู่บทบาทด้านการส่งเสริมการขายทางอ้อมได้

## 1.2 สภาพที่ควรได้รับการปรับปรุง

ส่วนสภาพที่ควรได้รับการปรับปรุง ได้แก่ ปตท.ทำประชาสัมพันธ์ในลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ปตท.มีการบริหารงานประชาสัมพันธ์ด้วยระบบราชการ และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ ปตท.น้อย

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทและสภาพการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน เฉพาะในสภาพที่ควรได้รับการปรับปรุงนี้ เมื่อผู้วิจัยแยกประเด็นมาอภิปรายแล้ว จะเห็นได้ว่า

ข้อ 1.2 ประเด็นที่ว่า ปตท.ทำประชาสัมพันธ์เชิงรับมากกว่าเชิงรุกนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เป็นแนวแคบ แนวตั้ง

และเป็นการตั้งรับมากกว่ารุก เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีการป้องกัน มีลักษณะของการกระจายคือมีกิจกรรมทุกรูปแบบ ใช้งบประมาณมาก แต่ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน มีการทำงานที่แตกต่างกันไปตามแนวนโยบายของผู้บริหารในฝ่ายประชาสัมพันธ์แต่ละคน ทำให้ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ถือว่าขาด Standard ขาด Process และขาด System ซึ่งพนักงานประชาสัมพันธ์ในระดับปฏิบัติต้องเข้าใจว่าการประชาสัมพันธ์กับ Image management แตกต่างกัน (ไพศาล สุริยะวงศ์ไพศาล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และ ผศ.กรรณิการ์ อัครดรเดชา ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เห็นเป็นรูปธรรม ปตท.เป็นธุรกิจที่มีประโยชน์ต่อประเทศ ต้องมีการสื่อสารล่วงหน้าให้ประชาชนเข้าใจความจำเป็นในการทำธุรกิจ หรือแม้แต่การวางท่อส่งก๊าซธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับปัญหาด้านพลังงาน พนักงานประชาสัมพันธ์ต้องทำงานเชิงรุก ใกล้ชิดผู้บริหารเพื่อรับทราบข้อมูลขององค์กร การติดตามข่าวทุกด้าน ศึกษาปัญหาขององค์กรให้ลึก เพื่อเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรนำเสนอทันเวลาที่ประชาชนต้องการรับรู้ ต้องชิงสร้างความเข้าใจโดยเผยแพร่ข้อมูลให้ถูกจังหวะ และไม่ให้สั่นคลอนความเชื่อมั่นของประชาชนที่เคยมีอยู่เดิมกับองค์กร (กรรณิการ์ อัครดรเดชา, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และ รศ.ลักษณา สตะเวทิน ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรต่างๆ มักจะมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรับ (Reactive Public Relations) หมายถึง นักประชาสัมพันธ์มักจะดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว โดยการชี้แจงและเผยแพร่ข่าวสารให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งการดำเนินงานเช่นนี้บางกรณีอาจจะไม่เกิดปัญหา แต่บางกรณีก็อาจทำให้ล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ได้ เพราะกว่าสาธารณชนจะได้รับรู้ ก็อาจเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงและส่งผลเสียหายให้แก่องค์กรได้ แต่ปัจจุบันสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น ประชาชนต้องการรับรู้ข่าวสารมากขึ้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องปรับบทบาทตนเองให้ทันต่อสภาพสังคม จึงทำให้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก (Proactive Public Relations) เป็นวิธีที่นิยมกันแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน โดยจะมีการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

สำหรับในประเด็นเดียวกันนี้ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ปตท.ยังไม่สามารถทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุกได้อย่างเต็มที่ ด้วยปัจจัยเรื่องลักษณะของธุรกิจ ความสามารถของบุคลากร นโยบายและระบบการบริหารงานภายใน ปตท.ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงจากความเป็น รัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทจำกัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวไว้ว่า เนื่องจาก ปตท.ทำธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานจึงมีความใกล้ชิดประชาชน ทุกคนที่มีรถยนต์จะต้องเติมน้ำมัน เมื่อเปิดไฟฟ้าก็เป็นสิ่งที่ได้จากก๊าซธรรมชาติ ซึ่งการจะได้มาซึ่งพลังงาน



เหล่านี้จะต้องมีเรื่องของการเตรียมการซึ่งมักจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงถึงประชาชน เช่น กรณีของการวางท่อส่งก๊าซธรรมชาติ แต่เดิม ปตท.เราไม่ได้เน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เมื่อจะเริ่มโครงการก็ใช้วิธีการลงพื้นที่ให้ข้อมูลโดยตรงกับชาวบ้าน ซึ่งก็ไม่เคยมีปัญหาอะไร แต่หลังจากความขัดแย้งในโครงการท่อส่งก๊าซ ไทย – พม่า ทำให้เราเริ่มมีการเตรียมการและให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์มากขึ้น ยิ่งในอนาคตยิ่งต้องมีการดำเนินการล่วงหน้าในการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดกระแสต่อต้านที่เกิดจากความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง (ปิติ ยิ้มประเสริฐ, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ข้อ 1.1 ประเด็นที่ว่า ปตท.บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้วยระบบราชการ ซึ่งบัญญัติ คำบัญญัติ ได้กล่าวไว้ว่า ปตท.เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจแก่ง ดุลธุรกิจสำคัญที่เป็นแกนของประเทศ แต่การบริหารงานประชาสัมพันธ์ภายในยังไม่เต็มที่ เข้าใจว่าติดที่ระบบราชการเพราะความที่เคยเป็นรัฐวิสาหกิจมานาน แม้ว่าจะมีพนักงานที่ดูแลงานประชาสัมพันธ์อยู่เยอะ แต่ไม่ค่อยเห็นผลงาน มองว่าการทำงานยังมีความคิดสร้างสรรค์น้อย น่าจะมีภาพลักษณ์หรือกิจกรรมที่ดีได้มากกว่านี้ เหมือนพนักงานทำงานไม่เต็มที่ เมื่อมีข่าวเชิงลบก็ไม่รีบแก้ไข ไม่ทราบว่าเป็นนโยบายโดยตรงจากผู้บริหารหรือไม่ แต่บางครั้งการทำงานประชาสัมพันธ์ก็ต้องการความรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีส่วนในการตัดสินใจหรือให้นโยบายที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องงานข่าว (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ในประเด็นดังกล่าว เมื่อพิจารณาจากแนวคิดเรื่องการจัดองค์การและการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของ สุพิน ปัญญามาก พบว่า การจัดองค์ประกอบและแผนงานประชาสัมพันธ์ที่มีความคล่องตัว มีเอกภาพ มีอิสระ ปลอดจากการควบคุมหลายระดับชั้น บุคลากรมีประสิทธิภาพ จะสามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ได้รับการยอมรับจากฝ่ายอื่นๆ และเป็นผลให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี (การวางแผนการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ, 2530)

และผู้วิจัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปตท.เพียงจะมีการเปลี่ยนแปลงจากความเป็นรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทจำกัด โดยมีการเปลี่ยนทั้งโครงสร้างการบริหารงานภายในและการนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งพนักงานทุกคนพึงจะเริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับระบบการแข่งขันเสรีในเชิงธุรกิจ จึงอาจจะต้องใช้เวลาในช่วงเริ่มแรกในการศึกษาและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้เห็นความสำคัญในการปรับระบบบริหารให้มีความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทุกคน ดังที่ วิเศษ จูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท.ได้ให้ความเห็นไว้ว่า เราต้องเร่งสร้างทรัพยากรบุคคลให้พร้อมที่จะเป็นนักธุรกิจเต็มตัว พร้อมกับการพัฒนาวิธีการทำงานและการบริหารงานให้คล่องตัวอย่างบริษัทเอกชน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีที่เคย

ประพศิตปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่น และความร่วมมือจากพนักงานทุกคน (บ้านเรา PTT Spirit, 2545)

ข้อ 1.6 ประเด็นที่ว่า ปตท.เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารน้อย ซึ่ง จิราพร มรกตจินดา ได้กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ยังติดภาพความเป็นรัฐวิสาหกิจ พนักงานยังไม่ชินกับความรู้สึกว่าได้แปรรูปเป็นบริษัทจำกัดแล้ว ทำให้ยังไม่มีทัศนคติที่พร้อมจะตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลขององค์การจากหน่วยงานภายนอกให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อาจเป็นข้อจำกัดจากความสามารถของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างมาก ควรปรับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่ถูกต้องและตรงกัน เมื่อเป็นบริษัทจะต้องมีความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท และควรมีการเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพราะข้อมูลเป็นสื่อสำคัญที่จะทำให้งานด้านประชาสัมพันธ์และงานข่าวมีประสิทธิภาพ (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

สำหรับประเด็นนี้ ดวงพร คำณูวัฒน์ และ วาสนา จันทรสว่าง ได้กล่าวไว้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะแตกต่างจากการสื่อสารด้านอื่นๆ คือต้องยึดหลักความเป็นจริงเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเชื่อถือ โดยต้องทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและหวังผลระยะยาว เพราะการประชาสัมพันธ์มุ่งหวังให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ครีทธา ประทับใจ ซึ่งกว่าสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน แต่จะดำรงอยู่ได้นานและเป็นผลดีกว่าวิธีอื่นในระยะยาว รวมทั้งไม่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเหมือนการโฆษณา (สื่อสารการประชาสัมพันธ์, 2536)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับการเตรียมสาร (Message) ที่สนับสนุนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวว่า ปตท.ทำการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารน้อยนั้น วิจิตร อาวะกุลระบุว่า ความถี่ (Frequency) ในการนำเสนอจะมีผลอย่างมากต่อการเรียนรู้และการโน้มน้าวใจต่างๆ แม้ว่าบางครั้งจะมีเนื้อหาไม่น่าสนใจ แต่ควรมีความหลากหลายควบคู่ไปกับความถี่ในปริมาณที่เหมาะสม พร้อมทั้งการกำหนดรูปแบบในการนำเสนอ (Style) ที่เข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์กับผู้รับสาร จะทำให้เกิดความสนใจมากขึ้น (การประชาสัมพันธ์ เทคนิคและวิธีปฏิบัติ, 3539)

และเมื่อพิจารณาประเด็นนี้จากแผนงานประชาสัมพันธ์ ปี 2545 ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ปตท. พบว่า มีเป้าหมายที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดจะสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานให้มากขึ้น

กว่าเดิม ภายในระยะเวลา 3 ปี ด้วยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทให้มากขึ้น หลังจากที่พบว่าประชาชนมีการรับรู้เกี่ยวกับโครงการของ ปตท. จนทำให้เกิดกระแสคัดค้านและการไม่ยอมรับในรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์โดยเน้นการเผยแพร่ข้อมูล 2 ทาง คือผ่านสื่อมวลชนสายอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม ในรูปของ Press Tour, Press Conference และงานสัมมนาต่างๆ แต่ผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการโฆษณาสถาบันทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์

## 2. ภาพลักษณ์ของ ปตท.ผ่านสื่อประเภทต่างๆ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ว่า ปตท.เป็นองค์กรใหญ่ที่มีความน่าเชื่อถือ ปตท.รับผิดชอบเรื่องพลังงานให้ประเทศ กระแสต่อต้านโครงการท่อส่งก๊าซธรรมชาติทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบต่อองค์กร ปตท.มีการบริหารงานแบบ Good Corporate Governance มีนักการเมืองแทรกแซงการทำงานของ ปตท. ปตท.บริหารงานแบบมืออาชีพ ปตท.มีความใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 2 การที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของ ปตท.ผ่านสื่อประเภทต่างๆ นั้น สามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวองค์กรและบุคลากรของ ปตท.

ข้อ 2.2 ปตท.เป็นองค์กรใหญ่และมีความน่าเชื่อถือ

ข้อ 2.3 ปตท.เป็น Good Corporate Governance

ข้อ 2.1 ปตท.บริหารงานแบบมืออาชีพ

ข้อ 2.5 ปตท.มีความใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม

ทั้ง 4 ประเด็นนี้ มีความสอดคล้องกันกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวไว้ว่า ปตท.เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีระบบระเบียบ มีฐานะดี มีสวัสดิการให้กับพนักงานดี เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกๆ ที่นำระบบการบริหารงานแบบธุรกิจมาใช้ตั้งแต่ก่อนที่จะแปรรูปเข้าตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน มีระบบบริหารที่ดี สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นบริษัทเอกชนได้อย่างไม่เหนียวมากนัก เป็นธุรกิจที่มีผลกำไรสูง และมีจุดเด่นที่การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ก่อตั้งมานานกว่า 20 ปี ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน คือ องค์กรก๊าซและองค์กรเชื้อเพลิงตั้งแต่ยุค

น้ำมันสามทหาร คนภายนอกมองว่าเป็นองค์การที่ดีและประสบความสำเร็จ (ศิริพร ชมจินดา, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และจากรายงานประจำปี 2544 ของ ปตท. ระบุว่า ปัจจุบัน ปตท.มีพนักงานตามสายงานหลัก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 รวมจำนวน 3,868 คน โดยแบ่งเป็นสายงานก๊าซธรรมชาติ 784 คน สายงานน้ำมัน 1,529 คน สายงานสนับสนุน 844 คน และสายงานบริษัทย่อยและกิจการร่วมค้า 711 คน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยภาพลักษณ์ของ ปตท. โดยคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่พบว่า บุคคลภายนอกมองว่า ปตท.มีภาพลักษณ์ด้านองค์การโดยรวม ตลอดจนการทำธุรกรรมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมโดดเด่นเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเทียบกับบริษัทน้ำมันที่มีในประเทศ โดยเป็นอันดับหนึ่งทั้งในกลุ่มของผู้ที่มีพลังและอำนาจในสังคม กลุ่มนักศึกษา ชุมชนและประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ ยังเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์มีราคายุติธรรม ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนงานด้านสิ่งแวดล้อม และมีภาพลักษณ์เป็นองค์การสีเขียว หรือ Green Company (การวิจัยเรื่องภาพลักษณ์ของ ปตท., 2542)

และเมื่อพิจารณาทฤษฎีความรู้ – ทักษะ – พฤติกรรม หรือ KAP จะพบว่า ภาพลักษณ์ของ ปตท.ที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความน่าเชื่อถือนั้น เป็นทัศนคติที่ดีที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมการสนับสนุน และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของ ปตท.ได้ ซึ่งตามทฤษฎีของ วิรัช ลภีรัตนกุล กล่าวไว้ว่า เมื่อประชาชนได้รับข่าวสารความรู้ (Knowledge) ย่อมก่อให้เกิดทัศนคติ (Attitude) และเกิดพฤติกรรม (Practice) ต่อไปเป็นลักษณะสัมพันธ์แบบลูกโซ่ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการให้ความรู้ สร้างทัศนคติ และกำหนดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสมได้ และนักจิตวิทยาต่างเห็นพ้องกันว่า จิตลักษณะทำนายพฤติกรรมได้แม่นยำที่สุด คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมนั้นๆ ดังนั้น ภาพลักษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความเห็นไว้นั้น เป็นทัศนคติที่ควรรักษาต่อไป เพราะจะนำไปสู่พฤติกรรมการสนับสนุนต่อองค์การได้ (การประชาสัมพันธ์, 2529)

ในส่วนของการเป็น Good Corporate Governance นั้น ปตท.ในฐานะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (The Principles of Good Corporate Governance) อย่างเคร่งครัด ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กำหนดหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีจำนวน 15 ข้อ เพื่อให้บริษัทสามารถนำไปถือปฏิบัติในขั้นเริ่มแรก และหากบริษัทใดปฏิบัติตามได้ครบทุกข้อ จะเป็นมาตรฐานที่แสดงให้เห็น

เห็นว่าการจัดการที่ดี เป็นส่วนที่ทำให้บริษัทได้รับการยอมรับและเชื่อถือทั้งจากในและนอกประเทศ รวมทั้งเป็นการสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพของฝ่ายจัดการ อันจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยหลักการทั้ง 15 ข้อนี้ประกอบด้วย (การกำกับดูแลกิจการที่ดี, 2545)

1. จัดทำนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของบริษัท
2. ผู้ถือหุ้นต้องมีสิทธิและความเท่าเทียมกัน
3. รับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนด
4. จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นและส่งเสริมให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน
5. แบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ
6. พิจารณาขจัดปัญหาความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ
7. จัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจ
8. มีการถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
9. แยกอำนาจและหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการกับผู้จัดการใหญ่
10. คำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารต้องมีความเหมาะสม
11. กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ
12. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของงาน
13. มีระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน
14. รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมกับรายงานประจำปี
15. เปิดเผยแพร่สารสนเทศที่สำคัญของบริษัทอย่างถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส

ซึ่งในประเด็นเรื่องการบริหารงานแบบ Good Corporate Governance และความโปร่งใสในการทำงานนั้น ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2544 ระบุว่า ผู้บริหารของ ปตท. ได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยเฉพาะเมื่อแปรรูปเป็นบริษัทจำกัดซึ่งผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตรวจสอบการบริหารได้นั้น คณะกรรมการ ปตท. จึงทำการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านบัญชีและการเงินรวม 4 คน โดยมีหน้าที่ในการสอบทานให้บริษัทมีการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์ และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนพิจารณาให้เปิดเผยข้อมูลของบริษัท โดยมี ชัยวัฒน์ วงศ์วิวัฒน์ ศานต์ กรรมการ ปตท. เป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร ปตท. ทุกระดับต่างให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบ Good Corporate Governance เป็นอย่างยิ่ง นอกจากการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบดังกล่าวแล้ว ฝ่ายพัฒนาองค์กร ของ ปตท. ยังกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบ Good Corporate Governance ไว้ว่า Good Corporate Governance หรือที่มีคน

พยายามให้ความหมายในภาษาไทยว่าหมายถึง “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” “ธรรมาภิบาล” หรือ “บรรษัทภิบาล” นั้น ผู้บริหารของ ปตท.ถือเป็นเจตารมณ์ที่ชัดเจน ที่จะบริหารองค์การให้ก้าวไปสู่การยอมรับว่ามีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเห็นความสำคัญที่สืบเนื่องจากปัญหาสถานะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก จนทำให้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการดึงเงินลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก เนื่องจากนักลงทุนต่างประเทศจะพิจารณาการลงทุนจากหลายปัจจัย อาทิ สิ่งแวดล้อมทางการเมือง พื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ชีตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งการกำกับดูแลกิจการของภาครัฐและเอกชน

ดังนั้น จึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่างๆ กำลังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุกฝ่ายเห็นประโยชน์ที่จะได้รับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ว่า “เป็นระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นประกอบ”

จากความสำคัญและความหมายดังกล่าว ปตท.จึงกำหนดให้นโยบายเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกๆ คน โดยทุกหน่วยงานใน ปตท.จะต้องร่วมกันสร้างกลไกพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะต้องร่วมกันสร้างกระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานให้ชัดเจน มีการวางแผนการดำเนินงานโดยระบุถึงการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้งานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และแนวทางลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโดยผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับทราบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ กระบวนการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ จะทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของเราทุกคนจะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์ และเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานอย่างมืออาชีพและสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่พนักงาน ปตท.ทุกคนต้องการต่อไป

ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ ปตท.

#### ข้อ 2.4 ปตท.มีบทบาทในการรับผิดชอบเรื่องพลังงานให้ประเทศ

ในประเด็นนี้ หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (2544) ชี้แจงบทบาทหน้าที่ของ ปตท.ให้ประชาชนทั่วไปทราบว่า ปตท.เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติแบบครบวงจร (Integrated Gas Company) มีบทบาทสำคัญในธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าสากลผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี และมีการลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีในประเทศไทย โครงสร้างการดำเนินธุรกิจของ ปตท.แบ่งออกเป็นธุรกิจหลัก และธุรกิจการลงทุน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน), 2544)

#### ธุรกิจหลักของ ปตท.ประกอบด้วย

ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติซึ่งทำหน้าที่จัดหา ก๊าซธรรมชาติจากทั้งในและต่างประเทศ ขนส่งก๊าซผ่านระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ แยก ก๊าซธรรมชาติและจัดจำหน่าย ส่วนการสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติดำเนินการโดยบริษัท ย่อยของ ปตท. คือ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.สผ. และมีการลงทุนในบริษัทในกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับก๊าซธรรมชาติอีกด้วย

ธุรกิจน้ำมัน การดำเนินธุรกิจน้ำมันของ ปตท.สามารถแบ่งได้เป็น 2 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมัน และการค้าสากล (Trading) ซึ่งรวมถึงการนำเข้าและการส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี และมีการลงทุนในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันอีกด้วย

ธุรกิจการลงทุน ปตท.มีเงินลงทุนในธุรกิจต่างๆ โดยลงทุนในธุรกิจการกลั่น และธุรกิจปิโตรเคมีเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ ปตท.ยังระบุไว้ในการจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ ว่าเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการปิโตรเลียม ดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการประกอบธุรกิจปิโตรเลียม รวมทั้งร่วมลงทุนในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับปิโตรเลียม โดยบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.นี้ เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่จากการแปรรูปการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบและพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

และในการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานเพื่อการเสนอขายหุ้นสามัญแก่นักลงทุนทั่วไป (Road Show) เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2544 ที่ผ่านมา ก่อนที่จะมีการนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์นั้น ผู้บริหาร ปตท. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาทางการเงินได้นำเสนอข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับ ปตท. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการนำเสนอขายหุ้นของ ปตท. โดยในการนำเสนอแต่ละครั้งนั้นระบุว่า ปตท. เป็นบริษัทปิโตรเลียมแห่งชาติที่ประกอบธุรกิจพลังงานจากแหล่งปิโตรเลียมอย่างครบวงจร ซึ่งประกอบด้วย การสำรวจ พัฒนา และผลิตก๊าซธรรมชาติ คอนเดนเสท (Condensate) และน้ำมันดิบผ่านบริษัท ปตท.สผ. ซึ่ง ปตท. ถือหุ้นส่วนใหญ่ พร้อมกับการดำเนินการตลาด จำหน่าย และการค้าน้ำมันดิบ คอนเดนเสท (Condensate) ผลิตภัณฑ์ น้ำมัน และปิโตรเคมีต่างๆ รวมทั้งถือหุ้นในบริษัทในกลุ่มที่ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและปิโตรเคมี (เอกสารประกอบการบรรยายการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานเพื่อการเสนอขายหุ้นสามัญแก่นักลงทุนทั่วไป, 2544)

พร้อมกันนี้ ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ยังสอดคล้องกับที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงบทบาทของ ปตท. ไว้ว่า ปตท. ไม่ได้มีแค่ธุรกิจน้ำมัน แต่ยังมีธุรกิจก๊าซหุงต้ม และก๊าซธรรมชาติด้วย ซึ่งรายได้หลักของ ปตท. คือธุรกิจก๊าซธรรมชาติที่ขายให้กับโรงไฟฟ้าไปเป็นเชื้อเพลิงหลักถึงกว่า 70% ในผลิตกระแสไฟฟ้าปัจจุบัน และขายให้โรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ในแนวท่อส่งก๊าซ เพื่อนำไปเป็นเชื้อเพลิงในกระบวนการผลิต ซึ่งบทบาทของก๊าซธรรมชาติในปัจจุบันได้รับความนิยมมาก เพราะเป็นพลังงานสะอาดที่มีราคาถูกและหาได้ภายในประเทศ ทำให้เห็นว่าธุรกิจของ ปตท. เป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติ เพราะเป็นบริษัทของคนไทยที่ทำหน้าที่ดูแลพลังงานใกล้ตัวทุกด้านให้ประชาชน (นิธิพงศ์ เตชะวณิช, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ในประเด็นภาพลักษณ์ของ ปตท. ที่มีบทบาทในการรับผิดชอบเรื่องพลังงานให้ประเทศนี้ ถือได้ว่าเป็นภาพลักษณ์ที่ถูกต้องตามที่ ปตท. ต้องการให้ประชาชนรับรู้ และตรงกับภารกิจหลักที่แท้จริงของ ปตท. ดังที่ ฯพณฯ พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ อดีตนายกรัฐมนตรีผู้มีส่วนสำคัญในการก่อตั้ง ปตท. ได้กล่าวไว้ว่า การจัดตั้ง การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือ ปตท. ในสมัยนั้น เป็นการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศชาติ และประชาชนอย่างยิ่งใหญ่ โดยมี วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบดูแล และแก้ไขปัญหาด้านพลังงานของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเอกภาพ ซึ่งเป็นที่น่ายินดีที่ว่า ปตท. ได้ดำเนินการตามนโยบายที่มอบหมายไว้จนสำเร็จลุล่วงเป็นอันมาก (20 ปี ปตท., 2541)



และ พลอากาศตรี กำธน สินธวานนท์ องคมนตรี กล่าวไว้ว่า ปตท.เป็นองค์กรหลักที่ดูแลธุรกิจพลังงานของชาติ ซึ่งเป็นหัวใจของการผลิต ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมหรือเกษตรกรรม และเกี่ยวข้องไปถึงการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนทุกคนด้วย

จากคำกล่าวของทั้ง 2 ท่านนี้ ย้ำให้เห็นถึงภาระหน้าที่ของ ปตท.ในการรับผิดชอบเรื่องพลังงานให้ประเทศ ซึ่งแสดงว่า ปตท.มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้ประชาชนเกิดการรับรู้ถึงบทบาทของ ปตท.ในแนวทางที่ต้องการ โดยทำให้เห็นถึงความสำคัญในการดำเนินงาน อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้อง ร่วมมือที่ดี และการสนับสนุนต่อไป จึงเป็นแนวทางที่ควรดำเนินต่อไปในอนาคตด้วย

ประเด็นที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์เชิงลบของ ปตท.

ข้อ 2.7 กระแสต่อต้านโครงการท่อส่งก๊าซ ทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบต่อองค์กร

สำหรับประเด็นนี้ ผลการวิจัยเรื่องทัศนคติของสาธารณชนต่อก๊าซธรรมชาติและโครงการของ ปตท. โดย บริษัท ไทเลอร์ เนลสัน ซอฟต์แวร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่พบว่าทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาและการจัดหาก๊าซธรรมชาติเพื่อใช้ในประเทศไทย มีภาพที่เป็นด้านบวกอย่างมาก โดยคุณประโยชน์ที่สาธารณชนเล็งเห็นจากการพัฒนาและจัดหาก๊าซธรรมชาติ นั้น มีทั้งระดับใกล้ตัวและในระดับภาพรวมของประเทศ นอกจากนี้ การเน้นย้ำให้ประชาชนรับรู้ถึงการเตรียมความพร้อมของ ปตท.ในการรองรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากโครงการท่อส่งก๊าซฯ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่า ผลกระทบจากการโครงการท่อส่งก๊าซฯ อาจไม่เกิดขึ้น หรือถ้าจะมีก็เป็นเพียงโอกาสน้อยมาก เพราะประชาชนส่วนหนึ่งยังมีความไม่มั่นใจว่าโครงการท่อส่งก๊าซฯ จะเกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือไม่ โดยเห็นว่าจะต้องมีการตัดป่าไม้เพื่อวางแนวท่อส่งก๊าซฯ และแนวท่อส่งก๊าซฯ ในทะเลอาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางทะเล ซึ่งหากเกิดการต่อต้านจากข้อคิดเห็นนี้ อาจส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบต่อองค์กรโดยรวมได้

และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กล่าวว่าภาพลักษณ์ที่มองเห็น ปตท.รู้สึกว่าเป็นองค์กรที่ดี และประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ แต่ติดที่ปัญหาหลักคือเรื่องโครงการท่อส่งก๊าซฯ ซึ่งเป็นภาพลบกับ ปตท.มากๆ เพราะคนไม่รู้ ข้อเท็จจริง ทำให้เกิดความคลุมเครือ จนสร้างเป็นกระแสของการต่อต้าน ซึ่งอาจจะมีประเด็นเรื่องผลประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้สื่อสนใจและติดตามเสนอความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัญหาลักษณะนี้ใหญ่เกินกว่าที่หน่วยงาน

ประชาสัมพันธ์จะเข้าไปช่วยแก้ไขได้ ถึงแม้ว่ามีข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง และพร้อมที่จะนำเสนอให้ประชาชนรับรู้ อยู่แล้วก็ตาม (ศิริพร ชมจินดา, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ ภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับโครงการก่อสร้างก๊าซฯ ทำให้รู้สึกว่าการก่อสร้างชาติเป็นสิ่งที่เลวร้ายสำหรับประเทศนี้ แต่ไม่ใช่ว่า ปตท.ทำโครงการได้ไม่ดี ไม่ใช่การต่อต้านที่เกิดจาก ปตท. แต่เป็นกระแสของงานข่าวที่รัฐบาลตกเป็นผู้ร้ายแทน รวมทั้งองค์การเอกชน หรือ NGO ที่ต่างฉายภาพว่าคนในท้องถิ่นมีความขัดแย้ง ต่อต้าน และไม่ต้องการโครงการ เช่นเดียวกับลักษณะของโรงไฟฟ้าบ่อนอกและหินกรูด ซึ่งปัญหาสิ่งแวดล้อมถูกตั้งให้เป็นประเด็นสำคัญต่อเนื่องจากกรณีโรงไฟฟ้าที่แม่เมาะ จ.ลำปาง ภาพเชิงลบไม่ได้เกิดกับองค์การใดองค์การหนึ่งอย่างชัดเจน แต่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีการพาดพิงในหน้าหนังสือพิมพ์ ต่างก็ต้องได้รับผลกระทบกับกระแสเหล่านี้แน่นอน และสำหรับ ปตท.เอง ยังมีปัญหาติดตัวจากกรณีโครงการก่อสร้างก๊าซฯ จากสหภาพพม่า ที่มีกระแสข่าวว่าตัดไม้ทำลายป่า ไม้ที่ตัดแล้วก็ไม่รู้จะไปอยู่ที่ไหน ผ่านที่ของใครก็ให้ค่าชดเชยที่ไม่เป็นธรรม ข้อมูลเหล่านี้จะถูกกระตุ้นให้เชื่อมโยงกันได้ และหาก ปตท.ทำอะไรผิดเพียงนิดเดียว โอกาสจะถูกสร้างกระแสให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบก็มีความเป็นไปได้ตลอดเวลา (บริสุทธิ์ บุรณะสัมฤทธิ์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับผลกระทบจากสิ่งที่ได้รับรู้ใหม่ กล่าวคือ กระแสต่อต้านโครงการก่อสร้างก๊าซฯ เปรียบเหมือนความรู้ใหม่ที่ผู้รับสารได้รับเพิ่มเติมจากสื่อต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นความรู้ใหม่ในเชิงลบ ที่เป็นคนละทิศทางกับภาพลักษณ์ของ ปตท.ที่ผู้รับสารได้เคยรับรู้ ดังนั้น เมื่อภาพลักษณ์ที่มีอยู่แล้วได้รับการกระทบจากสิ่งที่ได้รับรู้เข้ามาใหม่ อาจมีสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งใน 3 ประการต่อไปนี้เกิดขึ้น (จรัสลักษณ์ ผลบริบูรณ์ เจริญ, 2542) คือ

1. ภาพลักษณ์เดิมยังคงเดิม ไม่ถูกกระทบกระเทือนแต่อย่างใด
2. ข้อมูลใหม่ที่รับเข้ามามีทิศทางเดียวกับภาพลักษณ์เดิม จะสามารถเรียกร้องความสนใจ ทำให้เกิดการประเมินคุณค่า และอาจทำให้ภาพลักษณ์เดิมเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่จะสามารถให้คำอธิบายได้ชัดเจนขึ้น
3. ข้อมูลใหม่ในสารทำให้ภาพลักษณ์เดิมเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง ในกรณีนี้ บางครั้งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างที่คำจูนภาพลักษณ์นั้นอยู่ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า กระแสต่อต้านโครงการก่อสร้างก๊าซฯ น่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ และ

คาดว่าจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบกับภาพลักษณ์เดิมของ ปตท. ตามที่ผลวิจัยข้างต้นได้สำรวจพบ

ประเด็นที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานของ ปตท.

ข้อ 2.6 มีนักการเมืองแทรกแซงการทำงานของ ปตท.

ในประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นว่า งานของ ปตท. โดยเฉพาะเรื่องของการประชาสัมพันธ์จะมีภาครัฐเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ เรียกได้ว่า มีนักการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง แม้ว่าจะเปลี่ยนจากการเป็นรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทแล้วก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะรูปของบริษัทยังมีกระทรวงการคลังถือหุ้นส่วนใหญ่อยู่ถึงกว่า 60% ทำให้เชื่อว่าการบริหารและงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ในอนาคตยังคงเหมือนเดิม คือเป็นการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของนักการเมือง เป็นงานสนับสนุนเท่านั้น มีส่วนเป็นฐานในการหาเสียงของนักการเมือง กลไกการทำงานในรูปของบริษัทที่มีการตรวจสอบน้อยลงจะเป็นเครื่องมือให้นักการเมืองไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ใช่ตัว ปตท. เองที่จะได้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนด (ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าว สอดคล้องกับประเด็นการชี้แจงข้อเท็จจริงของผู้บริหาร ปตท. กล่าวคือ เมื่อมีข่าวไม่ดีที่จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบกับองค์กร มักจะไม่เห็นผู้บริหารของ ปตท. ออกมาชี้แจงหรือให้ข้อเท็จจริงกับประชาชน เช่นกรณีข่าวการซื้อหุ้น ปตท. จำนวนมากผิดปกติของญาตินักการเมือง หรือข่าวน้ำมันเถื่อน แสดงให้เห็นว่ามีการแทรกแซงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานภายในของ ปตท. ทำให้ผู้ที่ควรจะมีบทบาทในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับประชาชน เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดหรือความไม่มั่นใจในการบริหารงานที่โปร่งใส กลับไม่มีข้อเท็จจริงใดๆ ที่จะแก้ไขประเด็นที่ตกเป็นข่าว หรือช่วยลดความข้องใจให้กับประชาชนได้เลย ทั้งๆ ที่ปัจจุบันมีประชาชนส่วนหนึ่งที่อยู่ในฐานะของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีสิทธิที่จะได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท (อำนาจ เทียนศิริชัยกุล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ชัดเจนว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก ว่ามีนักการเมืองแทรกแซงการทำงานของ ปตท. ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีกับการบริหารงานภายในของ ปตท. และอาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการทำงาน ตลอดจนภาพลักษณ์เชิงลบของบริษัทในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการแก้ปัญหาการเมืองและสังคมอันเกิดจากความขัดแย้งระหว่างภาพลักษณ์กับภาพจริงพบว่า ปัญหาเหล่านี้ได้

รับการปรับปรุงแก้ไขโดย นักวิชาชีพและนักวิชาการอยู่ตลอดเวลา โดยมีวิวัฒนาการในการปรับปรุงโครงสร้างของงานประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาที่การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์แล้วนั้น การโอบตึงสาธารณชนเข้ามาใกล้ชิด หรือเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเสียเลยทีเดียว ซึ่งระบบเศรษฐกิจเสรีเปิดโอกาสให้ทำได้อยู่แล้ว ด้วยวิธีการซื้อหุ้นโดยตรง หรือผ่านระบบตลาดหุ้น เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมและช่วยลดความตึงเครียดทางการเมือง องค์การส่วนใหญ่จึงมีแนวโน้มที่จะหันมาใช้วิธีการนี้ ทำให้ความเป็นเจ้าขององค์การครอบคลุมออกไปถึงสาธารณชน และมีโครงสร้างการสื่อสารในทุกทิศทาง ส่งผลให้องค์การกับสาธารณชนผูกพันกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทางอ้อมให้องค์การเป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้มีส่วนเป็นเจ้าของได้ง่ายขึ้น (การบริหารงานประชาสัมพันธ์, 2535)

และในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปตท.ก็ดำเนินการในแนวทางของการแก้ปัญหาการเมืองและสังคมอันเกิดจากความขัดแย้งระหว่างภาพลักษณ์กับภาพจริงนี้ โดยทำการแปรรูปองค์การไปสู่ความเป็นบริษัทจำกัด และเปิดขายหุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ เพื่อหวังจะช่วยลดการแทรกแซงทางการเมืองในอนาคต รวมทั้งเพื่อเป็นการหาแนวร่วม การสนับสนุน และความร่วมมือในการทำธุรกิจจากประชาชนผู้ถือหุ้น

### 3. จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ในการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยแยกเป็นหัวข้อต่างๆ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ในการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในปัจจุบัน ดังนี้

#### จุดเด่น (Strength)

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปตท.เป็นองค์การเก่าแก่ เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับ บุคลากรของ ปตท.มีคุณภาพ ทำงานด้วยความโปร่งใส ผู้บริหาร ปตท.ให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ ปตท.ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ให้ความช่วยเหลือสังคม ผลิตภัณฑ์ของ ปตท.มีคุณภาพ และธุรกิจของ ปตท.มีผลกำไรดี โดยสามารถอภิปรายแยกเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกันได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวองค์กรของ ปตท.

ข้อ 3.2 ปตท.เป็นองค์การเก่าแก่ เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับ

ข้อ 3.1 บุคลากรของ ปตท.มีคุณภาพ ทำงานด้วยความโปร่งใส

ข้อ 3.5 ผลสัมฤทธิ์ของ ปตท.มีคุณภาพ ธุรกิจของ ปตท.มีผลกำไรดี

ที่กล่าวมาทั้ง 3 ประเด็นนี้ มีผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวไว้ว่า จุดเด่นของ ปตท.อยู่ที่การเป็นองค์กรเก่าแก่ที่คนรู้จักมานาน สีและลักษณะของโลโก้ที่เป็นรูปเปลวไฟของ ปตท.จดจำได้ง่าย ดูติดตาว่าสินค้าน้ำมันอื่นๆ อาจเป็นเพราะเห็นมานานด้วยความคุ้นเคยนี้เลยพลอยทำให้เกิดความเชื่อถือ และเมื่อได้มีโอกาสมาร่วมเป็นที่ปรึกษาให้กับ ปตท. ทำให้รู้ว่ามียุทธศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญ รู้จักสื่อมวลชนและจับทางกันได้ดี รวมทั้งมีเครือข่ายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารทุกคนเป็นทีมเดียวกันลักษณะ One team - One word – One company ทำให้การทำงานไม่มีปัญหา และยังมีจุดขายที่การขยายธุรกิจในลักษณะของการร่วมทุนมาก ทั้งในและต่างประเทศ เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นจะเห็นว่า ปตท.ทำธุรกิจจะหวางประเทศได้เด่นกว่า ไม่ใช่เป็นแค่ Local Company (อำนาจเทียบหรือรัฐวิสาหกิจ, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ จุดเด่นที่สำคัญของ ปตท.คือสามารถคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของบริษัท ทั้งๆ ที่เปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทแล้ว พร้อมกับการแสดงความโปร่งใสและคิดว่าเป็นการสะท้อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ และยังรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งสั่งสมมานาน โดยเฉพาะในสายงานประชาสัมพันธ์ ที่สามารถตอบประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ชัดเจน และทำให้เกิดการรับรู้ได้ว่าเป็นองค์กรที่มีระบบโปร่งใส (ชาติ จารุวัตร, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และอีกประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีคุณภาพของ ปตท. คือ ในปี พ.ศ. 2543 ที่ผ่านมา ปตท.ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารเอเชียวีค (Asia Week) ให้เป็น 1 ใน 1,000 บริษัทชั้นนำประจำปี 2543 ซึ่งการจัดอันดับดังกล่าวมีเกณฑ์การพิจารณาจากยอดขายจำหน่ายโดยรวมเป็นหลัก โดย ปตท.ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในอันดับที่ 188 จาก 14 ประเทศในภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก และหากจะพิจารณาจากยอดขายจำหน่ายในประเทศไทย ปตท.เป็นบริษัทที่มียอดขายเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ และอยู่ในอันดับที่ 5 ของอาเซียน นอกจากนี้ ในกลุ่มบริษัทน้ำมันและก๊าซ ปตท.ติดอันดับ TOP 20 ของเอเชีย คืออยู่ในอันดับที่ 16 อีกด้วย (รายงานประจำปี ปตท., 2543)

ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร ปตท.

ข้อที่ 3.3 ผู้บริหาร ปตท.ให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นไว้ว่า เมื่อมีข่าวในแง่ไม่ดี หรือมีเรื่องยุ่งๆ ใน ปตท. ผู้บริหาร

จะต้องออกมาชี้แจงเพื่อนำเสนอข้อมูลผ่านสื่อ แสดงให้เห็นว่าตัวผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. ให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์ เพราะถึงไม่มีบทสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ก็มักจะมีข่าว แจกให้ข้อมูลในรายละเอียด แม้ว่าในบางประเด็นที่เป็นข่าวเชิงลบค่อนข้างรุนแรง เช่นกรณี การจัดสรรหุ้นไม่เป็นธรรม ผู้บริหารคงไม่อยากจะให้ข้อคิดเห็นเท่าไรเพราะเป็นเรื่องที่มีการ เมืองมาเกี่ยวข้อง แต่ก็ยังได้เห็นข่าวแจกว่าจัดสรรหุ้นอย่างเป็นธรรม ทำให้คนอ่านเข้าใจ แต่ถ้าครั้งไหนที่ชี้แจงเองก็มักจะพูดได้ดี อธิบายชัดเจน ซึ่งถือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร เอง (สุนีรัตน์ ศรีสุวรรณชน, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งในประเด็นนี้ จอห์น ดับบลิว ฮิล (John W. Hill) เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาและ ให้บริการทางการประชาสัมพันธ์ฮิล แอนด์ โนลตัน (Hill and Knowlton) กล่าวไว้ว่า การ ประชาสัมพันธ์เป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ที่จะต้องให้ความเอาใจใส่ต่อชื่อเสียงและ ความชื่นชอบที่ประชาชนมีต่อองค์กร และต้องเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์เท่าๆ กับงานส่วนอื่นขององค์กร (อ้างใน "หลักการประชาสัมพันธ์" ของ ลักษณะ สตะเวทิน, 2542)

และสมาคมการประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Public Relations Association) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ว่า เป็นภาระหน้าที่ของฝ่าย บริหารที่จะต้องมีการวางแผนและกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดความเข้าใจอันดี และได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มประชาชนที่องค์กรของเราเกี่ยวข้อง โดยต้องกำหนดเป็น แผนงานและนโยบายขององค์กร (อ้างใน "หลักการประชาสัมพันธ์" ของ วิรัช ลภีรัตนกุล, 2538)

ประเด็นที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปตท.

ข้อที่ 3.4 ปตท.ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและช่วยเหลือสังคม โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า จุดเด่นที่มองเห็น ปตท.คือการมีภาพ ลักษณ์ที่ดีจากการช่วยเหลือสังคม ที่ได้ยื่นบอยที่สุดคือโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ และยังมีพวกหมู่บ้าน ปตท.พัฒนาบ้าง แต่ยังไม่โดดเด่น เพราะกิจกรรมช่วยเหลือชาวบ้านนี้ มีหลายหน่วยงานที่เข้าไปช่วย ทำให้ได้ภาพไม่ชัดว่าเป็น ปตท.หรือเป็นใครบ้าง จะมีแต่ ชาวบ้านในพื้นที่นั้นๆ เท่านั้นที่จะจำได้ว่าหน่วยงานไหนมาช่วยเหลือ พื้นที่ที่ ปตท.ไปสร้าง หมู่บ้าน ปตท.พัฒนา ก็จำได้ว่า ปตท.เข้ามาสนับสนุน แต่เรื่องโครงการกุยบุรีที่เข้าไปช่วย งานโครงการพระราชดำรินในการพัฒนาพื้นที่และสร้างอาชีพให้ชาวบ้านนั้นไม่เคยรับรู้เลย ภาพของการช่วยงานโครงการพระราชดำริมักจะไม่โดดเด่น ใครมาช่วยก็ได้ภาพเป็นหมู่ รักรวมกัน แต่ยืนยันยืนยันว่าสิ่งที่เด่นของ ปตท.คือการทำเพื่อสังคม (บริสุทธิ์ บุรณะสัมฤทธิ์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

### จุดด้อย (Weakness)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปตท.บริหารงานด้วยระบบราชการ ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่เข้าใจยาก มีการเผยแพร่ข้อมูลของ ปตท.น้อย โดยสามารถอภิปรายแยกประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของ ปตท.

ข้อ 3.10 ปตท.บริหารงานด้วยระบบราชการ ซึ่งเป็นประเด็นที่ใกล้เคียงกับข้อ 1.1 ที่ว่า ปตท.บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้วยระบบราชการ ได้อภิปรายและสรุปไว้ว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ปตท.มีภาพลักษณ์ที่ดูเป็นราชการ การทำงานต้องมีขั้นตอนมากมาย การตรวจสอบมากเหมือนราชการ ซึ่งอาจเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดจากการที่ ปตท.เป็นองค์กรเก่าแก่ ที่ดูว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจุบันมีการแปรรูปก็พยายามลดขนาดองค์กรลง แต่ขั้นตอนการทำงานภายในก็ยังติดขัด ดูว่ายังไม่ก้าวเดิน ซึ่งการพัฒนาธุรกิจต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรและมีระบบที่เอื้อต่อการทำงาน (อำนาจ เทียนเจริญชัยกุล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยระบบราชการนี้ ดร.สุวรรณ วัลย์เสถียร อดีตรองผู้ว่าการ ปตท. (2522) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การดำเนินงานของ ปตท.ในช่วงที่เป็นรัฐวิสาหกิจมีติดขัดบ้างในเรื่องของระเบียบของราชการ ต้องขึ้นอยู่กับกระทรวงอุตสาหกรรม และหลายเรื่องต้องผ่านเป็นมติของคณะรัฐมนตรี ทำให้ไม่คล่องตัวเหมือนบริษัท แต่เมื่อ ปตท.เปลี่ยนมาเป็นบริษัทเองแล้ว ก็ต้องรอดูว่าจะทำงานได้คล่องตัวขึ้นหรือไม่ ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ความสามารถของบุคลากรเองด้วย ต้องซื่อสัตย์และขยันขันแข็ง (20 ปี ปตท., 2541)

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจาก 2 ท่านที่กล่าวไปแล้ว ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารงานด้วยระบบราชการเป็นจุดด้อยสำคัญ และเป็นอุปสรรคในการทำงานของ ปตท.อย่างแท้จริง ดังนั้น การจัดองค์กรใหม่ให้มีความคล่องตัวกว่าเดิม จะเป็นแนวคิดที่สำคัญที่ ปตท.ควรจะต้องเร่งดำเนินการหลังการแปรรูปองค์กรเป็นบริษัทเรียบร้อยแล้ว

ซึ่งในประเด็นดังกล่าว มีแนวคิดของ สุพิน ปัญญามาก ที่ระบุว่า หากมีการจัดองค์กรให้มีความคล่องตัว มีเอกภาพ มีอิสระ ปลอดจากการควบคุมหลายระดับชั้น รวมทั้งตัวบุคลากรมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว (การประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ, 2530)

ดังนั้น ปตท.จึงเริ่มการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการแปรสภาพเป็นบริษัทจำกัด โดยที่ วิเศษ จูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท.ได้ย้ำกับพนักงานว่าจะมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยการพัฒนาวิธีการทำงาน และการบริหารงานให้คล่องตัวอย่างบริษัทเอกชน ซึ่งอาจต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่น และความร่วมมือจากพนักงานทุกคน (บ้านเรา PTT Spirit, 2544)

ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท.

ข้อ 3.9 ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่เข้าใจยาก มีความซับซ้อน

ข้อ 3.6 มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ ปตท.น้อย

ที่กล่าวมา 2 ประเด็นนี้ ได้มีการอธิบายในข้อที่ข้อ 1.6 ที่ว่า ปตท.เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารน้อยไปบ้างแล้ว ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า จุดด้อยของ ปตท.อยู่ที่ประชาชนรู้จักองค์กรน้อย เพราะ ปตท.เผยแพร่ข้อมูลน้อย จะมีเฉพาะคนที่ติดตามข้อมูลจริงจึงจะทราบว่า ปตท.ทำธุรกิจเรื่องพลังงานครบวงจร ไม่ใช่แค่มีสถานีบริการน้ำมันอย่างที่เรารู้จัก น่าจะมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะในแง่ความสำเร็จขององค์กร หรือกิจกรรมสำคัญต่างๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้น ตามหลักการประชาสัมพันธ์จะต้องบอกให้คนรู้ว่าเราทำอะไรไปบ้าง เพื่อให้คนรู้จักเรามากกว่านี้ (รศ.ดร.ดรุณี ทิรัญรักษ์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ ปตท.จะต้องสื่อสารกับประชาชนมากขึ้น นำเสนอข้อมูลขององค์กรให้มากขึ้นโดยอาจใช้ลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพราะข้อมูลของ ปตท.เป็นเรื่องเชิงเทคนิคที่เข้าใจยาก ต้องให้ข้อมูลเชิงลึกแบบนอกรอบเพื่ออธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้นเป็นข้อมูลแบบที่สื่อสารแล้วทุกคนเข้าใจ (วัชรพงศ์ ทองรุ่ง, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และ ปตท.มีความชำนาญในธุรกิจ เก่งเรื่องน้ำมัน ควรจะพัฒนาตัวเองให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพลังงานหรือปิโตรเลียม เหมือนช่วงที่เริ่มก่อตั้ง ปตท.เมื่อกว่า 20 ปีมาแล้ว ซึ่ง ปตท.เป็นเหมือนสถาบัน เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับพลังงาน โดยเฉพาะเรื่องของน้ำมัน ผู้สื่อข่าวใหม่ๆ ที่ยังไม่มีความรู้ในเรื่องนี้ ก็จะมาถามกับ ปตท. ซึ่งเราเคยจัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับศัพท์ทางด้านพลังงาน และความรู้ในเรื่องปิโตรเลียมให้กับผู้สื่อข่าวโดยผู้บริหารของ ปตท.ในสมัยนั้นเป็นผู้บรรยายด้วยตัวเอง ถ้าปัจจุบันเราวางบทบาทตัวเองเป็นเช่นนั้นอีก เราอาจเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านพลังงานอีกแห่ง นอกเหนือจากที่ปัจจุบันมีคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ หรือ สพช.เป็นหลักอยู่ในเรื่องของแหล่งความรู้ด้านพลังงาน (ไพศาล สุริยะวงศ์ไพศาล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)



ซึ่งหากพิจารณาคุณลักษณะของการประชาสัมพันธ์ของ ลักษณะ สตะเวทิน พบว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เป็นการสื่อสารเพื่อ โน้มน้าวใจให้เกิดความเชื่อถือและปฏิบัติตาม โดยเน้นหลักของความเป็นจริงและความถูกต้องของข้อมูล ซึ่ง ปตท.จึงได้กำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์ ปี 2545 ให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยที่การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ และพยายามที่จะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทให้มากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อมวลชน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประเภทต่างๆ

นอกจากนี้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการที่ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่เข้าใจยาก มีความซับซ้อน และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ ปตท.น้อยนั้น มีแนวคิดของ ปรมะ สตะเวทิน กล่าวถึงทฤษฎีการเปิดรับข่าวสารแบบ Selective Attention ไว้ว่า ผู้รับสารจะเลือกรับสารตามความสนใจของตน เป็นสารที่เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความเข้าใจที่มีอยู่ (หลักนิเทศศาสตร์, 2540) ดังนั้น เมื่อ ปตท.เผยแพร่สารที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ผู้รับก็อาจจะตีความว่าเป็นเรื่องที่ไม่คุ้นเคย เข้าใจยาก และเลือกที่จะไม่รับสาร จนเกิดความรู้สึกว่า ปตท.มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารน้อย

### โอกาส (Opportunity)

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท.

ข้อ 3.14 การประกอบการของ ปตท.มีส่วนในการพัฒนาประเทศ

ข้อ 3.11 ปตท.เป็นบริษัทพลังงานของคนไทย

ข้อ 3.13 ธุรกิจของ ปตท.เป็นธุรกิจที่ใกล้ชิดประชาชน

ที่กล่าวมาทั้ง 3 ประเด็นนี้ มีความสอดคล้องกันตามที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า จุดเด่นและโอกาสที่สำคัญของ ปตท.คือการใช้ฐานความแข็งแกร่งด้านการดำเนิน ธุรกิจและการพัฒนาสังคมควบคู่กับสิ่งแวดล้อม มาเป็นจุดยืนบนศักยภาพและการดำเนินงานครบวงจรในด้านการพัฒนาและจัดหาพลังงาน และกระแสความตื่นตัวในเรื่องพลังงานในปัจจุบัน ก็มีส่วนสำคัญในการสร้างกระแสให้เห็นว่า ปตท.ซึ่งทำธุรกิจด้านพลังงาน มีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โครงการท่อส่งก๊าซฯ และโครงการต่างๆ ที่ ปตท.พัฒนาขึ้นก็ช่วยเสริมโดยการแสดงศักยภาพในการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เรื่องของน้ำมันไร้สารตะกั่ว แก๊สโซฮอล์ ดีโซฮอล์ จนมาถึงการพัฒนาการใช้ก๊าซธรรมชาติในยานพาหนะ หรือ NGV (Natural Gas for Vehicle) และที่กำลังจะเกิดขึ้นเร็วๆ ที่หนองงูเห่า หรือสนามบินแห่งชาติสุวรรณภูมิ ก็คือ

เทคโนโลยีการใช้ก๊าซธรรมชาติในระบบทำความเย็นภายในอาคาร ซึ่งต่างประเทศทำกันมานานแล้ว และในไทยกำลังจะเริ่มโดยการพัฒนาจาก ปตท. (วิภาดา ปุษะนะวิน, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และ ปตท.เป็นเหมือนที่พึ่งและรับใช้ประชาชน การดำเนินธุรกิจของ ปตท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจถือว่ามีส่วนในการพัฒนาและคุ้มครองเศรษฐกิจของประเทศ เป็นบริษัทของคนไทยที่ดำเนินธุรกิจเพื่อคนไทย ควบคู่ไปกับการคืนกำไรให้สังคม และโอกาสที่สำคัญของ ปตท.คือการเป็นบริษัทของคนไทยที่สร้างกระแสความนิยมไทย ทำให้ประชาชนสนใจที่จะใช้สินค้าของ ปตท.และสนใจติดตามข่าวสารของ ปตท.มากขึ้น ยิ่งเมื่อมีการแปรรูปให้ประชาชนมีส่วนในการถือหุ้น ความสนใจติดตามก็จะยิ่งมากขึ้น คนจะเกิดความรู้สึกมีส่วนในการเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นความรู้สึกว่าใกล้ชิด คู่้นเคย (อำนาจ เทียนศิริชัยกุล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งในประเด็นนี้ ชพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ องคมนตรีและกรรมการ ปตท.ชุดแรก (2524) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ได้ร่วมเป็นกรรมการ ปตท.ชุดแรก ซึ่งเป็นช่วงที่มี ชพณฯ พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ เป็นประธาน เป็นการเปิดศักราชใหม่แห่งความ "โชติช่วงชัชวาล" เพราะเป็นการสร้างความหวังใหม่ให้เกิดกับประเทศไทย ซึ่งขณะนั้นประชาชนกำลังประสบปัญหาเรื่องน้ำมันแพงและขาดแคลน ปตท.เริ่มจากความไม่มีอะไรเลย แต่ตั้งใจที่จะทำเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนไทย และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมากน้อยหรือจะดีไม่ดียังไง ของให้พนักงานตระหนักว่า ปตท.เคยผจญและผ่านวิกฤติมาแล้ว และทุกฝ่ายจงร่วมกันฝ่าฟันทุกปัญหาให้ได้ ที่สำคัญคือ ปตท.จะต้องเป็นหลักในการสร้างความมั่นคงและเสถียรภาพทางพลังงานของประเทศ ผมยังมีความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความสามารถ และความเสียสละของพนักงาน ปตท.ทุกคน (20 ปี ปตท., 2541)

และ พล.สุชเวช อดีตผู้ว่าการ ปตท. (2538) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานของ ปตท.อยู่ที่การนำเงินส่งรัฐเพื่อเป็นทุนให้ประเทศ ซึ่งรวมมูลค่าตั้งแต่ก่อตั้ง ปตท.แล้วไม่ต่ำกว่า 25,000 ล้านบาท ยังไม่รวมการสนับสนุนในรูปของภาษีต่างๆ อีกด้วย ผลประโยชน์ที่ ปตท.ทำได้จะกลับคืนไปเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศและประชาชน เพื่อนำให้รัฐนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ต่อไป (20 ปี ปตท., 2541)

## ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากรัฐบาล

ข้อ 3.12 ปตท.ยังคงได้รับสิทธิพิเศษจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ

ข้อ 3.15 รัฐบาลเห็นความสำคัญจึงให้บงลงทุนสูง

ประเด็นทั้ง 2 ดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกัน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นไว้ว่า โอกาสที่สำคัญของ ปตท.เมื่อเปลี่ยนเป็นบริษัทแล้ว อยู่ที่ยังมีสิทธิจากความที่เคยเป็นรัฐวิสาหกิจเหลืออยู่ ยังมีการทำงานเหมือนราชการเพราะมีกระทรวงการคลังถือหุ้นส่วนใหญ่อยู่ โอกาสที่จะทำการตลาดหรือส่งเสริมภาพลักษณ์จะได้เปรียบกว่าบริษัทเอกชน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับบริษัทน้ำมัน หรือบริษัทด้านพลังงานจากต่างชาติที่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศ ซึ่งแต่เดิมอาจจะดีกว่า ปตท.มาก แต่ปัจจุบัน ปตท.เป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการให้ข่าวสารในสื่อต่าง ๆ ก็จะมีแต่ภาพจากผู้บริหารของ ปตท. ไม่มีโอกาสทางการประชาสัมพันธ์ให้บริษัทต่างชาติ (เขมทัตต์ พลเดช, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และความคิดเห็นที่ว่า ปตท.เป็นองค์กรใหญ่ที่ถือเป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติ มีบุคลากรที่มีความสามารถและชำนาญเรื่องน้ำมัน เป็นเหมือนคลังสมองด้านพลังงานของประเทศ รัฐบาลจึงเห็นความสำคัญของการดำเนินงานและให้เงินลงทุนสูง ทำให้ ปตท.มีโอกาสร่างโครงการขนาดใหญ่ในด้านพลังงานต่างๆ เพื่อพัฒนาประเทศ ทั้งเรื่องของโครงการวางท่อส่งก๊าซ และโครงการแหล่งปิโตรเลียมผ่านการลงทุนของ ปตท.สม. (บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด มหาชน) ทำให้ ปตท.มีกำลังในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเมื่อมีกิจกรรมอะไรก็มักจะเป็นที่สนใจของประชาชน โดยเฉพาะเรื่องการแปรรูปและขายหุ้น ซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจตัวอย่างที่เริ่มดำเนินการแปรรูปก่อน เพราะหวังว่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีของรัฐวิสาหกิจอื่นทั้งในเรื่องของการเตรียมการ และการสร้างกระแสความตื่นตัวให้ตลาดหุ้นในประเทศได้ (วัชรพงศ์ ทองรุ่ง, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งในประเด็นนี้ ปรีชา อรรถวิวัฒน์ อดีตประธานกรรมการ ปตท. (2540) ได้กล่าวถึงการได้รับสิทธิพิเศษจากการเป็นรัฐวิสาหกิจของ ปตท. ซึ่งเป็นโอกาสที่สำคัญในการทำธุรกิจของ ปตท.ไว้ว่า เมื่อ ปตท.เป็นรัฐวิสาหกิจ หลายคนจะมองว่าได้รับความช่วยเหลือ และได้สิทธิพิเศษจากรัฐบาล ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบ ทั้งๆ ที่บางครั้งถือเป็นข้อเสียเปรียบ แต่เมื่อ ปตท.แปรรูปมาเป็นบริษัทมหาชนแล้ว เรายังสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันขายปลีกสูงสุดของประเทศต่อเนื่องได้ สำหรับในอนาคตการช่วยเหลือจากรัฐบาลน่าจะลดลง เพราะเราต้องให้ความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นแทน แต่เป็นได้ในช่วงแรกๆ หลังการแปรรูปที่ยังมีสิทธิประโยชน์ติดค้างต่อเนื่องมา ซึ่ง ปตท.จะต้องบริหารโอกาสเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของธุรกิจและประโยชน์กับประเทศต่อไป (20 ปี ปตท., 2541)

### ภัยคุกคาม (Threat)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปตท.อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล ปตท.มีการแทรกแซงจากนักการเมือง ปตท.เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถแยกประเด็นในการอภิปรายได้ดังนี้

ข้อ 3.18 ปตท.อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล

ข้อ 3.16 ปตท.มีการแทรกแซงจากนักการเมือง

ข้อ 3.17 ปตท.เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น

ที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 ประเด็นนี้ มีความใกล้เคียงกับข้อ 2.6 ที่ว่า มีนักการเมืองแทรกแซงการทำงานของ ปตท. ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นด้วยว่าการแทรกแซงทางการเมืองอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของ ปตท. และปัญหาเหล่านี้ได้รับการแก้ไขโดยนักวิชาชีพและนักวิชาการ ซึ่ง ลักษณะ สตะเวทิน กล่าวว่าเป็นการดึงสาธารณชนเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยวิธีการซื้อหุ้น เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมและช่วยลดความตึงเครียดทางการเมือง ซึ่ง ปตท. ก็ดำเนินการโดยทำการแปรรูปองค์การไปสู่ความเป็นบริษัทจำกัด และเปิดขายหุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ (หลักการประชาสัมพันธุ์, 2542)

และสำหรับประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า ภัยคุกคามที่สำคัญของ ปตท.คือภัยจากทางการเมือง เพราะ ปตท.เป็นองค์การที่มีกำไร เป็นองค์การขนาดใหญ่ อาจเป็นแหล่งที่นักการเมืองเข้ามาหาผลประโยชน์ได้ ซึ่งปัญหานี้เป็นภัยคุกคามในระดับประเทศ (บริสุทธ์ บูรณะสัมฤทธิ์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ธุรกิจของ ปตท.ถูกแทรกแซงโดยนักการเมืองไม่มากนักน้อย งานประชาสัมพันธุ์ต้องเป็นหน้าตาขององค์การ พนักงานต้องทำเต็มความสามารถ ขยันขันแข็ง จริงจัง นำความรู้ความชำนาญในทฤษฎีการประชาสัมพันธุ์มาแสดงให้เห็นว่า ปตท.บริหารงานแบบมืออาชีพ มีความโปร่งใส โดยเฉพาะเมื่อเปลี่ยนมาเป็นบริษัทแล้วยังมีอิสระในการทำงาน ไม่ได้ตามการเมืองมากเกินไป สามารถบริหารงานเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ฉัตรพี ดันติเฉลิม, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ภัยคุกคามของ ปตท.คือความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบางประเด็น ซึ่งภาพที่เห็นทำให้คนเข้าใจว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการแทรกแซงทางการเมือง ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน เมื่อแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนแล้ว ก็เป็นโอกาสที่ดีที่จะอ้างสิทธิของประชาชนที่มีส่วนเป็นเจ้าของจากการร่วมถือหุ้น เพื่อแสดงความสามารถในการ

บริหารงานด้วยตนเอง เมื่อมีข่าวที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหาทางการเมือง ก็ต้องรีบออกมาชี้แจงประชาชน (อำนาจ เทียนศิริชัยกุล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

รวมทั้งความคิดเห็นที่ว่า ปัจจุบัน ธุรกิจด้านพลังงานของ ปตท.ยังต้องเกี่ยวเนื่องกับหน่วยงานต่างๆ หลากหลาย ทั้งในระดับนโยบายเช่น กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักนายก รัฐมนตรี สำนักงานนโยบายพลังงานแห่งชาติ (สพช.) สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม (สผ.) ระดับคู่ค้าเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ยูโนแคล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งทุกหน่วยงานมีต่างบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท.ทั้งสิ้น ยิ่งเมื่อรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ให้ความสำคัญต่อสิทธิของประชาชนมากขึ้น ทำให้ กลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนผู้นำระดับท้องถิ่น ก็กลายมาเป็นกลุ่มคนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (วิภาดา ปุษะนาวิณ, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ ศิววงศ์ จังคศิริ อดีตประธานกรรมการ ปตท. (2540) มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคามจากการแทรกแซงทางการเมืองของ ปตท.ว่า การดำเนินงานของ ปตท.แสดงให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือของรัฐที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญในอนาคต ปตท.จะอยู่ได้ต้องสามารถสร้างประสิทธิภาพให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ และไม่ควรให้นักการเมืองเข้ามาแสวงหาประโยชน์เป็นอันขาด (20 ปี ปตท., 2541)

เลื่อน กฤษณกริ อดีตผู้ว่าการ ปตท. (2538) กล่าวถึงการกำกับดูแลการทำงานของ ปตท.โดยรัฐบาลว่า ในการทำธุรกิจนั้น ถ้า ปตท.พูดคนเดียวก็จะมีใครฟัง เราควรต้องกระตุ้นให้รัฐบาลเห็นความสำคัญด้วย เช่นกรณีของการส่งเสริมน้ำมันให้ไร้สารตะกั่วซึ่งถือเป็นประโยชน์ของประเทศชาติ เมื่อ ปตท.เริ่มทำแล้ว รัฐก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดให้เป็นนโยบายหรือกฎหมาย แต่ใช้กลไกตลาดบีบอุตสาหกรรมให้หันไปตามกลไกที่รัฐเป็นผู้ชี้ อันนี้คือบทบาทสำคัญของ ปตท.ในฐานะกลไกรัฐ (20 ปี ปตท., 2541)

ซึ่งในประเด็นเหล่านี้ คุณสุวัจน์ ลิปดพัลลภ ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่ ปตท.จะต้องมีส่วนช่วยเหลือภาครัฐในการแก้ปัญหาด้านพลังงานต่างๆ ไว้ว่า ความรับผิดชอบของกระทรวงอุตสาหกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปิโตรเลียมนั้น มีนโยบายที่จะแก้ปัญหาเรื่องพลังงานทั้งในระยะสั้นที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้า และนโยบายรองรับปัญหาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง โดย ปตท.จะทำหน้าที่เป็นกลไกหลักของภาครัฐ ที่จะช่วยสานต่อปัญหาด้านพลังงานต่างๆ ของประเทศให้สามารถบรรลุผลได้ เพราะหน้าที่หลักของรัฐบาลคือการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน และสำหรับความเดือดร้อนที่เกิดในภาคอุตสาหกรรมเช่นเรื่องราคาน้ำมัน จึงได้มอบนโยบายให้ ปตท.มีบทบาทชัดเจนในการเป็นกลไกที่เข้มแข็งของรัฐ

ในการช่วยชะลอราคาน้ำมันขายปลีกในประเทศ รวมทั้งให้การสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงด้วยการตรึงราคาก๊าซฯ ต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 และยังได้มอบนโยบายในการแก้ปัญหาพลังงานในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการพัฒนาโครงการทดลองใช้ก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ (NGV) ในรถแท็กซี่ เพื่อทดแทนน้ำมันที่มีราคาสูง และริเริ่มทดลองจำหน่ายก๊าซโซฮอลล์ที่ใช้ผสมน้ำมันเบนซินเพื่อเพิ่มค่าออกเทน (รายงานประจำปี ปตท., 2543)

และ คุณวิเศษ จูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ได้ให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ปตท.เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของรัฐบาลว่า ปี 2544 ปตท.มีกำไรสุทธิจำนวน 21,565 ล้านบาท ซึ่งเป็นกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 9,285 ล้านบาท เป็นผลมาจากการบริหารงานที่มีคุณภาพและนโยบายการลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และเนื่องจาก ปตท.แปรรูปสภาพเป็นบริษัทแล้ว จึงนำเงินส่งรัฐในรูปของการเสียภาษีเป็นจำนวน 1,204 ล้านบาท ในขณะที่ก่อนแปลงสภาพจะไม่มีภาระเรื่องภาษี แต่จะชำระเงินให้แก่รับในรูปของเงินนำส่งรัฐ ซึ่งจะหักออกจากทุนโดยตรง และไม่ถือเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน (ข่าวแจก ปตท., 2545)

ซึ่งความคิดเห็นต่างๆ เหล่านี้ต่างสนับสนุนให้เห็นว่า การแทรกแซงทางการเมืองของภาครัฐ ที่เชื่อว่าเป็นภัยคุกคามการทำงานของ ปตท.นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ถือเป็นความช่วยเหลือที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยมองภาพกว้างไปที่ผลประโยชน์ที่จะเกิดโดยตรงกับประชาชนและประเทศ เนื่องจาก ปตท.เป็นหน่วยงานสายอุตสาหกรรม ที่เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการพัฒนานโยบายด้านพลังงานต่างๆ ให้ประเทศ

#### 4. แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยที่ได้รับ จะเห็นได้ว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในอนาคต และมีความพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ปตท.มีอยู่แล้วและอยากให้เกิดขึ้นต่อเนื่องในอนาคต กับแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ปตท.ยังไม่มีในปัจจุบันและอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 แนวโน้มที่มีอยู่แล้วและอยากให้เกิดขึ้นต่อเนื่องในอนาคต

แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ปตท.มีอยู่แล้วและอยากให้เกิดขึ้นต่อเนื่องในอนาคต ได้แก่ ควรตอกย้ำความเป็นบริษัทมหาชนของ ปตท. ควรกำหนดให้ งานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหาร ควรทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก ควรเพิ่ม กิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ควรแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น บุคลากรของ ปตท.ควรมีความเข้าใจในธุรกิจ โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

ข้อ 4.9 ควรตอกย้ำความเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันคนยังไม่รู้ว่า ปตท.เปลี่ยนเป็นบริษัท อาจจะมีข่าวหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ แต่ยังไม่เข้าใจว่าเป็นการแปรรูปไปเป็นบริษัทแล้ว ปตท.ต้องสื่อสารให้คนคิดต่อเนื่องและเข้าใจให้ได้ ต้องเร่งให้สื่อเห็นและเข้าใจว่าเปลี่ยนเป็นบริษัทแล้ว มีการทำงานแบบมืออาชีพที่คล่องตัว (ฉัตรพรี ดันติเฉลิม, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ข้อ 4.16 ควรกำหนดให้งานประชาสัมพันธ์เป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหาร ซึ่ง ไพศาล สุริยะวงศ์ไพศาล กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร สายงานประชาสัมพันธ์ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในระดับนโยบาย เพราะประชาสัมพันธ์มีส่วนในการ ดูแลภาพลักษณ์ขององค์กร จึงต้องร่วมอยู่ในระดับผู้บริหารองค์กรด้วย และการกำหนดแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ก็เป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ภาพลักษณ์ขององค์กรจะเป็นไปในทางไหนจะอยู่ที่นโยบายของจากฝ่ายบริหาร (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ ระเบิดน ทักษณา ที่กำหนดให้งานประชาสัมพันธ์เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และความสำเร็จของงานประชาสัมพันธ์จะขึ้นกับผู้บริหาร ดังนี้ (การประชาสัมพันธ์, 2537)

1. การประชาสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยขึ้นกับนโยบายและระเบียบที่จะเป็นตัวกำหนดความคล่องตัวของการทำงานประชาสัมพันธ์

2. การประชาสัมพันธ์จะได้ผลต่อเมื่อผู้บริหารทำตัวเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีความรู้ ความเข้าใจในการประชาสัมพันธ์ดีพอ และความสำคัญในการจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนแน่นอน

3. ฝ่ายบริหารจะต้องสั่งงานและทำความเข้าใจกับงานประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ฝ่ายงานอื่นร่วมมือกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพื่อผลสำเร็จของงานประชาสัมพันธ์

4. ผู้บริหารต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีการวางตัวที่หน้าครัทธา รู้จักเปิดตัว หาโอกาสที่เหมาะสมเข้าพบสื่อมวลชน หรือจัดแถลงข่าวให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กล่าวไว้ว่าอย่างสอดคล้องกัน เกี่ยวกับปัญหาช่องว่างด้านการประชาสัมพันธ์ อันเกิดจากการมองข้ามหรือคาดไม่ถึงของผู้บริหารองค์การว่า เคยมีบทเรียนจากความล้มเหลวของการประชาสัมพันธ์ขององค์การขนาดใหญ่ในช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาบทบทวนทัศนคติของตนเองที่มีต่อปรัชญาการประชาสัมพันธ์ ยังผลให้มีการปรับปรุงแนวคิดและแนวทางในการบริหารองค์การ รวมทั้งบทบาทของงานประชาสัมพันธ์ โดยเริ่มยอมรับว่างานประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การ และจะต้องมีนโยบายและมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพทั้งระยะสั้น ระยะยาว และช่วงวิกฤติ รวมทั้งจะต้องมีการวางแผนพัฒนาสื่ออย่างเหมาะสมและเล็งเห็นการณ์ไกล

ข้อ 4.3 ควรทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่ง ผศ.กรรณิการ์ อัครเวตรเดชา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ในอนาคต ปตท.ควรทำประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่เป็นรูปธรรม โดยการสื่อสารล่วงหน้า ให้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและเผยแพร่ข้อมูลให้ถูกจังหวะ (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รศ.ลักษณะนา สตะเวทิน ที่กล่าวว่า ปัจจุบันประชาชนต้องการรับรู้ข่าวสารมากขึ้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ เชิงรุก (Proactive Public Relations) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกันแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน โดยจะมีการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

ซึ่ง ปิติ ยัมประเสริฐ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี ปตท. ได้ให้ข้อมูลในประเด็นนี้ว่า ในอนาคต ปตท.ต้องมีการดำเนินการล่วงหน้าในการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดกระแสต่อต้านที่เกิดจากความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และ ดร.เสรี วงษ์มณฑา มีแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สอดคล้องกันไว้ว่า เมื่อใดก็ตามที่เราคิดว่าการกระทำของเราอาจเป็นสิ่งที่ประชาชนไม่พอใจ เราต้องใส่ใจที่จะอธิบายเพื่อบรรเทาความไม่พอใจให้ลดลง ต้องมีการชี้แจงล่วงหน้า มีการสร้างความเข้าใจล่วงหน้า ปูพื้นในประชาชนเข้าใจสภาวะ เข้าใจเหตุผล ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริง และเสนอแนะแนวทางในการพิจารณาที่ควรให้ประชาชนยอมรับเสียก่อน ซึ่งกระบวนการทั้ง



หมดยุคนี้เรียกว่าการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (Pro-active Public Relations) ที่ทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญ เพราะการแก้ไขความเข้าใจผิดให้กลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องนั้น เป็นเรื่องที่ยากกว่าการทำให้เข้าใจก่อนที่จะกระทำ โดยเฉพาะในยุคที่ข่าวสารแพร่สะพัดอย่างรวดเร็วนี้ ผู้บริหารจะต้องมองการประชาสัมพันธ์เป็นงานของฝ่ายบริหาร ต้องรู้จักการทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก ต้องอาศัยเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่มีอยู่มากมายออกมาสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง (108 การประชาสัมพันธ์, 2541)

ข้อ 4.12 ควรเพิ่มกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ

ข้อ 4.13 ควรรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ทั้ง 2 ประเด็นข้างต้นนี้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า แนวทางที่ ปตท.ควรให้ความสำคัญในอนาคตคือการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างกิจกรรมดีๆ ให้กับสังคม แม้ว่าปัจจุบัน ปตท.จะมีโครงการดีๆ อยู่แล้ว แต่รู้สึกว่ายังไม่โดดเด่นและยังไม่เกิดประโยชน์กับสังคมโดยตรง ต้องสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ มีจุดขาย กิจกรรมทั้งช่วยสังคมและสิ่งแวดล้อมนี้เป็นสิ่งที่ดี แต่ต้องใช้งบประมาณมาก ถ้าเราลงทุนแล้วคนไม่รู้จักก็จะไม่คุ้ม โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติที่ดูว่าเด่นที่สุด ก็ยังมีกระแสการปลูกป่าของหน่วยงานราชการบังอยู่บ้าง น่าจะมีที่โดดเด่นเหมือน DTAC ที่ทำโครงการสำนึกรักบ้านเกิด (นิธิพงศ์ เตชะวุฒิ, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งแนวคิดเรื่องสังคม สิ่งแวดล้อม และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกนี้ สอดคล้องกับทฤษฎี Social Responsibility ของ ลีชานา สตะเวทิน ที่กำหนดว่า องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม หากดำเนินกิจการใดแล้วก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเต็ม จะต้องมีการชี้แจงให้ประชาชนรับรู้ข้อเท็จจริงล่วงหน้า และเมื่อองค์กรผลิตสินค้าจนมีกำไรเข้าสู่องค์กรแล้ว ก็ต้องมีการคืนกำไรนั้นกลับสู่ประชาชนบ้าง เพื่อแสดงว่าองค์กรไม่ได้เอาเปรียบ แต่มีการเสียสละผลประโยชน์เพื่อช่วยพัฒนาสังคม (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

นอกจากนี้ แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ปตท.ควรแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้นนั้น ยังสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาดสีเขียว (Green Marketing) ที่ วอลเตอร์ คอดดิงตัน (Walter Coddington, 1993) กล่าวไว้ว่า การตลาด สีเขียว หมายถึงกิจกรรมทางธุรกิจหรือการตลาดใดๆ ที่ดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการจัดจำหน่ายโดยผนวกการตลาดสีเขียวนี้ เป็นนโยบายหลักขององค์กรในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

และสภาพแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนทั่วไปยอมรับและให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

แนวคิดเรื่องการตลาดสีเขียวนี้ เกิดจากกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมาใส่ใจสภาพแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรผู้ผลิตต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการผลิตสินค้าที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองกระแสเรียกร้อง และความร้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวโน้มในอนาคตที่หน่วยงานต่างๆ ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะกับ ปตท. ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นธุรกิจพลังงานที่มีความใกล้ชิดและส่งผลกระทบต่อประชาชนรวมทั้งต้องการความร่วมมือและการสนับสนุนจากประชาชน

และหากจะพิจารณาถึงการดำเนินงานของ ปตท. ในปัจจุบัน ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้นนั้น จะเห็นได้ว่า ปตท. มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้ดำเนินงานแล้วและมีแผนจะดำเนินงานต่อไปในอนาคต ดังนี้

1. การนำสาร MTBE (Methyl Tertiary Butyl Ether) มาแทนสารตะกั่วในการเพิ่มค่าออกเทนของน้ำมันเบนซินเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม และช่วยผลักดันให้กำหนดเป็นนโยบายของรัฐ จนน้ำมันเบนซินในประเทศไทยเป็นชนิดไร้สารตะกั่วทั้งหมด ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2537 ถือเป็นประเทศที่ 3 ในทวีปเอเชีย

2. ผลักดันโครงการใช้ก๊าซธรรมชาติในยานพาหนะ เนื่องจากก๊าซธรรมชาติเป็นพลังงานสะอาด เผาไหม้หมดจด ไม่เกิดเขม่าควันดำ ปตท. จึงเริ่มโครงการพัฒนาก๊าซธรรมชาติมาใช้กับรถประจำทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ตั้งแต่ปี 2536 และพัฒนาต่อเนื่องเรื่อยมาจนปัจจุบัน มีรถแท็กซี่กว่า 100 คันที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง และภายในปี 2545 ก็จะพัฒนาให้รถขยะของกรุงเทพมหานครเปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติด้วย

3. สถาปนา สถาบันวิจัยและเทคโนโลยี ปตท. เมื่อปี 2540 เพื่อพัฒนาส่วนผสมในน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นต่างๆ ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมาะกับการใช้งานในประเทศ และสามารถจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม

4. อำนวยการในการดำเนินการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 1 ล้านไร่ ในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวครองราชย์ครบ 50 ปี ซึ่งถือเป็นผู้เข้าร่วมโครงการรายใหญ่ที่สุด โดยทำการปลูกป่าในพื้นที่ 40 จังหวัดทั่วประเทศ ต่อเนื่องมาตั้งแต่

ปี 2537 และจะครบ 1 ล้านไร่ในปี 2547 นี้ พร้อมสนับสนุนให้ชุมชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปลูกป่าตั้งแต่ต้น และสร้างชุมชนให้เข้มแข็งด้วยการสร้างงาน สร้างอาชีพให้ชุมชนตามโครงการ หมู่บ้าน ปตท.พัฒนา

5. จัดสร้างอาคารเรียน ปตท.และห้องสมุด ให้แก่โรงเรียนในเขตภูมิภาคที่ห่างไกลเป็นประจำต่อเนื่องทุกปี ตั้งแต่ปี 2526 เป็นต้นมา ตลอดจนมอบทุนการศึกษา และจัดโครงการประกวดศิลปกรรม ปตท. เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ (20 ปี ปตท., 2541)

ซึ่ง พละ สุขเวช อดีตผู้ว่าการ ปตท. ได้แสดงปณิธานในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ปตท.เริ่มทำมาอย่างต่อเนื่อง และจะทำได้เรื่อยไปในอนาคตไว้ว่า จิตสำนึกในการทำธุรกิจของคือการเป็น Good Cooperate Governance ซึ่ง ปตท.ทำมาตลอด พยายามสร้าง Green Product และยึดมั่น ต่อการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับประเทศ เพราะเราจะอยู่ในสังคมแบบพึ่งพาอาศัยกัน เมื่อปลูกป่าก็ต้องให้ป่าอยู่ตลอดไป เมื่อพัฒนาหมู่บ้าน ปตท.พัฒนา ก็ต้องสร้างสิ่งดีให้สังคมไทย (20 ปี ปตท., 2541)

ข้อ 4.10 บุคลากรของ ปตท.ควรมีความเข้าใจในธุรกิจ และ

ข้อ 4.15 ควรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานประชาสัมพันธ์ร่วมกัน

สำหรับ 2 ประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ พนักงาน ปตท.ทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน ดังนั้นทุกคนน่าจะมีความรู้ในเรื่องราวขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น เป็นกลุ่มคนที่พูดภาษาเดียวกัน ซึ่งประเด็นนี้เป็นบทบาทของผู้บริหารและทีมงานประชาสัมพันธ์ภายในที่จะสร้างจุดแข็งให้กับทีมงาน และสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับพนักงาน และตัว ปตท.เอง คือเมื่อออกไปนอกบ้านก็ไม่มีใครรู้ว่าพนักงานแต่ละคนทำงานในส่วนงานไหน มักจะเหมารวมว่าอยู่ ปตท.ก็ต้องรู้เรื่อง ปตท. พนักงานทุกคนจึงเหมือนเป็นตัวแทนขององค์การ และมีหน้าที่เป็นนักประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจด้วย จะถามราคาน้ำมันก็ตอบได้ หรือถามความก้าวหน้าโครงการท่อก๊าซฯ ก็น่าจะรู้ด้วย ดังนั้น การปลูกฝังข้อมูลขององค์การ หรือชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารที่กำลังเป็นที่สนใจ ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความรู้พื้นฐาน และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของที่จะต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน (สุรศักดิ์ เคารพธรรม, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นอกจากนี้ ดวงพร คำณูวัฒน์ และ วาสนา จันทร์สว่าง ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของบุคลากรภายในองค์กรไว้ว่า ต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร ให้ข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทุกคนจะได้เป็นแกนนำในการให้ ข้อเท็จจริง และสร้างความเข้าใจกับบุคคลภายนอก และในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์นั้น ควรเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรภายใน เพราะพื้นฐานของภาพลักษณ์ขึ้นอยู่กับการทำดีขององค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจากตัวของ บุคลากรเอง (สื่อสารการประชาสัมพันธ์, 2536)

และ รศ.วิจิตร อวาระกุล ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ เป็นหน้าที่ของทุกฝ่าย ทุกคนในหน่วยงาน ทุกคนต้องช่วยกันสร้าง มิใช่ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่ง แต่ฝ่ายหนึ่งคอยทำลาย จึงมีคำกล่าวในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ว่า ทุกคนในหน่วยงานจะต้องเป็น “ทูตของการประชาสัมพันธ์” ทุกคนต้องพยายามระวังรักษา ประพฤติ ปฏิบัติ และสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณให้หน่วยงานด้วย นั่นคือหน่วยงานต้องมีการดำเนินการอบรมชี้แจง ทำความเข้าใจในเรื่องนโยบาย หรือเรื่องอื่นๆ ที่จะต้องการปรับปรุงแก้ไขแก่คนทุกระดับของสถาบัน มิใช่ทำเฉพาะระดับใดระดับหนึ่งอย่างไม่ทั่วถึง (การประชาสัมพันธ์ หลัก และวิธีปฏิบัติ, 2539)

ทั้งนี้ เพราะพนักงานทุกคนเป็นสื่อบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่ง เสถียร เชยประทับ กล่าวถึงความสำคัญของสื่อบุคคลไว้ว่า สื่อบุคคลเป็นผู้นำข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว โดยในการที่ต้องการให้บุคคลใดๆ เกิดการยอมรับในสารที่เสนอออกไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น ควรที่จะใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลและใช้สื่อบุคคลเป็นผู้เผยแพร่ เพราะสื่อบุคคลจะมีประโยชน์มากในกรณีที่ผู้ส่งสารหวังผลให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ และยังเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้รับสารมีความเข้าใจกระจ่างชัด สามารถซักถามทำความเข้าใจ มีปฏิริยาโต้ตอบได้ทันที เกิดความเป็นกันเอง เป็นส่วนตัวและการยอมรับที่ง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารแบบบุคคลวิถี และสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ฝังรากลึกได้ (การสื่อสารและพัฒนา, 2539)

#### 4.2 แนวโน้มที่ยังไม่มีในปัจจุบันและอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต

แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ปตท.ยังไม่มีในปัจจุบันและอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ ควรเพิ่มงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ควรเผยแพร่ ข้อมูลผ่าน Internet มากขึ้น ควรให้ความสำคัญกับงานชุมชนสัมพันธ์มากขึ้น ควรมีการคาดการณ์เพื่อเตรียมการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า ควรทำประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของ

การวิจัยตลาดและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ควรใช้การประชาสัมพันธ์การตลาด โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

- ข้อ 4.6 ควรเพิ่มงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) และ
- ข้อ 4.5 ควรเผยแพร่ข้อมูลผ่าน Internet มากขึ้น

ทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีผลสอดคล้องกัน โดยให้ความเห็นว่า งานนักลงทุนสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ ปตท.ต้องเริ่มทำ เพื่อควบคุมให้ข่าวสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้มีการนำเสนอข้อมูลที่ต้องอยู่เสมอ ตามข้อกำหนดเกี่ยวกับสารสนเทศของตลาดหลักทรัพย์ ข้อมูลจาก ปตท.มีหลากหลายเพราะเป็นองค์การใหญ่ การรวบรวมข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนกันประชาชนและนักลงทุน ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลจุดนี้สามารถพัฒนาเป็น Website ได้ เพราะการสื่อสารทาง Internet ในเป็นช่องทางที่สะดวกที่สุด และผู้ทำข้อมูลก็สามารถเข้าไป Update ข้อมูลใหม่ได้ตลอดเวลา (สุรศักดิ์ เคารพธรรม, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ในปัจจุบัน หลังจากที่ ปตท.แปรรูปจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจำกัดแล้วนั้นได้มีการจัดตั้งส่วนตลาดทุนและผู้ลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) เรียบร้อยแล้ว โดยมีคุณพรรณณลิน มหาวงศ์ธิกุล เป็นผู้จัดการส่วน ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตั้งขึ้นเพื่อรองรับการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยทำหน้าที่เหมือนหน้าด่านที่เชื่อมโยงนักลงทุนให้เกิดความเข้าใจในธุรกิจของ ปตท. เป็นเหมือนการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในตัวองค์กร แต่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ แทนที่จะเป็นสื่อมวลชนหรือประชาชนทั่วไป เน้นการสร้างเชื่อมั่นในธุรกิจของ ปตท.ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพราะนักวิเคราะห์จะถามข้อมูลต่างๆ ขององค์กรเพื่อไปทำการวิเคราะห์ หาข้อมูลที่แท้จริงขององค์กร และนำไปสร้างสูตรในการคำนวณว่าแนวโน้มของผลประกอบการของ ปตท.จะเป็นอย่างไร มีความเสี่ยง นำลงทุน หรือนำซื้อหุ้นหรือไม่

นอกจากนี้ เนื่องจาก ปตท.จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย งานของนักลงทุนสัมพันธ์นี้จึงต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวด้วย ทั้งในส่วนของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงิน ผลประกอบการ แผนการลงทุนของ ปตท. และการชี้แจงสารสนเทศต่างๆ ต่อนักลงทุน โดยต้องดูแลให้มีการรายงานผ่านระบบการรายงานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งต้องมีการทำงานประสานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ รวมทั้งฝ่ายอื่นๆ ที่อาจจะต้องมีเรื่องเผยแพร่ให้บุคคลภายนอก

ซึ่งวิธีการในการทำงานส่วนใหญ่ของส่วนนักลงทุนสัมพันธ์นี้ จะใช้การโทรศัพท์ การรับ - ส่ง E-mail การทำ Conference Call กับนักลงทุนต่างชาติ และจัด Road Show เดินสายพบนักลงทุนรายใหญ่เป็นประจำทุกปี ทั้งประเทศที่เคยไปมาแล้วและประเทศใหม่ๆ ที่ต้องการลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลความก้าวหน้ากิจกรรมต่างๆ ของ ปตท. รวมทั้งติดตามงานในเรื่องที่นักลงทุนสงสัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องรักษาความสัมพันธ์กับนักลงทุน และเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจในธุรกิจของ ปตท.ค่อนข้างมาก ดังนั้น งานนักลงทุนสัมพันธ์จึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ต้องอาศัยการประสานงานมาก ต้องทำความเข้าใจในการทำธุรกิจต่างๆ ของ ปตท. และติดตามข่าวสารอยู่เสมอ

ข้อ 4.8 ควรให้ความสำคัญกับงานชุมชนสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า งานประชาสัมพันธ์ที่สำคัญของ ปตท.คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เพราะงานของ ปตท.เกี่ยวข้องกับชุมชนมาก ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยต้องกำหนดเป็นศูนย์กลางของการให้ข้อมูลในลักษณะของหน่วยชุมชนสัมพันธ์ที่ชัดเจน กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ตอบคำถามกับชุมชนเพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารเป็นไปในทางเดียวกัน การทำงานของ ปตท.ในอนาคตต้องมีการลงพื้นที่ล่วงหน้าก่อนเริ่มโครงการ และให้ความสำคัญกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างท่อส่งก๊าซฯ ทั้งช่วงก่อนการก่อสร้าง ระหว่างก่อสร้างที่เป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบ และหลังการก่อสร้างที่ต้องมีการฟื้นฟูสภาพพื้นที่ (ฉัตรพี ดันติเฉลิม, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ข้อ 4.1 ควรมีการคาดการณ์เพื่อเตรียมการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า และ

ข้อ 4.7 ควรทำการประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของการวิจัยตลาดและรับฟัง

ความคิดเห็นของประชาชน

ทั้ง 2 ประเด็นนี้มีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า งานประชาสัมพันธ์ต้องมีแผน พนักงานประชาสัมพันธ์จะรู้งานล่วงหน้าซึ่งจะเป็นไปตามนโยบายของธุรกิจ ต้องมีการคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับกระแสต่อต้านหรือความไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดขึ้น โดยอาจผสมผสานงานโฆษณาและงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสิ่งสำคัญคือจะต้องมีการฟังเสียงจากประชาชน ให้ประชาชนเป็นตัวตั้งเพื่อให้รู้ว่าเราควรทำธุรกิจอย่างไร มองประชาชนเหมือนพนักงานที่จะต้องให้ข้อมูลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นให้ได้รับรู้เท่ากัน ซึ่งเราจะรู้ข้อมูลจากประชาชนได้ด้วยการทำวิจัย แล้วนำผลจากการวิจัยนั้นมาเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและเตรียมความพร้อมสำหรับการประชาสัมพันธ์ต่อไป (อำนาจ เทียนหิรัญชัยกุล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งแนวคิดข้างต้น สอดคล้องกับทฤษฎีการวางแผนประชาสัมพันธ์ หรือ RACE ที่ สมควร กวียะ กล่าวไว้ถึงขั้นตอนต่างๆ ซึ่ง ปตท.ได้ทำอยู่ในปัจจุบัน คือ

1. R = Research ซึ่งเป็นสิ่งที่ ปตท.ทำอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของ การเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติองค์กร การรวบรวมเรื่องราวเรียน และการสรุปผลประกอบการ
2. A = Action ในเรื่องของการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์นั้น แต่ละหน่วยธุรกิจซึ่งมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์แยกกัน จะกำหนดแผนงานของตนเอง โดยจะสอดคล้องกับแผนงานที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์สำนักงานใหญ่กำหนดเป็น Master Plan
3. C = Communication การสื่อสารของ ปตท.แบ่งออกเป็นทั้งภายในซึ่งประกอบด้วยเสียงตามสาย วารสารภายใน การพบปะพนักงานโดยผู้บริหาร และภายนอกซึ่งประกอบด้วย การโฆษณาสถาบัน การส่งเสริมการขาย และงานสื่อมวลชนสัมพันธ์
4. E = Evaluation ในการประเมินผลทางการประชาสัมพันธ์ ปตท.กำหนดให้มีการจัดทำแบบสอบถามสำหรับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ภายใน และจัดทำ การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มเป้าหมายสำหรับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ภายนอกทุกๆ 3 ปี (แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนประชาสัมพันธ์, 2532)

ข้อ 4.2 ควรใช้การประชาสัมพันธ์การตลาด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ของ ปตท.เกี่ยวข้องกับเรื่องการตลาด ควรจะต้องพัฒนาให้ไปควบคู่กันเพื่อเป็นการสร้าง Brand ให้แข็งแกร่ง ซึ่งการประชาสัมพันธ์การตลาด จะมีส่วนช่วยให้ปัญหาเรื่องยอดขายและความมั่นใจของลูกค้าไม่เปลี่ยนไป กิจกรรมทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ทำไปเป็นลักษณะของ Corporate Image ที่เกิดจากนโยบายของผู้บริหาร และทีมประชาสัมพันธ์ต้องไม่ลืมที่จะกำหนด Corporate Identity ด้วย เพราะการที่คนมองเห็นทุกๆ อย่างจากองค์กรเรา จะเกิดการเชื่อมโยงกลับไปยังภาพลักษณ์ขององค์กรได้ และสิ่งนี้เองที่จะมีผลทางอ้อมกับเรื่องของความเชื่อถือ ยอดขาย และกำไร (เชมทัตต์ พลเดช, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องกับ ดร.เสรี วงษ์มณฑา ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ในด้านธุรกิจว่า ภาพลักษณ์ในด้านนี้ถือเป็นคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ที่มีให้กับสินค้า ซึ่งถือว่าเป็นผลประโยชน์เชิงจิตวิทยา (Psychological Benefit) ที่มีอยู่ในตัวสินค้า ที่ทำให้สินค้าหลายชนิดตั้งราคาได้สูงกว่าคุณค่าทางกายภาพ และจากความสำคัญนี้ จึงทำให้ภาพลักษณ์เป็นศาสตร์หนึ่งของการตลาด วิชาการประชาสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องมือในการสร้างภาพ

ลักษณะได้ขยายออกมาเป็นวิชาการประชาสัมพันธ์การตลาด (Marketing Public Relations) ซึ่งจากอดีตที่มีแต่การประชาสัมพันธ์องค์การ แต่ปัจจุบันเริ่มนำการประชาสัมพันธ์มาใช้กับตัวสินค้า สร้างภาพลักษณ์ ที่ดีเพื่อเพิ่มราคาโดยที่ผู้บริโภคไม่รู้สึกว่าแพง แต่กลับมองว่าเป็นสินค้าที่คุ้มค่าด้านความรู้สึก (108 การประชาสัมพันธ์, 2541)

หากกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ในอนาคต ทั้งแนวโน้มที่มีอยู่แล้วและอยากให้เกิดขึ้นต่อเนื่องในอนาคต และแนวโน้มที่ยังไม่มีในปัจจุบัน และอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต ที่ได้อภิปรายไปข้างต้นนั้น คุณวิเศษ จูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปตท. เน้นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลอย่างมากต่อผลประกอบการของ ปตท. นั่นคือการบริหารและการจัดการภายใน ซึ่ง ปตท. มุ่งดำเนินธุรกิจบนเป้าหมายพาณิชย์ที่โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม และยังได้ริเริ่มการนำ E-business เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มทางเลือกในการทำธุรกิจให้สะดวก รวดเร็วและต้นทุนต่ำ (ข่าวแจก ปตท., 2544)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545 – 2555) ที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ นั้น เป็นแนวทางที่ตรงกับทฤษฎีการประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจ ซึ่งมีทฤษฎีของ รศ. ลักษณะ สตะเวทิน ที่สอดคล้องและช่วยเสริมให้เห็นว่าข้อคิดเห็นดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง ทั้งในประเด็นที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการวิจัยและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การคาดการณ์เพื่อเตรียมการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า รวมทั้งการใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขาย ดังนี้

1. คุณลักษณะของการประชาสัมพันธ์ คือ เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งหมายถึงการเผยแพร่ข่าวสารจากองค์การไปสู่ประชาชน และรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนสะท้อนกลับมา โดยการประชาสัมพันธ์ต้องมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการวางแผนก่อนการดำเนินงานและมีการประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นแล้ว

2. คุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์ที่ดี ควรจะสามารถคาดคะเน คาดการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ ได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของนักประชาสัมพันธ์ในการหาช่องทางป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จะต้องติดตามแก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไขโดยด่วน เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียหายที่จะกระทบกับภาพลักษณ์ของหน่วยงาน



3. แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจ ที่มุ่งสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ความนิยมและความร่วมมือจากประชาชน การประชาสัมพันธ์ในองค์การธุรกิจจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน เพราะการประชาสัมพันธ์เป็นกลไกที่ช่วยบอกกล่าวให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับสินค้า เป็นการสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวทางการตลาด และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้ประชาชนสนับสนุนสินค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าการประชาสัมพันธ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการขาย และมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดในได้

4. การดำเนินงานของธุรกิจเอกชนดังเช่น ปตท.นั้น ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดหลักๆ คือ ควรการสนับสนุนกิจกรรมสาธารณกุศล ให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อม และควรส่งเสริมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพราะการที่องค์การธุรกิจให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนจะช่วยให้เป็นที่นิยมของประชาชน ทั้งนี้ การชี้แจงให้ประชาชนทราบถึงนโยบายและเข้าใจพฤติกรรมขององค์การด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ย่อมจะเป็นโอกาสดีในการเผยแพร่กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จัก (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

ทั้งนี้ กลุ่มประชาชนที่ ปตท.ควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ นอกจากกลุ่มพนักงาน ลูกจ้างแล้ว นั่นคือกลุ่มของผู้ถือหุ้น เพราะ ปตท. เป็นบริษัทที่มีการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการระดมทุนจากประชาชน จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี และความเข้าใจต่อกันเปรียบเหมือนคนกลุ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพัน ความสัมพันธ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของ ปตท.เอง

นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีการประชาสัมพันธ์ในอนาคต ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราชได้กล่าวไว้เกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหลายประเด็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ในอนาคตจะมีการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในแง่ต่างๆ ดังนี้

#### 1. หลักการของการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1.1 ความสัมพันธ์ขององค์การกับประชาชนจะเป็นรูปธรรมมากขึ้น องค์การจะไม่เพียงแต่ส่งข่าวสารออกไปเท่านั้น แต่จะสร้างระบบการสื่อสารที่ใช้เป็นครรลองการส่งสารและการรับสารซึ่งกันและกัน เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ และเพิ่ม

พูนความสะดวกในการใช้บริการของประชาชน จนอาจถือได้ว่าเป็นข่าวสารการกระทำ (Informaction) รูปแบบหนึ่ง และเป็นการบูรณาการข่าวสารกับการกระทำเข้าด้วยกันจนแนบสนิท และให้ผลในด้านการประชาสัมพันธ์สูงกว่าเดิม

1.2 กลุ่มทางวิชาชีพการประชาสัมพันธ์จะเข้มแข็งขึ้น และขยายให้มีความร่วมมือกับวิชาชีพการสื่อสารอื่นในลักษณะของ Interprofessionalism วิชาการประชาสัมพันธ์จะกลายเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ หลักวิชาการจะเป็นพหุวิชา (Multi-discipline) และมีการผสมผสานความรู้หลายๆ ชนิดไว้ด้วยกัน

2. กระบวนการและองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ จะมีการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร ตั้งแต่แหล่งข่าวสาร ตัวสาร สื่อ ผู้รับสาร ผลในการสื่อสาร และการป้อนกลับ นักประชาสัมพันธ์จะต้องพยายามแก้ไขอุปสรรคโดยการใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้ากันให้มากขึ้นและหาทางเพิ่มการส่งสารด้วยวิธีอื่นๆ ซึ่งปัจจุบัน เราเริ่มเห็นความก้าวหน้าของสื่อ เช่น โทรทัศน์ที่ทำให้เห็นภาพสามมิติได้ใกล้เคียงความจริง

3. การจัดโครงสร้างการบริหารงานประชาสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่สุดคือปัจจัยมนุษย์และปัจจัยเทคโนโลยี นักประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการตัดสินใจเกี่ยวกับทั้ง 2 ปัจจัยนี้อย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

และสำหรับการประชาสัมพันธ์ของประเทศไทยในอนาคตนั้น จะมีการเร่งพัฒนาเนื้อหาของข่าวสารในการประชาสัมพันธ์ โดยเป็นการปรับปรุงจากข่าวสารเบามาเป็นข่าวสารที่มีสาระ จากข่าวสารขององค์การมาเป็นข่าวสารประเภทให้ความรู้และข้อมูลทั่วไป ซึ่งผู้บริหารขององค์การและนักประชาสัมพันธ์จะต้องประสานการกระทำของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งพัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานกันกับการประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการสื่อสารอย่างมีระบบ มีแบบแผน ยกระดับไปสู่ศาสตร์แห่งการสื่อสารที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสื่อสารทุกประเภท ภายใต้ระบบการสื่อสารสองทางที่มีความสมดุลระหว่างภายนอกและภายในองค์การ (การบริหารงานประชาสัมพันธ์, 2539)

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์การประชาสัมพันธ์ ปี 2010 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2540) ซึ่งมีหลายประเด็นที่สอดคล้องกับแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545 – 2555) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นไว้ ทำให้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้นว่าแนวคิดที่ได้รับเหล่านี้ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต และ

มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็นแผนงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในอนาคต ซึ่ง บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ สรุปไว้ว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจจะต้องเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ เพราะการแข่งขันด้านธุรกิจจะมีความรุนแรงมากขึ้น และภาพลักษณ์ของธุรกิจจะมีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ แต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์และกำหนดภาพลักษณ์ล่วงหน้าเป็นอย่างดี บุคลากรในองค์กรต้องปรับตัวให้มีคุณภาพสูง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ซึ่งบทบาทของการสื่อสารทาง Internet จะเข้ามามีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูล โครงสร้างของงานประชาสัมพันธ์จะถูกรวมกับฝ่ายการตลาด เพื่อพัฒนาให้เกิดการสื่อสารการตลาดอย่างชัดเจน ทั้งนี้ สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์การประชาสัมพันธ์ปี 2010 ได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ด้านภาพลักษณ์ ควรมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล เพราะภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขององค์กร โดยองค์กรจะต้องกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าในระยะยาว และการประชาสัมพันธ์จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์นั้นๆ มากที่สุด
2. วิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์และแนวทางการประชาสัมพันธ์ ต้องมีความก้าวไกล มีแผนงานการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการวิจัยด้านประชาสัมพันธ์ รับฟังประชามติของกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น และเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น
3. วิสัยทัศน์ด้านคุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคิดทันสมัย มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ รอบรู้ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันเทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้เป็นอย่างดี
4. วิสัยทัศน์ด้านความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ มองภาพให้เห็นว่าการประชาสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ และรักษาไว้ซึ่งความเข้าใจอันดีกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นนักประชาสัมพันธ์ในตัวเอง และงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีบทบาทในการให้คำแนะนำกับผู้บริหารขององค์กร
5. วิสัยทัศน์ด้านสื่อ จะเน้นการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น โดยเฉพาะสื่อคอมพิวเตอร์ออนไลน์ Internet และ E-mail จะถูกนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น

6. วิสัยทัศน์ด้านมาตรฐานวิชาชีพ การประชาสัมพันธ์จะเป็นวิชาชีพที่ได้มีความสำคัญสำหรับทุกวงการธุรกิจ โดยนักประชาสัมพันธ์ต้องยึดถือจริยธรรมและจรรยาบรรณด้านการประชาสัมพันธ์โดยเคร่งครัด

7. วิสัยทัศน์ด้านงบประมาณ ยังไม่ก้าวไกลมากนัก โดยในอนาคตยังต้องมีการปรับลดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร

8. วิสัยทัศน์ด้านสถานภาพและโครงสร้างงานประชาสัมพันธ์ ทุกบริษัทควรมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ โดยจะต้องจัดแบ่งส่วนงานที่รับผิดชอบออกเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะรวมอยู่กับฝ่ายการตลาดในลักษณะของการสื่อสารการตลาด

## 5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจน ควรเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลของ ปตท.อย่างสม่ำเสมอ ควรพัฒนาคุณภาพของบุคลากรภายใน ปตท.อยู่เสมอ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์ หากมีปัญหาภายในต้องรีบแก้ไข ควรตอกย้ำความมีอิสระในการบริหาร ควรมีการประสานงานกับทุกหน่วยงานภายใน ปตท.ควรสร้างสรรค์ผลงานในระดับสากล ควรใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ ควรส่งเสริมการวิจัยและประเมินผล โดยสามารถอภิปรายในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

### ประเด็นที่ 1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร

ข้อ 5.4 ควรพัฒนาคุณภาพบุคลากรของ ปตท.อยู่เสมอ

ข้อ 5.1 หากมีปัญหาภายในองค์กรต้องรีบแก้ไข

ข้อ 5.3 ควรส่งเสริมการวิจัยและประเมินผล

ข้อ 5.9 ควรประสานงานกับทุกหน่วยงานภายใน

โดยในแต่ละประเด็นดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ การทำงานในอนาคตนั้น คุณภาพของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปตท.จะต้องให้ความรู้เติมให้กับพนักงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ เพราะพนักงานทุกคนต้องมีความรู้และเข้าใจในเรื่องขององค์กร เป็นการสร้างพฤติกรรมองค์กร ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่พนักงานต้อนรับที่เป็นด่านแรกขององค์กรที่คนจะได้พบ ตลอดจนพนักงานรักษาความปลอดภัย ไปจนถึงพนักงานทุกคน เพื่อทุกคนจะได้มีใจให้องค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

มีส่วนร่วม และช่วยกันปกป้องรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย (ไพศาล สุริยะวงศ์ไพศาล, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

สำหรับประเด็นนี้ อดีตผู้บริหารและผู้บริหารปัจจุบันของ ปตท. ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ ปตท. ให้ความสำคัญ เป็นแนวทางสำคัญที่จะใช้ในการบริหารงานในอนาคต ดังนี้

เรืออากาศโท สุลี มหาสันทนะ อดีตประธานคณะกรรมการ ปตท. (2524) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจของ ปตท. คือการพัฒนาบุคลากรของเราเอง ซึ่งถือเป็นหน่วยเล็กที่สุดขององค์กรที่ต้องมีความเข้มแข็ง องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราสามารถซื้อเทคโนโลยีทันสมัยได้ แต่หัวใจที่ผลักดันองค์กรอยู่ที่พนักงานของเราเป็นลำดับแรก ถ้าพนักงานดี มีความสามารถ ปตท. จะต้องประสบความสำเร็จได้

ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต อดีตประธานกรรมการ ปตท. (2535) กล่าวว่า งานสำคัญในอนาคตของ ปตท. คือการทำให้องค์กรเป็น Learning Organization คนทั้งองค์กรจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา พนักงาน ปตท. กว่า 3,000 คนต้องเรียนรู้ทุกวัน อาจเริ่มจากการอ่านหนังสือพิมพ์ อ่านงานที่เราหรือคนอื่นทำ ควรมีการบันทึกการทำงานทุกครั้ง เพื่อเป็นประโยชน์การประสานงานครั้งต่อไป ให้คนรุ่นต่อไปได้เรียนรู้ว่าเราทำงานกันอย่างไร

วิเศษ จูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. กล่าวว่า บุคลากรของเราสำคัญที่สุด องค์กรจะไปได้ไกลแค่ไหนอยู่ที่คน ซึ่งปัจจุบันพนักงาน ปตท. ทุกคนเหมือนครอบครัวที่ทำงานร่วมกัน บ้างครั้งไม่ควรมองว่าใครคือผู้บังคับบัญชาหรือใครคือลูกน้อง ทุกคนต้องสำคัญเท่ากันหมดเพื่อให้ช่องว่างระหว่างความเป็นนายกับลูกน้องแคบลง ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ต่างคนต่างทำด้วยใจ (ดิฉัน, 2544)

และในประเด็นเกี่ยวกับการแก้ไขภายในของ ปตท. นั้น ผศ.กรรณิการ์ อัครดรเดชา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ต้องติดตามข่าวสารทุกวัน ดูแลข้อมูลที่ได้รับจากสื่อมวลชนเพื่อเสนอให้ผู้บริหารทราบ หากมีปัญหาหรือมีประเด็นที่อยู่ในความสนใจของสื่อมวลชน จะต้องเตรียมการแก้ปัญหาให้ทันเวลาที่คนต้องการ โดยเฉพาะเมื่อเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานภายในของ ปตท. เอง ยิ่งจะต้องรีบแก้ไขและนำข้อมูลที่ถูกต้องมาเสนอต่อประชาชน โดยจะต้องเผยแพร่อย่างถูกต้องจังหวะ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด หรือความสั่นคลอนต่อความเชื่อมั่นของประชาชน (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

สุพิน ปัญญามาก ได้กล่าวถึงการจัดการภาพลักษณ์เมื่อองค์การเกิดปัญหาไว้ว่า หากองค์การมีปัญหาภายในองค์การต้องรีบแก้ไข หรือเมื่อธุรกิจใดประสบปัญหา จะต้องแสวงหามาตรการที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอด และรักษาสภาพเดิมไว้ให้มากที่สุด เพราะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์การ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหา จะต้องรีบแก้ไขให้รวดเร็วและโปร่งใสที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์เดิมขององค์การ ซึ่งปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอาจเกิดจาก (การวางแผนการประชาสัมพันธ์รัฐวิสาหกิจ, 2530)

1. ข่าวลือ ถือเป็นวิกฤตการณ์ที่หนักหน่วงสำหรับองค์การ โดยเฉพาะข่าวลือในเชิงทำลาย เพราะจะกระพือแพร่สะพัดเร็วมาก อาจมีการเพิ่มสีสันจนทำให้ดูน่ากลัว และคนจำนวนมากมักจะไม่เข้าใจว่าเป็นเรื่องจริงหรือไม่

2. พฤติกรรมขององค์การเชิงลบ เช่น การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ บริหารไม่สะดวก ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่กระทบต่อความรู้สึกของประชาชน หากองค์การไม่ปรับปรุงแก้ไข ก็จะเป็นการทำลายภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การให้ย่อยยับได้

และในประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยและประเมินผลนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า ในอนาคต ประชาชนจะมีความต้องการรับรู้ข้อมูลมากขึ้น โดยมีลักษณะที่ต้องการแตกต่างกัน ปตท.ควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแผนงานของ ปตท.เอง เพราะการรับรู้ความต้องการ ความคิดเห็นจากประชาชน จะช่วยทำให้เรากำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยเฉพาะงานด้านประชาสัมพันธ์ว่าควรจะนำเสนอภาพลักษณ์ไปในแนวทางไหน ตลอดจนการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสม (ชวลิต เดชะวณิช, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

รศ.ลักษณะ สตะเวทิน กล่าวถึงความหมายและคำจำกัดความของการประชาสัมพันธ์ 3 ประการที่แสดงให้เห็นว่า ในการการประชาสัมพันธ์นั้น ควรมีการส่งเสริมการวิจัยและประเมินผล ซึ่งเป็น 1 ในคำจำกัดความ ดังนี้ (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

1. ตรวจสอบและประเมินประชามติที่มีต่อสถาบันของตน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อสถาบัน

2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการที่จะดำเนินการประชาสัมพันธ์

3. ใช้การสื่อสารในอันที่จะมีอิทธิพลโน้มน้าวประชาคมติ หรือกล่าวอีกประการหนึ่งคือ นักประชาสัมพันธ์ก็คือคนกลางในระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การกับประชาชนที่ดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง

และในประเด็นเดียวกันนี้ รศ.วิรัช ลภีรัตนกุล ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่มีหลักพื้นฐาน 4 ชั้น ซึ่งมีขั้นตอนที่สนับสนุนความคิดเห็นในการส่งเสริมการวิจัยและประเมินผลของ ปตท.ในอนาคต ได้แก่ การวิจัยและรับฟังความคิดเห็น การวางแผนและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผล ซึ่งการดำเนินงานทั้ง 4 ชั้น มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (การประชาสัมพันธ์, 2529)

สำหรับที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า ควรมีการประสานงานภายใน ปตท.นั้น เขมทัตต์ พลเดช กล่าวว่า ปตท.เป็นองค์กรใหญ่ มีการแบ่งหน่วยงานและโครงสร้างต่างๆ ในสายงานที่หลากหลาย ขอแนะนำให้มีการพูดคุยกันให้มากขึ้น ประสานงานระหว่างกันในระหว่างกลุ่มธุรกิจ ไม่แข่งกันเอง ต้องรู้จัก เพราะการทำธุรกิจในอนาคตนั้นต้องทำให้ประชาชนรับรู้เพื่อสร้าง Impact เดียวกัน เลือกประเด็นที่จะนำมาเสนอเพียงแนวทางเดียว โดยร่วมกันพิจารณาเลือกสิ่งที่น่าสนใจ ต้องประสานงานกันให้มากขึ้น (สัมภาษณ์, 2545)

ประเด็นที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานประชาสัมพันธ์

ข้อ 5.2 ควรมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจน

ข้อ 5.10 ควรเผยแพร่ข่าวสาร/ข้อมูลของ ปตท.อย่างสม่ำเสมอ

ข้อ 5.7 ผู้บริหาร ปตท.ควรมีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์

โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้ ปตท.ควรกำหนดเอกลักษณ์ในการประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เป็น Corporate Brand เพราะภาพของ ปตท.ในปัจจุบันยังดูสับสน ไม่ชัดเจนว่ามีการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมอะไรบ้าง ควรเลือกแนวทางที่เชี่ยวชาญ แล้วต่อยอดโดยการทำให้ดีขึ้นต่อไป พร้อมกับกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์ในระยะยาวให้เป็นเชิงรุก กำหนดจุดยืน (Position) ขององค์การที่ชัดเจน และพัฒนางานประชาสัมพันธ์ให้ประกอบด้วย 3 Dimension คือ Science, Art และความรู้เกี่ยวกับแก่นของธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการที่ต้องทำให้ Total Result ทุกด้านขององค์การให้ดีจริงๆ ก่อน แล้วใช้หลักการของ Science และ Art

มากตบแต่งให้เป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เพราะในอนาคต จะต้องไม่ใช่เรื่องของการสร้างภาพลักษณ์อีกต่อไป (ส่งเกียรติ ทานสัมฤทธิ์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

ชาร์อน ดันวูดี้ และ มิเชล ไรอัน (Sharon Dunwoody and Micheal Ryan) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอข่าวและข้อมูลขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกันว่า ในการประชาสัมพันธ์นั้น ผู้บริหาร นักประชาสัมพันธ์ และผู้เชี่ยวชาญธุรกิจขององค์กร จะมีความรู้ แนวทางการใช้ภาษา และวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่แตกต่างกัน นักประชาสัมพันธ์จึงมีหน้าที่สำคัญในการเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างข้อมูลที่ได้รับจากทุกฝ่าย เพื่อนำเสนอได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามหลักการสื่อสาร ซึ่งการวิจัยนี้ ได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Information Triangle (อ้างใน “108 การประชาสัมพันธ์” ของ เสรี วงษ์มณฑา, 2541)

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลของ ปตท.อย่างสม่ำเสมอ นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันของ ปตท.ถือว่าพอใช้ แต่ในอนาคตต้องมีการปรับปรุงเรื่องการให้ข้อมูล อาจตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลหรือห้องสมุดที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านพลังงาน เพื่อให้ผู้สนใจได้มาค้นคว้า ปตท.ควรให้ความสนใจกับเรื่องของข้อมูลมากขึ้น ประสานงานกับสื่อมวลชนให้ดี ใช้สื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้เป็นประโยชน์และสม่ำเสมอ ป้องกันการเข้าใจผิดของสื่อ ที่จะส่งผลให้มีการเสนอข้อมูลผิดๆ (จิตาพร มรกตจินดา, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

สำหรับข้อเสนอแนะที่ให้ผู้บริหาร ปตท.มีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ควรต้องได้รับความสำคัญจากผู้บริหาร และได้รับงบประมาณที่พอเพียง เพื่อให้สร้างสรรค์กิจกรรมได้มากขึ้น ภาพของ ปตท.ในปัจจุบันยังเป็นกลางๆ ถ้าผู้บริหารมีส่วนร่วมมากขึ้น จะทำให้งานประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร ให้ประชาชนเกิดความรู้จัก เข้าใจ คำนึง และส่งผลถึงการให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการขอ ปตท.ต่อไป (บัญญัติ คำบุญวัฒน์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์, 2545)

และ ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ กล่าวถึงโครงสร้างของสายงานการประชาสัมพันธ์ หลังจากการแปรรูปองค์กรมาเป็นบริษัท ที่แสดงให้เห็นว่า ปตท.ได้เตรียมการปรับรูปแบบการบริหารงานประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิไว้แล้วว่า โครงสร้างงานประชาสัมพันธ์ปัจจุบัน ขึ้นกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยตรง แม้ว่าบางครั้งผู้บริหารอาจไม่มีเวลาดูในรายละเอียดของงาน แต่เป็นข้อดีที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นเหมือน Presenter ขององค์กร ซึ่งถือว่ามีให้ความสำคัญกับงาน



ประชาสัมพันธ์เต็มที่ ทำให้ผู้บริหารมีบทบาทเด่นในการประชาสัมพันธ์ (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2544)

ดร.เสรี วงษ์มณฑา ได้กล่าวถึงทฤษฎีของผู้บริหารว่าด้วยเรื่องการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม เพื่อองค์การจะไม่มีส่วนในการทำลายสภาพแวดล้อม แต่กลับเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ และมีส่วนช่วยให้สภาพแวดล้อมรอบองค์การดีขึ้น
2. ผู้บริหารจะต้องทำงานอยู่ภายใต้กรอบขององค์การ เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับลูกจ้าง คู่ค้า หรือประชาชนทั่วไป
3. ผู้บริหารจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์เชิงบวกตลอดเวลา คือ ผู้บริหารจะต้องดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้บรรยากาศเชิงบวก มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของประชาชน และบุคคลทั่วไปด้วยการเข้าไปมีส่วนในการช่วยเหลือสังคม และผู้นำด้านความคิดของสังคม จะทำให้องค์การได้รับการกล่าวถึงในแง่ดี
4. ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะวัดผลการทำงานในด้านการสร้างภาพลักษณ์ เพื่อดูว่าทำถูกต้องหรือไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของประชาชนไปในทางที่ต้องการหรือไม่ (การประชาสัมพันธ์ ทฤษฎีและปฏิบัติ, 2542)

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการประชาสัมพันธ์

- ข้อ 5.6 ควรต่อยอดความมีอิสระในการบริหาร
- ข้อ 5.5 ควรใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่
- ข้อ 5.8 ควรสร้างสรรค์ผลงานในระดับสากล

โดย กฤษณ์ เกษมศานต์ ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการต่อยอดความมีอิสระในการบริหารของ ปตท.ไว้ว่า กิจกรรมประชาสัมพันธ์ใดๆ ที่ ปตท.ทำต่อเนืองนั้นถือว่าดีแล้ว แต่หลังจากที่แปรรูปมาเป็นบริษัท จะต้องเพิ่มการสื่อสารให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ ไม่ได้อยู่ภายใต้การเมืองต่อไป ต้องทำให้คนเห็นว่ามีอิสระ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพ เพราะงานประชาสัมพันธ์ต้องเป็นหน้าตาขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนรู้จักและเข้าใจธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มของนักลงทุนและผู้ถือหุ้นที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารของ ปตท.

ถ้าทำให้กลุ่มนี้เชื่อมั่นในความมีอิสระ มั่นใจให้ความสามารถในการบริหารงานของ ปตท.ที่ไม่ต้องพึ่งพารัฐบาล ก็อาจส่งผลถึงราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้ (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และในประเด็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่นั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า เมื่อ ปตท.เป็นบริษัท จะต้องเตรียมความพร้อมเรื่องข้อมูล โดยใช้การนำเสนอผ่านสื่อที่น่าสนใจ สื่อใหม่ๆ ที่ทันสมัย เช่น การให้ข้อมูลผ่าน Website ที่สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว และรับ feedback จากประชาชนได้ด้วย (บุญชัย ศรีปรัชญาอนันต์, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

นิธิพงศ์ เตชะวณิช ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นเดียวกันว่า สำหรับการประชาสัมพันธ์ในอนาคตควรเลือกใช้สื่อใหม่ๆ เพื่อให้ข้อมูลกับผู้ที่สนใจ โดยเฉพาะกลุ่มของนักลงทุนและผู้ถือหุ้น เช่น การใช้ Internet ซึ่งเป็นสื่อที่น่าสนใจสำหรับอนาคต เพราะสะดวกในการ update ข้อมูล สะดวกในการที่ผู้สนใจจะเข้าไปศึกษา และเป็นสื่อใหม่ที่กำลังอยู่ในความสนใจ ถ้าเมื่อไหร่มีข้อมูลองค์การที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับประชาชน ก็นำมาใส่ไว้ หรืออยากบอกอะไร มีข่าว มีนโยบายใหม่ๆ ก็ใส่ไว้ได้ (สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

รศ.ลักษณะ สตะเวทิน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ในอนาคตควรใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ กล่าวคือ ในยุคสังคมข่าวสาร ดังเช่นปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสารได้ถูกพัฒนาให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการสื่อสารอย่างมาก ประชาชนในฐานะที่เป็นเจ้าของประเทศ ย่อมต้องการที่จะรู้ว่าแต่ละหน่วยงานดำเนินกิจการไต่บ้าง เพื่อให้เกิดผลประโยชน์และความเจริญแก่ประเทศ หน่วยงานต่างๆ จึงต้องมีการรายงานและชี้แจงข้อเท็จจริงให้ประชาชนทราบ และเมื่อเป็นยุคที่โลกไร้พรมแดน ทำให้การประชาสัมพันธ์มีการขยายขอบเขตมากขึ้น ทั้งรูปแบบ วิธีการ บทบาท และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับสังคมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้านการประชาสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (หลักการประชาสัมพันธ์, 2542)

นอกจากนี้ ดวงพร คำบุญวัฒน์ และ วาสนา จันทรสว่าง ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ และความสำคัญของการทำประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของการวิจัยตลาดและความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (สื่อสารการประชาสัมพันธ์, 2536)

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสื่อสารมวลชน ทำให้คนในสังคมรับทราบข่าวสารที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับนี้มีผลต่อการเกิดภาพลักษณ์ของหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาในสังคมที่มีเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ก้าวหน้า และมีการสื่อสารมวลชนที่ครอบคลุมทั่วถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์จะต้องส่งเสริม ป้องกัน และรักษาภาพลักษณ์ด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก หรือการประชาสัมพันธ์เพื่อการป้องกัน พร้อมกันนี้ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนและสื่อมวลชน แล้วนำข้อมูลจากผลการวิจัยมาประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพื่อป้องกัน และรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไป

ในแนวคิดเรื่องเดียวกันนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชได้พูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับ ทฤษฎีและการปฏิบัติของเทคโนโลยีทางการสื่อสารไว้ว่า เทคโนโลยีได้มีการพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นด้าน Hardware และ Software แต่นักประชาสัมพันธ์ในประเทศไทยมักไม่สนใจที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในงานผลิตสื่อ ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ผลผลิตเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ก่อให้เกิดการใช้ที่ฟุ่มเฟือยจนกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจ แต่ในปัจจุบัน หลายองค์กรการได้หันมาใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมทางการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งความเหมาะสมในที่นี้สามารถทำได้โดยการผสมผสานเทคโนโลยีมนุษย์ เทคโนโลยีสังคม และเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ประยุกต์เข้าด้วยกัน ใช้การเสนอข้อมูลที่เข้าใจง่าย กะทัดรัดและมีลักษณะเป็นข่าว (การบริหารงานประชาสัมพันธ์, 2535)

และ พัทธนี เขยจรรยา (2530) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ว่า สื่อมวลชนทุกประเภทมีความสำคัญต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ และมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของคนในสังคม การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอข่าวสารขององค์กร จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในแนวทางที่ต้องการ และการเลือกใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ก็มีส่วนเสริมแรง ช่วยเสริมย้ำในทางบวก ที่จะนำไปสู่ความเชื่อถือที่เพิ่มขึ้น โดยต้องเลือกใช้สื่อสมัยใหม่ให้หลากหลาย เพราะสื่อต่างชนิดกันก็จะนำเสนอข้อมูลในลักษณะต่างกัน

มานะ ตีรยาภิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มของการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ในอนาคตไว้ว่า รูปแบบการประชาสัมพันธ์และโฆษณาจะมีความสลับซับซ้อนและแยบยลกว่าเดิมมาก หน่วยงานต่างๆ ต่างอาศัยช่องทางของสื่อมวลชนในการสร้างภาพและให้ข้อมูลในลักษณะของโฆษณาชวนเชื่อ แต่เดิมเราจะสามารถสังเกตและแยกแยะความแตกต่างระหว่างการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ได้ แต่ในอนาคต จะมีการหลอกล่อ

ผู้บริหารอย่างซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยแอบแฝงในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำเสนอข้อมูลในมุมที่ตนเองต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาความรู้ให้เท่าทันความก้าวหน้าของสื่อ และผู้ที่ทำงานด้านประชาสัมพันธ์และโฆษณาควรรู้ใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ และพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ตัวสื่อ ให้สามารถดึงความสนใจจากผู้บริหารได้โดยไม่ต้องสร้างภาพลวงตา (ผู้จัดการรายวัน, 2544)

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงานระดับสากลนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวไว้ว่า นอกเหนือจากการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ที่ ปตท.ควรทำอย่างต่อเนื่องในอนาคตนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเหตุการณ์ในอนาคต ปตท.ต้องยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการระดับสากล โดยใช้การประชาสัมพันธ์สื่อให้เห็นความสามารถในการดำเนินงานระดับสากล (วิภาดา ปุชยะนาวิน, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2545)

และอดีตผู้บริหาร ปตท. รวมทั้งผู้บริหารปัจจุบัน ได้ความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะดังกล่าว ที่ทำให้เห็นความเชื่อมโยงความคิดไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในการดำเนินงานในอนาคต ดังนี้

ดร.อาณัติ อาภาภิรมย์ อดีตผู้ว่าการ ปตท. (2534) กล่าวว่า สำหรับการขยายการลงทุนไปสู่สากลนั้น ถือเป็นขีดความสามารถทางธุรกิจที่ ปตท.ควรจะต้องทำ เพราะเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ด้านการค้าสากล หากไม่ทำเลย เมื่อเกิดปัญหาน้ำมันตลาดแคลน ก็ไม่รู้จะจัดการกับการเจรจาซื้อจากต่างชาติได้อย่างไร แต่ต้องยอมรับว่าเรามีขีดความสามารถด้านนี้ที่จำกัด ปตท.ควรทำแค่พอรู้ตลาด พอทำเป็น อย่าไปหวังทำกำไรจากธุรกิจนี้

พล. สุขเวช อดีตผู้ว่าการ ปตท. (2538) กล่าวว่า เราเคยกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ World Class 2000 ไว้ ซึ่งเริ่มทำตั้งแต่ปี 2538 และก็น่าจะทำต่อไป เพราะเราต้องไม่ล้าหลังคู่แข่งของเราอยู่ในระดับ World Class ทั้งนี้ และธุรกิจของเราเกี่ยวข้องกับตลาดโลกทุกวัน การที่เราตั้งเป้าหมาย World Class 2000 ไม่ได้แปลว่าจะไปลงทุนในต่างประเทศมากมาย แต่เราต้องทำเพื่อเรียนรู้ เพื่อประสบการณ์ สร้างเครือข่ายให้ธุรกิจ และเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายงานในอนาคต เราจึงต้องทำให้ได้เพื่อไปแข่งขันในเวทีการค้าโลกได้ (20 ปี ปตท., 2541)

อภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กล่าวถึงแนวทางในการทำการค้ากับต่างประเทศในปัจจุบันว่า ปตท.ดำเนินธุรกิจการค้าปิโตรเลียมโดย

มีสถานบริการอยู่ในจีน เวียดนาม กัมพูชา ฟิลิปปินส์ พม่า มาเลเซีย และกำลังจะเริ่มที่มณฑลยูนนาน โดยแผนงานในอนาคตจะคงตลาดเดิมไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็น ต้องเริ่มถอนตัวจากธุรกิจที่ไม่สร้างประโยชน์เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยรวม (บ้านเรา PTT Spirit, 2545)

นอกเหนือจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานภายในของ ปตท. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ และแนวทางการประชาสัมพันธ์ที่ได้อภิปรายไปแล้วนั้น วิเศษจูภิบาล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ได้กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ไว้ ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญที่มีผลอย่างมากต่อการดำเนินงานในอนาคตของ ปตท. คือ การบริหารองค์กรและการบริหารเงิน และจะนำนโยบาย "เพิ่มคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" หรือ TQM (Total Quality Management) มาใช้ ซึ่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้อย่างมาก พร้อมกันนี้ ได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ซึ่งสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจปี พ.ศ.2545 - 2549 โดยมีแนวทางการบริหารองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดเสรี และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ได้แก่

1. บริหารการลงทุนเพื่อมุ่งสู่เชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มุ่งเน้นประกอบธุรกิจหลักในชายที่มีความเชี่ยวชาญและได้เปรียบเชิงธุรกิจ ซึ่งได้แก่ น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และปิโตรเคมี
3. เสริมสร้างมูลค่าโดยรวมให้กับองค์กรตลอดสายธุรกิจ และเน้นการสร้างพลังร่วมระหว่างหน่วยธุรกิจและบริษัทในเครือ
4. ให้ความสำคัญในการบริษัทในเครือที่ไปลงทุน
5. พัฒนาเงื่อนไขทางการเงิน เพื่อให้กลุ่มธุรกิจยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
6. สร้างทรัพยากรบุคคลให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
7. สร้างศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

นอกจากนี้ ปตท. ยังกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารงานและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกิจการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศในระยะยาว พร้อมกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความคล่องตัว และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติได้อย่างเต็มที่ เพราะการที่เปลี่ยนมาเป็นบริษัทมหาชนแล้วนั้น ไม่ได้มีความสำคัญเพียงการมุ่งให้เป็นมืออาชีพและมีผลประกอบการที่ดีขึ้นเท่านั้น หากแต่ยังต้องสร้างองค์การให้เป็นหน่วยงานที่มีคุณธรรม ให้มีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดย ปตท.เตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้แทนที่ดีของผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงการเจริญเติบโตของมูลค่าองค์การในระยะยาว ให้ผลตอบแทนอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ทั้งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดี ราคาที่เป็นธรรม มีกรอบการปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความเสมอภาค ซื่อสัตย์ รวมทั้งการสร้างประโยชน์ร่วมกับคู่ค้า ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้องค์การ เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม (บ้านเรา PTT Spirit, 2545)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า การดำเนินงานของ ปตท.ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานขององค์การ ที่เพิ่งจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงาน จากความเป็นรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทจำกัด ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่มุ่งผลทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น บทบาทหลักของงานประชาสัมพันธ์ ปตท.ในอนาคต ตามที่ระบุไว้ในแผนการประชาสัมพันธ์ปี 2545 นั้น อยู่於การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับทุกกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีแนวทางหลักในการประชาสัมพันธ์คือการดำเนินการอย่างมืออาชีพ โปร่งใส และมีเป้าหมายอยู่於การสร้างภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมภายในระยะเวลา 3 ปี พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. เน้นการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์ที่ให้ผลเชิงธุรกิจ
2. มุ่งพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน
3. สร้างค่านิยมและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. ส่งเสริมการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้ การได้รับรู้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานและความชำนาญในเรื่องการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ผสมกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ปตท. เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาประมวลและกำหนดแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกันนั้น จะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การประชาสัมพันธ์ของ ปตท.บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ซึ่งจากนโยบายขององค์กรการ แผนงานประชาสัมพันธ์ และคำยืนยันถึงแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต ที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้รับดังกล่าวนั้น ปตท.ยังได้กำหนดขอบเขตภาพรวมและนโยบายสำหรับการประกอบธุรกิจในอนาคต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

## 1. นโยบายหลัก

1.1 เน้นการประกอบธุรกิจด้านก๊าซธรรมชาติ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอัตราที่สูงตามความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติภายในประเทศที่สูงขึ้น

1.2 ในด้านธุรกิจน้ำมัน พยายามที่จะนำความเป็นผู้นำทางการตลาดเป็นประโยชน์ในการขยายธุรกิจ รวมถึงการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ

1.3 เพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีจากการเป็นผู้นำในธุรกิจก๊าซธรรมชาติและธุรกิจน้ำมัน

## 2. นโยบายในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

2.1 กลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ เป็นธุรกิจหลักของ ปตท. ที่ถึงแม้ว่าจะสร้างรายได้เป็นอันดับสองของรายได้รวมของ ปตท. แต่ถ้าพิจารณาความสามารถในการทำกำไร จะพบว่าเป็นธุรกิจที่สร้างกำไรสูงสุดให้ ปตท. นอกจากนี้ ความนิยมในการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตามีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะราคาก๊าซธรรมชาติที่ถูกกว่าราคาน้ำมันเตา และก๊าซธรรมชาติส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่า รวมถึงการผันผวนของราคาก๊าซธรรมชาติจะน้อยกว่าราคาน้ำมันเตา ทำให้ผู้ใช้งานสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้มากขึ้น

จากความสำเร็จข้างต้น รวมถึงการสนองต่อความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเตรียมตัวต่อการเปิดเสรีการประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติในอนาคต ปตท.จึงได้มีการกำหนดนโยบายหลักในการประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ดังนี้

2.1.1 สำรวจหาแหล่งก๊าซธรรมชาติใหม่ เพื่อรองรับต่อปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะความต้องการจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และผู้ผลิตไฟฟ้ารายอื่นๆ

2.1.2 การขยายเครือข่ายระบบท่อขนส่งตามแผนที่กำหนดในแผนแม่บทระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติฉบับที่ 3 รวมทั้งระบบท่อจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ

2.1.3 การขยายฐานลูกค้า โดยใช้ความได้เปรียบจากการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำและมีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจสูง

ในด้านการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปิดเสรีการประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติในอนาคตนั้น ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2544 กำหนดให้ ปตท.ดำเนินการแยกกิจการท่อก๊าซธรรมชาติ ออกจากกิจการจัดหาและจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติของ ปตท.ในลักษณะการแบ่งแยกตามกฎหมาย (Legal Separation) ภายใน 1 ปี หลังการนำ ปตท. เข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย ปตท.จะจัดตั้งและถือหุ้นทั้งหมดในบริษัทกิจการท่อก๊าซธรรมชาตินี้ รวมทั้งกำหนดให้ ปตท.เปิดให้บริการขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อแก่บุคคลที่สาม (Third Party Access หรือ TPA) และเปิดให้มีการแข่งขันในแหล่งก๊าซธรรมชาติและตลาดก๊าซธรรมชาติใหม่ด้วย

2.2 กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ซึ่งเป็นอีกธุรกิจหลักเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้มากเป็นอันดับหนึ่งของรายได้รวม แต่ถ้าพิจารณาความสามารถในการทำกำไรแล้ว จะพบว่าเป็นธุรกิจที่สร้างกำไรเป็นอันดับสองรองจากธุรกิจก๊าซธรรมชาติ โดยธุรกิจน้ำมันของ ปตท.แบ่งเป็นธุรกิจการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (Oil Marketing) และธุรกิจการค้าซากผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (Oil Trading) โดยมีการกำหนดนโยบายในการประกอบธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อที่จะรักษาระดับความเป็นผู้นำตลาดนี้ไว้ต่อไป ซึ่งนโยบายหลักสำหรับการประกอบธุรกิจในส่วนนี้ประกอบด้วย

2.2.1 สนับสนุนการประกอบธุรกิจเสริม ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในสถานบริการ เช่น ร้านค้าสะดวกซื้อ ร้านอาหาร ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เพื่อส่งเสริมให้มีการเพิ่มปริมาณการเข้าใช้บริการที่สถานีบริการให้มากขึ้น

2.2.2 เพิ่มความสำคัญต่อการค้าก๊าซปิโตรเลียมเหลว (ก๊าซหุงต้ม)

2.2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเครือข่ายคลังน้ำมันที่มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ รวมถึงการร่วมมือในการประกอบธุรกิจกับธุรกิจการค้าซากผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (Oil Trading)



2.2.4 ขยายความร่วมมือในการประกอบธุรกิจกับบริษัทในกลุ่มที่ประกอบธุรกิจโรงกลั่นเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มโดยรวม (Synergies)

2.2.5 พิจารณาหาโอกาสสำหรับการลงทุนในต่างประเทศ รวมถึงการขยายการลงทุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.2.6 รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงไว้ โดยเฉพาะลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

2.2.7 ไม่ลงทุนในโครงการที่ไม่ให้ผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์ตามอัตราที่กำหนด

2.2.8 ร่วมมือกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมี ในการประกอบธุรกิจการค้าสากล (Trading) เพื่อให้เกิดการประหยัดตามขนาด (Economies of Scale) และเกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

### 2.3 กลุ่มธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมี

#### 2.3.1 ธุรกิจการกลั่น

ปตท. มีการลงทุนในธุรกิจการกลั่น ผ่านบริษัทในกลุ่ม 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด บริษัท สตาร์ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด และ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) นอกจากการถือหุ้นแล้ว ปตท. ยังเป็นผู้จัดหา น้ำมันดิบและรับซื้อผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ได้จากบริษัทเหล่านี้

ในการกำกับดูแลบริษัทเหล่านี้ในอนาคต คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติแนวทางการจัดการตามข้อเสนอของ ปตท. โดยให้รวมการดำเนินงานและการตลาดระหว่าง ปตท. และ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการประกอบธุรกิจ และจำกัดการให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมต่อบริษัทที่ถือว่าไม่ใช่บริษัทในกลุ่มหลัก เช่น บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด บริษัท สตาร์ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

#### 2.3.2 ธุรกิจปิโตรเคมี

ปตท. มีการลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมีผ่านบริษัทในกลุ่ม 5 บริษัท ได้แก่ บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยพาราไซลีน จำกัด และบริษัท ปิ๋วแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) สำหรับนโยบายการจัดการบริษัทในกลุ่มนี้ ปตท.กำหนดที่จะให้บริษัทในกลุ่มเหล่านี้ทำงานร่วมกันมากขึ้นในลักษณะการเชื่อมโยงธุรกิจหรือร่วมดำเนินงาน เพื่อการลดต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการลงทุน

จากข้อเสนอแนะที่ได้รับทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท. หรือองค์กรใดๆ จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากรซึ่งหมายถึงตัวนักประชาสัมพันธ์เอง ทั้งนี้ เพราะการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. จะสามารถดำเนินไปในทิศทางใด จะสอดคล้องกับที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะไว้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของพนักงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท. เอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ ปตท. จะต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรทางด้านประชาสัมพันธ์ รวมทั้งผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ด้วย จึงจะส่งเสริมและช่วยเหลือกันและกันในการสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน เพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดี ที่จะนำมาซึ่งการร่วมมือและสนับสนุนกิจการของ ปตท. ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2545-2555) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 2 ประการ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป ที่ประมวลได้จากการวิจัย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

### 1.1 ปตท.ควรมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจน

ปตท.ควรกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่เป็นรูปธรรม ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว พร้อมกำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ โดยทำการสื่อสารล่วงหน้า ชี้แจงล่วงหน้า นำเสนอข้อมูลที่ต้องการ แท้จริง โดยใช้เครื่องมือการประชาสัมพันธ์ในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจเหตุผล ข้อเท็จจริง และเสนอแนวทางพิจารณาที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ เพราะการแก้ไขความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากการไม่รู้ข้อมูลนั้น เป็นเรื่องยากกว่าการทำให้เกิดความเข้าใจก่อนที่จะเริ่มกระทำ

### 1.2 ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลของ ปตท.อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ประชาชนต้องการรับรู้ข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น หน่วยงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ควรมีการปรับปรุงเรื่องการให้ข้อมูล โดยต้องมีความพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เผยแพร่ข่าวสารที่อยู่ในความสนใจของประชาชนและสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำธุรกิจของ ปตท. อาจตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลหรือห้องสมุดที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ปตท. เพื่อให้ผู้สนใจได้มาค้นคว้า และ ปตท.ควรให้ความสำคัญกับการประสานงานกับสื่อมวลชน ใช้สื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดที่อาจจะเกิดจากการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ตลอดจนการนำเสนอข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

### 1.3 ควรมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของ ปตท.อยู่เสมอ

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการทำงาน คือ คุณภาพของบุคลากร การพัฒนาคุณภาพของพนักงานในองค์การจึงถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาโดย การให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ เพราะหากพนักงานทุกคนมีเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การจะสามารถเชื่อมโยงให้เห็นความสำคัญของหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ ทำให้เกิดมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และช่วยกันปกป้องรักษาภาพลักษณ์ขององค์การด้วย ซึ่งจากการอภิปรายผลข้างต้น จะเห็นว่าผู้บริหาร ปตท.หลายท่านต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยถือเป็นหน่วยเล็กที่สุดขององค์การที่ต้องมีความเข้มแข็ง เป็นหัวใจที่ผลักดันองค์การให้ประสบความสำเร็จได้

#### 1.4 ผู้บริหาร ปตท.ควรมีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์

ประสิทธิภาพของงานประชาสัมพันธ์จะขึ้นอยู่กับความเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์จากผู้บริหาร และได้รับงบประมาณที่พอเพียง เพื่อสร้างสรรค์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น และถ้าผู้บริหารมีส่วนร่วมและเข้าใจในหลักการประชาสัมพันธ์ จะทำให้งานประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้ประชาชนเกิดความรู้สึก เข้าใจ คุ่นเคย ซึ่งจะส่งผลถึงการให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการของ ปตท.ต่อไป

ปัจจุบัน โครงสร้างงานประชาสัมพันธ์ปัจจุบันขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นข้อดีที่ผู้บริหารสูงสุดจะเป็นเหมือน Presenter ขององค์กร ซึ่งถือว่าได้ให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์เต็มที่ และทำให้ตัวผู้บริหารเอง มีบทบาทในการประชาสัมพันธ์ที่เด่นชัด เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

#### 1.5 หากมีปัญหาภายในองค์กรต้องรีบแก้ไข

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารภายในองค์กรนั้น เป็นอุปสรรคสำคัญของการประชาสัมพันธ์ เพราะหากมีปัญหาหรือความไม่โปร่งใสในการบริหารงานภายในของ ปตท.เอง ยิ่งจะต้องรีบแก้ไขและนำข้อมูลที่ถูกต้องมาเสนอต่อประชาชน ต้องแสวงหามาตรการที่จะทำให้อุบัติการณ์อยู่รอด และรักษาภาพเดิมไว้ให้มากที่สุด ต้องรีบแก้ไขให้รวดเร็วและโปร่งใสที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาพลักษณ์เดิมขององค์กร และป้องกันการให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบกับองค์กรที่ยากต่อการแก้ไข ดังนั้น หน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องเตรียมการแก้ไขทุกปัญหาให้ทันเวลาที่คนต้องการฟัง โดยจะต้องเผยแพร่อย่างถูกต้องจิงหวะ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด หรือความสับสนต่อความเชื่อมั่นของประชาชน และใช้สื่อที่เหมาะสม อาทิ การจัดทำข่าวแจก การแถลงข่าว หรือการเผยแพร่ข้อมูลผ่าน Internet

#### 1.6 ควรตอกย้ำความมีอิสระในการบริหารงานของ ปตท.

หลังจากที่ ปตท.แปรรูปมาเป็นบริษัทแล้วนั้น ควรจะต้องสื่อสารให้เห็นถึงความเป็นบริษัทมหาชนที่มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมโดยรัฐบาล มีความเป็นอิสระในการบริหารและกำหนดนโยบายด้วยตัวเอง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนรู้จัก เข้าใจธุรกิจ และให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น ซึ่ง

รวมถึงกลุ่มของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ถ้าทำให้กลุ่มนี้เชื่อมั่นในความสามารถ มีอิสระ มั่นใจ ให้ความสามารถในการบริหารงาน ก็อาจส่งผลถึงราคาหุ้นของ ปตท.และการร่วมลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ได้

### 1.7 ควรมีการประสานงานกับทุกหน่วยงานภายในองค์กร

ด้วยความที่ ปตท.เป็นองค์กรใหญ่ มีพนักงานกว่า 3,000 คน โดยแบ่งการทำงานเป็นหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจต่างก็มีรูปแบบการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง หากมีการประสานงานที่ดีระหว่างกัน มีการพูดคุยกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารในแต่ละหน่วยธุรกิจมากขึ้น ไม่แข่งกันเอง ไม่ขัดกัน และควรจะประสานกันเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงานที่สอดคล้องกัน จะช่วยให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรโดยรวม ข้อมูลจากองค์กรจะมีความเป็นเอกภาพ เมื่อทำการประชาสัมพันธ์ออกไปก็จะเป็น Impact เดียวกัน ประชาชนรับรู้ในข้อมูลเดียวกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการสร้างการรับรู้ ความคุ้นเคย และจดจำภาพลักษณ์ของ ปตท.ที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน

### 1.8 ควรสร้างสรรค์ผลงานระดับสากล

สำหรับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั้น ปตท.ต้องยกระดับศักยภาพในการดำเนินงาน จากองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องพลังงานให้กับประเทศ ไปเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันระดับภูมิภาค อาเซียนและระดับสากล โดยใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อให้เห็นความสามารถ ดังกล่าว และช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการตามมาตรฐานสากล

จากการอภิปรายข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร ปตท.มีความเห็นที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะนี้ โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการค้าต่างประเทศที่ระบุว่า ปตท.ควรทำธุรกิจในระดับสากล เพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ เรียนรู้ สร้างเครือข่ายให้ธุรกิจเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายงานในอนาคต และการแข่งขันในเวทีการค้าโลก เพราะคู่แข่งของ ปตท.อยู่ในระดับ World Class และธุรกิจของ ปตท.ก็เกี่ยวข้องกับตลาดโลกทุกวัน แต่ก็ต้องยอมรับว่า ปตท.มีขีดความสามารถในด้านนี้ที่จำกัด จึงควรทำแค่พอรู้ตลาดและพอทำเป็นเท่านั้น

### 1.9 ควรใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่

เมื่อ ปตท.แปรรูปมาเป็นบริษัท ควรจะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของข้อมูล โดยใช้การนำเสนอผ่านสื่อที่น่าสนใจ และสื่อใหม่ๆ ที่ทันสมัย เพื่อให้ข้อมูลกับผู้ที่สนใจโดยเฉพาะกลุ่มของนักลงทุนและผู้ถือหุ้น เช่น การให้ข้อมูลผ่าน website ของ ปตท. ([www.pttplc.com](http://www.pttplc.com)) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีทางการสื่อสารสมัยใหม่ที่สื่อสารและรับ feedback ได้อย่างรวดเร็ว เป็นสื่อที่น่าสนใจเพราะระบบ Internet กำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน สะดวกในการที่ผู้สนใจจะเข้าไปศึกษา และสะดวกในการ update ข้อมูล ทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่ นโยบาย หรือข่าวที่เป็นประโยชน์ก็นำมาเพิ่มไว้ใน website ได้ทันที และผู้สนใจก็สามารถเปิดดูข้อมูลได้ทันทีเช่นกัน

#### 1.10 ควรส่งเสริมการวิจัยและประเมินผล

ในอนาคต ประชาชนจะมีความต้องการรับรู้ข้อมูลมากขึ้น โดยมีลักษณะของข้อมูลที่ต้องการแตกต่างกัน ปตท.ควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและประเมินผล เพื่อศึกษาความต้องการและความสนใจของประชาชน ซึ่งข้อมูลที่รับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของ ปตท. โดยเฉพาะงานด้านประชาสัมพันธ์ ว่าควรจะนำเสนอภาพลักษณ์ไปในแนวทางใดที่จะตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด ข้อมูลประเด็นใดที่ประชาชนต้องการ ข่าวสารอะไรขององค์กรที่ประชาชนยังไม่รับรู้ ความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อสถาบัน ตลอดจนเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้รับรู้เกี่ยวกับตรวจสอบและประเมินประชาสัมฤทธิ์ที่มีต่อสถาบันของตน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวของงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ตั้งแต่เริ่มงานด้านประชาสัมพันธ์ในปี พ.ศ. 2528 ที่ผ่านมา เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงหรือแก้ไขงานประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาแนวโน้มของการสื่อสารและทฤษฎีทางการสื่อสารในอนาคต ตลอดจนพฤติกรรมของผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทางการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนสื่อ การเลือกใช้สื่อ และการกำหนดรูปแบบของการสื่อสาร เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรง มีประสิทธิภาพ และใช้งบประมาณน้อยที่สุด

2.3 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมาเป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จากบุคคลภายนอกองค์กร ดังนั้น การแสดงความคิดเห็นต่างๆ จึงสะท้อนภาพการประชาสัมพันธ์ของ ปตท. จากมุมมองภายนอก ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ไม่ได้

คำนี้ถึงปัจจัยที่มีผลให้เกิดภาพของการประชาสัมพันธ์นั้นๆ ผู้วิจัยจึงเห็นควรให้มีการทำวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ แต่เน้นกลุ่มเป้าหมายจากบุคคลภายในองค์กร และทำการศึกษาเจาะลึกไปถึงแนวทางการกำหนดนโยบาย การวางแผน และความสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา ควบคู่ไปกับการกำหนดแนวโน้มในอนาคต หากผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ย่อมเป็นที่ยืนยันแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของ ปตท.ในทศวรรษหน้าได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

2.4 ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งมีทั้งการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้ง 2 รอบนี้ประมาณ 3 เดือน ซึ่งอาจเป็นการทิ้งระยะเวลาที่นานเกินไปจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของกลุ่มตัวอย่าง และในระยเวลาดังกล่าว มีกระแสข่าวเชิงลบเกี่ยวกับ ปตท.ได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมีส่วนในการชี้นำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของระยะเวลาและช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลด้วย