

การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ*
กรรณิการ์ อัครดรเดชา*
รุ่งนภา พิตรปรีชา*

Abstract

In terms of public relations strategic planning, research findings show that most organizations annually prepare for their public relations plans and those plans usually support organization's vision and strategic plans. Most organizations share similar ways of running strategic planning. Differences are found due to variety in organization structure and system. Business agencies seem to cope and adjust better with ever changing environment. In state agencies, public relations strategic planning is mostly geared to serve organizations' mission such as public campaign rather than to promote organization's image while business agencies use it to promote both their images and marketing purposes.

Evaluation of the PR strategic plan is perceived to be very important process among business organizations. State agencies do not regularly evaluate their strategic plans due to inadequacy of staff. They sometimes outsource evaluation job but that will be only when budget is available.

* ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (Ph.D. Mass Comm., Theory Ohio State University) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งคณบดี และรองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* กรรณิการ์ อัครดรเดชา (อ.บ. ภาษาอังกฤษ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2509 และ SHND in Communication Studies, Aberdeen College of Commerce) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* รุ่งนภา พิตรปรีชา (M.A. in Comm., Fairfield U.) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาการประชาสัมพันธ์และรองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Problems and difficulties of PR work come in the form of top management negligence of PR's importance that leads to lower budgeting arrangement. Most PR plans do not yield short-termed or concrete results therefore management support in terms of staff and budgeting is usually low. PR practitioners in business agencies experience less difficulties in trying to follow their strategic plans. Their state agency counterparts have

to struggle to overcome top management's awareness of PR's role and importance. Moreover, bureaucratic system greatly obstructs efficiency and flexibility that PR works need. Government organizations in general cannot successfully communicate with their target audience. They, consequently gain less support from their target groups and stakeholders.

บทนำ

ในยุคสมัยใหม่แนวคิดด้านการบริหารงานในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยนักวิชาการด้านการบริหารของสถาบันวิชาการต่างๆทั่วโลกได้เสนอผลงานวิจัยที่มีการนำมาทดสอบและทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจจนได้เห็นผลสำเร็จ การบริหารกิจการภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันจึงได้นำแนวคิดการบริหารงานยุคใหม่มาใช้ และได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เช่น การรีอริ่งระบบองค์กร (reengineering) หรือการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ที่มุ่งเน้นการวางแผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีการสร้างตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มักเรียกกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการวางแผนที่แตกต่างไปจากการวางแผนการทำงานแบบเดิมๆ ที่มักเป็นการวางแผนการใช้งบประมาณที่ได้มาแต่ละปี โดยไม่มีการนำเอาทิศทางการพัฒนาองค์กรหรือที่เรียกกันในการบริหารงานยุคใหม่ว่า วิสัยทัศน์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการทำงานด้วย แต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่นักบริหารยุคใหม่ใส่ใจในการนำองค์กรไปสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้อนาคตขององค์กรตอบรับกับอนาคตของสังคมได้เป็นอย่างดี ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นักบริหารจำเป็นต้องหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการ

วิเคราะห์ ซึ่งจะนำมาซึ่งแผนงานที่สามารถแก้ปัญหาขององค์กรและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำองค์กรไปสู่อนาคตที่มุ่งหวัง การบริหารองค์กรในยุคใหม่นี้ผู้บริหารต้องการให้สมาชิกขององค์กรตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีส่วนร่วมทั้งในแง่ของความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และทั้งในแง่ของการยอมรับสนับสนุน ด้วยเหตุนี้งานประชาสัมพันธ์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ ที่จะผลักดันให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและการยอมรับสนับสนุนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ขณะเดียวกันต้องสื่อสารภาพและการถึงที่องค์กรต้องการให้สังคมเห็น ออกไปสู่สายตาของสาธารณชนภายนอกด้วย

ด้วยเหตุนี้ นักประชาสัมพันธ์ยุคใหม่จึงต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับประชาคมในองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้มาก ขณะเดียวกันต้องมีความเข้าใจในสถานภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น นักประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงต้องปรับวิธีการทำงานเป็นอย่างมาก จากการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ตามกระบวนการแบบเดิม ซึ่งเริ่มต้นจากการแสวงหาข้อมูล การวางแผน การสื่อสาร และการประเมินผล มาเป็นการดำเนินงานที่ต้องเริ่มต้นด้วยการมองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

ยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายหลัก ในกระบวนการวางแผน การประชาสัมพันธ์จึงต้องมีการประสานกับฝ่ายบริหาร และคณะทำงานที่วางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างใกล้ชิด

ปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ในประเทศไทยได้ตื่นตัวในการปรับระบบการทำงาน โดยหันมาปรับเอาวิธีบริหารจัดการและดำเนินการโดยมี แนวความคิดสมัยใหม่เข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ยกตัวอย่าง เช่น การใช้แนวคิด การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) เช่น โครงการส่งเสริม ประสิทธิภาพในส่วนราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน ที่ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 (สถาบันที่ปรึกษาเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพในส่วนราชการ, 2540) และการนำ แนวคิดการรีปรับระบบองค์กร (reengineering) มาใช้ ในองค์กรธุรกิจมากมายหลายแห่งในประเทศไทย จาก ระยะเวลาที่ได้้นำแนวคิดเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของหน่วยงานมากมายมา จนปัจจุบัน ทำให้มีคำถามที่ติดตามมาว่า การรีปรับ ระบบก็ตาม การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานก็ตาม ที่มุ่งเน้นการวางแผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการ ทำงานนั้น ได้มีการนำมาใช้จริง และต่อเนื่องมาจน ปัจจุบันหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ งานประชาสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ นั้น ได้ดำเนินการ โดยสอดคล้องตอบรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผน กลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด งานวิจัยชิ้นนี้ จึงเป็นความพยายามหาคำตอบว่า การดำเนินกิจกรรมเพื่อ การประชาสัมพันธ์ขององค์กรในประเทศไทยนั้น มี ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ ขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการ ประเมินปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ในองค์กร และพัฒนาแนวทางการวางแผนการประชาสัมพันธ์ ขององค์กรต่อไปในอนาคต

คำถามนำของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติ งานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนใน ประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อตอบคำถาม ของงานวิจัย ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทยมีหรือไม่และมีการดำเนินการ อย่างไร
2. กระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิง กลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยมี หรือไม่ และมีการดำเนินการอย่างไร
3. กระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์ของ องค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยมีความสอดคล้อง ตอบรับกันหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสอดคล้องตอบรับกันระหว่าง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนการประชาสัมพันธ์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการประชาสัมพันธ์ใน เชิงกลยุทธ์ และนักประชาสัมพันธ์ระดับต่างๆ ใน องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยสามารถแยกตามระเบียบ วิธีวิจัยแต่ละประเภทได้ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ จากองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 12 แห่ง เป็นหน่วยงานราชการ 4 หน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ 4 หน่วยงาน และหน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน 4 หน่วยงาน

2. การสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ระดับอาวุโสขององค์กร เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลที่หลากหลาย การสนทนากลุ่มแบ่งจัดออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มองค์กรเอกชน จำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 5-8 คน โดยกลุ่มองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มีผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มจาก 5 หน่วยงาน และกลุ่มองค์กรภาคธุรกิจเอกชน 8 หน่วยงาน

3. การสำรวจด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาข้อมูลและการรับรู้ของนักประชาสัมพันธ์ในระดับต่างๆเกี่ยวกับการวางแผนการประชาสัมพันธ์ จำนวนทั้งสิ้น 100 ตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และการเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอลหรือแบบแนะนำต่อ (snowball sampling) จากองค์กรต่างๆ ที่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ และมีขนาดองค์กรแตกต่างกัน คือ องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และองค์กรขนาดใหญ่

4. การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และกระบวนการการจัดทำแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึก และนำมาศึกษา เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ศึกษา

ในการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะใช้คำถามสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามแบบเดียวกัน คำถามสัมภาษณ์จะมีประเด็นที่สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับแผนประชาสัมพันธ์ การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์

ช่วงเวลาที่ศึกษา

เก็บข้อมูลระหว่าง มิถุนายน-กันยายน 2550

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสารมาสรุปตามประเด็นคำถามวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น

- การวิเคราะห์เชิงพรรณนา แบบสอบถามในแต่ละส่วนใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า ร้อยละ การแจกแจงความถี่ และค่าเฉลี่ย เพื่อรายงานข้อมูลเบื้องต้น
- การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงอนุมานในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ตามกรอบการวิจัย

ผลการวิจัย : ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร จากการสัมภาษณ์ พบว่า เกือบทุกองค์กรทั้งองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน มีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งลักษณะของแผนกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร อาจแตกต่างกันบ้างใน

ส่วนของรายละเอียด อย่างไรก็ตาม มีบริษัทธุรกิจ เอกชนบางบริษัท ที่แม้จะมีการวางแผนกลยุทธ์องค์กร แต่ยังไม่เป็นแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะเป็นลักษณะของการตั้งเป้าเพื่อการวางแผนการลงทุน เนื่องจากเป็นบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งไม่นาน

ในกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กร นั้น มีหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในบางองค์กรหน่วยงานนี้ จะเป็นผู้รับผิดชอบทำแผนเองร่วมกับฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องในองค์กร แต่ในบางองค์กรหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ดูแล โดยมีส่วนอื่นเป็นผู้ทำหรือจ้างทำ และส่งแผนกลับมา ส่วนใหญ่แล้วในแต่ละองค์กร นอกจากจะมีหน่วยงานหลักทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ การจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายต่างๆในองค์กรยังเข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนด้วย

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมด พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจที่ให้สัมภาษณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรครบทุกขั้นตอน ส่วนองค์กรภาครัฐ และเอกชน อาจขาดบางขั้นตอนไปด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน กล่าวคือ ในองค์กรภาครัฐ ส่วนหนึ่งจะขาดการวิเคราะห์คู่แข่ง เพราะลักษณะงานขององค์กรไม่ได้มีคู่แข่งเหมือนอย่างเช่นในองค์กรธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจ บางแห่ง ในขณะที่องค์กรธุรกิจบางแห่งก็ไม่ได้มีแผนกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน แต่ใช้การตั้งเป้าผลผลิตแทน ในด้านกลยุทธ์องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งเพื่อการสนองพันธกิจขององค์กรและเพื่อการพัฒนาองค์กร

การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ผลจากการศึกษา พบว่า องค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น โดยแผนการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งอยู่ใน

แผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนเฉพาะส่วนของการดำเนินงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์

องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน มีลักษณะของการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน โดยในส่วนขององค์กรภาครัฐแผนการประชาสัมพันธ์จะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งลักษณะของแผนจะเน้นที่การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานมากกว่าจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ในส่วนขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนเฉพาะส่วน ขณะที่องค์กรเอกชนมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะส่วน และมีลักษณะเป็นแผนสนับสนุนองค์กรในด้านการสร้างภาพลักษณ์หรือการตลาด

อย่างไรก็ตาม แม้ลักษณะของการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละประเภทจะแตกต่างกัน แต่ทุกองค์กรล้วนแล้วมีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรทั้งสิ้น เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การดำเนินงานจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการดำเนินการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น มีทั้งการจัดทำที่เป็นไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการจัดทำไม่พร้อมกัน สำหรับการดำเนินการจัดทำนั้น พบว่า แผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีทั้งการจัดทำพร้อม ๆ กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจาก ผู้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และในองค์กรดังกล่าวนี้ ฝ่ายงานประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร จึงได้เข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ไปพร้อมกับหน่วยงานอื่น แต่ในบางองค์กรพบว่า ได้จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขึ้น

หลังจากการประชุมแผนใหญ่ประจำปีขององค์กรผ่านไปแล้ว (ประมาณเดือนสิงหาคม - กันยายน) เนื่องจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร จึงเป็นเพียงการรับนโยบายจากคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นผู้จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรอีกครั้งหนึ่ง

การที่แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะส่วน หรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาของการดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์แต่อย่างใด กล่าวคือ องค์กรที่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร หรือจัดทำต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และองค์กรที่มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะของแผนเฉพาะส่วน ก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ไปพร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร หรือจัดทำต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนย่อยที่ใช้ปฏิบัติงานในระดับฝ่าย ดังนั้นหน่วยงานและจำนวนผู้รับผิดชอบในองค์กรส่วนใหญ่ จึงมีแค่ในระดับฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ หรือฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งจำนวนคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนก็แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรภาครัฐและธุรกิจเอกชน ล้วนมีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น และองค์กรส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ครบทุกขั้นตอน และการวางแผนของทุกองค์กรในแต่ละขั้นตอนจะมุ่งให้เกิดความสอดคล้อง และสนับสนุนนโยบาย พันธกิจ และ

วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

กลยุทธ์และกลวิธีในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

แผนการประชาสัมพันธ์อาจประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ และที่สำคัญคือนำไปสู่การสนองพันธกิจองค์กรและการพัฒนาองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จะพบว่า ในส่วนขององค์กรภาครัฐจะเน้นกลยุทธ์เชิงรุกที่ให้ข้อมูล ความรู้แก่ผู้รับสาร และอาจมีกลยุทธ์เชิงสร้างภาพลักษณ์อยู่บ้าง แต่ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลัก ในขณะที่องค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนจะมีกลยุทธ์และกลวิธีที่หลากหลายประเภทมาก ทั้งด้านการสร้างภาพลักษณ์การพัฒนาภายในองค์กร ด้านพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ ด้านการดูแลตราสินค้า (Branding) ฯลฯ

การประเมินผล

องค์กรที่ให้สัมผาณส่วนใหญ่มักมีการประเมินผลแผนการประชาสัมพันธ์ และอาจใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งแบบ ยกเว้นองค์กรที่ตั้งใหม่ และมีรูปแบบของสินค้าที่ต่างจากคนอื่นและไม่มีแผนการประชาสัมพันธ์ชัดเจน สามารถใช้ยอดขายสะท้อนความนิยมได้ จะไม่มีการประเมินแผนโดยตรง องค์กรมีวิธีการประเมินทั้งโดยผู้ประเมินจากภายใน จากภายนอก หรือการประเมินโดยมีกรอบอ้างอิง เช่น การใช้ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator) ตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลัง และการประเมินด้วยตารางคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ผลการวิจัย : ผลการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มผู้บริหารด้านประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกประกอบด้วยองค์กร

ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่สอง คือ องค์กรภาคธุรกิจเอกชน ผลการสนทนากลุ่มพบว่า

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทุกองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีการสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ก่อนที่จะเริ่มสร้างแผนกลยุทธ์ แต่จะมีความแตกต่างกันออกไปในเรื่องของระยะเวลาในการใช้แผนกลยุทธ์ บางองค์กรไม่มีแผนระยะยาวก็จะมีวางแผนกลยุทธ์ปีต่อปี หรือบางแห่งก็มีแผนทั้งระยะสั้นและยาว

ในส่วนขององค์กรธุรกิจเอกชนที่มีสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ก็จะยึดแผนกลยุทธ์จากสำนักงานใหญ่ รวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วย

ในด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะมีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในลักษณะจากบนลงล่าง (top down) คือ การวางนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วนำนโยบายส่งต่อไปให้กับผู้บริหารระดับล่าง ถ้าเป็นองค์กรภาครัฐก็จะรับนโยบายต่อมาจากกระทรวง แต่มีบางองค์กรธุรกิจเอกชน มีการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากรในระดับล่างมาช่วย (bottom up) โดยบริษัทจะมีการประชุมแผนประมาณเดือนกันยายน ซึ่งแต่ละสายงานในองค์กรจะเตรียมในส่วนของตนไว้และส่งให้ผู้บริหาร จากนั้นในที่ประชุมจะเอาแผนของผู้จัดการทั้งหมดมาผสมรวมกัน แลกเปลี่ยนกันในที่ประชุม และเกิดการสร้างความคิดใหม่ กลายเป็นแผนรวมขององค์กร จากนั้นแต่ละส่วนงานก็จะเอาแผนไปดำเนินการต่อ เพื่อทำแผนการปฏิบัติงานขึ้น

การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

สำหรับหน่วยงานราชการนั้น ผู้บริหารองค์กรมักไม่เน้นความสำคัญของการวางแผนประชาสัมพันธ์ให้อยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร มักเน้นรูปแบบของการนำแผนกลยุทธ์ขององค์กรมาใช้เพื่อสร้างแผนงาน

ประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้อง มีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับแผนการประชาสัมพันธ์ องค์กรรัฐวิสาหกิจบางแห่งไม่ได้นำแผนประชาสัมพันธ์เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร แต่การวางแผนงานฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ช่วยวางแผนและตรวจสอบแผนให้

องค์กรธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ โดยจะมีการวางแผนประชาสัมพันธ์ร่วมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมีการประชุมกันของทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายงานจับเอาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร มาสร้างเป็นแผนและกลยุทธ์ในแต่ละงาน ซึ่งจะเป็นแผนที่ใช้คู่ไปกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ในส่วนของบริษัทที่มีสำนักงานในต่างประเทศนั้น จะรับทั้งนโยบายหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร (Core value) และใจความสำคัญ (Key message) รวมทั้งรับเอาแผนงานประชาสัมพันธ์บางส่วนมาดำเนินการต่อในประเทศไทย นอกจากนี้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทเอกชนส่วนใหญ่จะทำงานควบคู่ไปกับผู้บริหารเสมอ โดยมีหน้าที่รายงานความเคลื่อนไหวข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับองค์กรให้ผู้บริหารทราบตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์

ความสอดคล้องระหว่างแผนการประชาสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์องค์กร

แผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรราชการและรัฐวิสาหกิจ ทุกองค์กรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร แม้ว่าแผนงานประชาสัมพันธ์จะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ในกรณีที่แม้ว่าหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์จะไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อทำแผน แต่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็จำเป็นที่จะต้องนำแผนขององค์กรมาศึกษาเพื่อวางแผนประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับแผนขององค์กร หากแผนกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ของ

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนไป แผนงานประชาสัมพันธ์ก็ต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดความสอดคล้องกับแผนหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรไปด้วย ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่แผนงานประชาสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงแต่จะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรเท่านั้น แต่สัมพันธ์และสอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และใจความสำคัญ เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร และการดำเนินธุรกิจ

บริษัทเอกชนที่เป็นบริษัทข้ามชาติ แม้จะรับเอานโยบายจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศมาดำเนินการ แต่บริษัทก็สามารถที่จะนำแผนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสังคมไทย โดยยังยึดหลักนโยบายขององค์กร ซึ่งแต่ละบริษัทก็จะมีระดับของการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดแตกต่างกันไป

ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์

ขั้นตอนการวางแผนประชาสัมพันธ์ขององค์กรราชการและรัฐวิสาหกิจมีความคล้ายคลึงกัน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ ก่อนที่จะเริ่มการวางแผนนั้น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น กลุ่มเป้าหมาย เศรษฐกิจ สังคมหรือการเมือง ผลงานที่ผ่านมา งบประมาณ เป็นต้น องค์กรธุรกิจมักเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัญหาแผนการประชาสัมพันธ์ก็ต้องให้สอดคล้องสภาพการณ์ทั้งภายในองค์กร และปัจจัยรอบองค์กร การวางแผนการประชาสัมพันธ์นั้นยึดตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายหลักขององค์กรเป็นที่ตั้ง และจะต้องวางแผนให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในการวางแผนประชาสัมพันธ์มีทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ซึ่งการวางแผนนั้นเป็นไปตามระยะของแผนกลยุทธ์องค์กร การสื่อสารหรือดำเนินแผนการประชาสัมพันธ์ สังเกตได้ว่าการทำงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์นั้นได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- งานประจำหรืองาน routine คืองานที่เป็นหน้าที่หลักของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ที่ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ เช่น การเผยแพร่ข่าวสาร การจัดทำข่าวแจก (news release) การจัดเก็บ clippings ข่าว แถลงข่าว (press conference)

- กิจกรรมพิเศษ (special event) เป็นงานที่ถูกต้องจัดขึ้นเป็นครั้งคราวซึ่งองค์กรราชการส่วนมากจะทำโดยใช้วิธีจัดซื้อจัดจ้างบริษัทภายนอกเพื่อมาดำเนินการ แต่หากเป็นบริษัทเอกชนที่มีความสัมพันธ์กับสื่อและมีบุคลากรและงบประมาณเพียงพอ ก็มักจะทำในส่วนต่างๆด้วยตัวเอง

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ และมาตรการหรือกลวิธี

จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐและเอกชน พบว่า หน่วยงานเกือบทั้งหมดมีการวางแผนยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ โดยจะมีการวางแผนแบบบนลงล่าง คือ การกำหนดแผนงานและวางแผนงบประมาณการบริหารงานประชาสัมพันธ์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ระดับปฏิบัติงาน มากกว่าการกำหนดแผนแบบล่างขึ้นสู่บน ส่วนกลุ่มบริษัทที่เป็นบริษัทข้ามชาติในภาคเอกชน มีการวางแผนการบริหารงานประชาสัมพันธ์ จากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ

สิ่งที่เห็นได้ชัดเจน คือ องค์กรธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ฯ และมีการวางแผนกลยุทธ์ฯ ที่เข้มข้นรัดกุมกว่าภาครัฐ โดยเอกชนจะเน้นการวางแผนเพื่อการส่งเสริมตราสินค้าขององค์กรและผลิตภัณฑ์ ในเชิงแข่งขันทางการตลาด ในขณะที่ภาครัฐจะมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อบริหารงานให้สอดคล้องตามระบบสายงาน ซึ่งไม่เน้นการแข่งขันใดๆ แต่จะเน้นการให้ข้อมูลการประชาสัมพันธ์เป็นหลัก

การประเมินผลการประชาสัมพันธ์

หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ ในส่วนที่มีการประเมินก็ใช้รูปแบบเครื่องมือในการประเมินการประชาสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกันไป กล่าวคือ บางหน่วยงานมีระบบภายในเพื่อการประเมินชัดเจน มีการใช้ตัวชี้วัดมาเป็นแนวทางในการประเมิน บางหน่วยงานจะใช้การประเมินผลจากภายนอก เนื่องจากบุคลากรดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีน้อย ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะดำเนินการทำงาน

ภาคเอกชน โดยเฉพาะองค์กรที่มีการแข่งขันสูงให้ความสำคัญกับการประเมินผลมาก เพื่อที่จะปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาดของตนไว้ให้ได้มากที่สุด ถ้าเป็นภาวะวิกฤต จะประเมินทันทีหลังจากแถลงข่าวจบ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรเอกชน มีการให้ความสำคัญด้านการประเมินผลมากกว่าองค์กรภาครัฐ

ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

จากการศึกษา พบว่า ปัจจุบันด้วยสภาวะทางเศรษฐกิจและการเมืองเช่นนี้ ปัญหาเรื่องงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีจำนวนจำกัด และการเบิกจ่ายที่ล่าช้า เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานประสบ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ โดยมากเกิดจากผู้บริหารองค์กรไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ การผลักดันในแง่นโยบายจากระดับปฏิบัติงานสู่ผู้บริหารจึงเป็นเรื่องยาก อีกทั้งยังส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างจำกัด สำหรับประเด็นปัญหาดังกล่าวนี้นี้ ภาคเอกชนบางองค์กรก็ประสบเช่นกัน เพราะผู้บริหารค่อนข้างให้ความสำคัญและความเชื่อถือกับงานประชาสัมพันธ์น้อยมาก แต่จะเน้นการทำตลาดเพื่อสร้างผลกำไรมากกว่า

ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ แม้น้ององค์กรที่ให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์ องค์กรจะกำหนดภารกิจ-เป้าหมายงานไว้สูงมาก แต่มักจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ-อัตรากำลังน้อย เพราะยังถือว่าเป็นฝ่ายสนับสนุน และการวัดผลงานประชาสัมพันธ์ที่สะท้อนเป็นรายได้ยากมาก และความสำเร็จของงานประชาสัมพันธ์ก็ยังมีปัจจัยภายนอกหลายตัวที่ควบคุมไม่ได้

นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคการดำเนินงานอันเกิดจากระบบราชการที่มีการทำงานทับซ้อนกัน ขาดกฎหมายและกฎระเบียบที่ระบุถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน จนทำให้งานดำเนินไปอย่างลำบาก ขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการขาดผลประโยชน์กันเอง

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของงานเอกชนบางองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ก็มีปัญหาเรื่องการทำงานที่ซับซ้อนเช่นกัน เนื่องจากต้องผ่านการประสานงานที่หลายขั้นตอนในการประมวลผลเพื่อจับประเด็น และแก้ไขปัญหาระหว่างกัน อย่างไรก็ตามประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจเอกชนจะมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์น้อยกว่าองค์กรภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ

ผลการวิจัย : ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม พบว่า ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มีการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์องค์กร และนักประชาสัมพันธ์มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับหนึ่ง นอกจากนี้พบว่า ผู้ที่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมมักเป็นผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์มากกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่มีอายุการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อย ระยะเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า มีความแตกต่างกันไปในแต่ละ

ประเภทองค์กร โดยองค์กรเอกชนมีแนวโน้มจะจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรทุกปี ซึ่งจะต่างไปจากองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ

การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรส่วนใหญ่มีการวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และแผนการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มิมีความสอดคล้องไปกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้องค์กรที่ก่อตั้งมานานจะมีความสอดคล้องระหว่างแผนประชาสัมพันธ์ขององค์กรและแผนกลยุทธ์องค์กรมากกว่าองค์กรที่ก่อตั้งมาไม่นาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่าตนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามผู้ที่มิตำแหน่งเป็นผู้บริหารงานจะมีโอกาสมิมีส่วนร่วมในการวางแผนประชาสัมพันธ์มากกว่าผู้ที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า ผู้ที่มีอายุงานยิ่งมากจะยิ่งมีส่วนร่วมในการวางแผนประชาสัมพันธ์มากกว่าผู้มีอายุงานน้อยกว่า นอกจากนี้ผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงจะยิ่งมีส่วนร่วมในการวางแผนประชาสัมพันธ์มากกว่าผู้มีการศึกษาต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า ในภาพรวมองค์กรส่วนใหญ่มีการดำเนินงานวางแผนประชาสัมพันธ์ครบทุกขั้นตอน

การประเมินผลการประชาสัมพันธ์

องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการประเมินผลโดยผู้ประเมินจากภายในองค์กร รองลงมาคือ ประเมินโดยผู้ประเมินจากภายนอกองค์กร การประเมินโดยตารางคะแนนแบบสมดุล และการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดหลัก อย่างไรก็ตามมีบางองค์กรที่ใช้วิธีการประเมินผลมากกว่าหนึ่งวิธี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่าตนมีส่วนร่วมหรือเคยมีส่วนร่วมในการประเมินผลแผนการประชาสัมพันธ์ขององค์กร และองค์กรส่วนใหญ่มีการรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารรับทราบภายหลังการประเมิน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธีการ ค่อนข้างสอดคล้องกันเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ทุกองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีการสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กรก่อนที่จะเริ่มสร้างแผนกลยุทธ์ แต่จะมีความแตกต่างกันออกไปในเรื่องของระยะเวลาในการใช้แผนกลยุทธ์ บางองค์กรไม่มีแผนระยะยาวก็จะมีวางแผนกลยุทธ์ปีต่อปี หรือบางแห่งก็มีแผนทั้งระยะสั้นและยาว องค์กรธุรกิจเอกชนมีแนวโน้มจะจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรทุกปี ซึ่งจะต่างไปจากองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ที่มักจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะยาว

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กรนั้นมีหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ในบางองค์กรหน่วยงานนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบทำแผนเองร่วมกับฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องในองค์กร แต่บางองค์กรหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ดูแล โดยมีส่วนอื่นเป็นผู้ทำหรือจ้างทำและส่งแผนกลับมา องค์กรส่วนใหญ่นอกจากจะมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรแล้ว ฝ่ายอื่นๆในองค์กรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนด้วย นักประชาสัมพันธ์ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารงานจะมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับหนึ่ง

องค์กรรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรครบทุกขั้นตอน ในขณะที่องค์กรภาครัฐและเอกชน อาจไม่ได้ดำเนินการครบทุกขั้นตอน เช่น ในองค์กรภาครัฐ มักจะไม่มีมีการวิเคราะห์คู่แข่ง เนื่องจากหน่วยงานราชการจะรับผิดชอบงานของรัฐจึงไม่มีคู่แข่งต่างจากองค์กรธุรกิจเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจบางแห่งในด้านกลยุทธ์องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งเพื่อการสนองพันธกิจขององค์กรและเพื่อการพัฒนาองค์กร สำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนที่มีสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ก็จะใช้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำ

โดยสำนักงานใหญ่ รวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจก็ จะถูกกำหนดมาให้โดยบริษัทแม่ด้วย

องค์กรส่วนใหญ่มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรใน ลักษณะจากบนลงล่าง เช่น องค์กรภาครัฐจะรับ นโยบายต่อมาจากกระทรวง แต่มีองค์กรธุรกิจเอกชน บางแห่งมีการวางแผนกลยุทธ์จากล่างขึ้นบน

องค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ คล้ายคลึงกันแต่ยังมีความแตกต่างกันบ้าง อันเป็นผล เนื่องมาจากลักษณะงานที่ต้องการการแข่งขันและ โครงสร้างหน่วยงานที่มีระบบสั่งการที่ชัดเจน ทำให้ องค์กรรัฐวิสาหกิจและธุรกิจมีระบบของการวางแผน ที่ยืดหยุ่นและตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมได้ดีกว่าหน่วยงานของราชการ

การวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่มี การวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และแผนการ ประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร และยังพบว่ามีความ สอดคล้องระหว่างแผนประชาสัมพันธ์และแผนกลยุทธ์ ขององค์กรในองค์กรที่ก่อตั้งมานานมากกว่าองค์กรที่ ก่อตั้งมาไม่นาน

องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีลักษณะของการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ เชิงกลยุทธ์แตกต่างกันในองค์กรภาครัฐแผนการ ประชาสัมพันธ์จะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์องค์กร ลักษณะของแผนจะเน้นที่การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ แก่ประชาชนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มากกว่า จะเป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ส่วนองค์กร รัฐวิสาหกิจและองค์กรธุรกิจเอกชนนั้นมีการวางแผน การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ องค์กรหรือสนับสนุนการตลาด

หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจบางหน่วยงานไม่ได้ มีการประเมินผลการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ สำหรับหน่วยงานที่มี ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินผล

โดยผู้ประเมินจากภายในหรือผู้ประเมินจากภายนอก เนื่องจากบุคลากรด้านงานประชาสัมพันธ์มีน้อย จึงไม่มี เวลาเพียงพอที่จะดำเนินการทำเอง ผลจากการวิจัยพบว่า หน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลมากกว่าองค์กรภาครัฐ

องค์กรรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ครบทุกขั้นตอน ในขณะที่องค์กรภาครัฐและเอกชน อาจไม่ได้ดำเนินการครบทุกขั้นตอน เช่น ในองค์กร ภาครัฐ มักจะไม่มีมีการวิเคราะห์คู่แข่ง เนื่องจาก หน่วยงานราชการจะรับผิดชอบงานของรัฐจึงไม่มีคู่แข่ง ในขณะที่องค์กรธุรกิจเอกชนบางแห่งต้องรับนโยบาย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากบริษัทแม่

ในด้านกลยุทธ์องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะมีการ กำหนดกลยุทธ์ทั้งเพื่อการสนองพันธกิจขององค์กรและ เพื่อการพัฒนาองค์กร ปัญหาและอุปสรรคของงาน ประชาสัมพันธ์ส่วนมากเกิดจากผู้บริหารองค์กรไม่เห็น ความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ การเบิกจ่าย งบประมาณเป็นไปอย่างจำกัด บางองค์กรที่ให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์ ก็มีกประสบปัญหาว่า องค์กรมักกำหนดภารกิจ-เป้าหมายงานไว้สูงมาก แต่ มักจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ-อัตรากำลังน้อย และการวัดผลงานประชาสัมพันธ์ที่สะท้อนเป็นรายได้ ยากมาก และความสำเร็จของงานประชาสัมพันธ์ก็ยังมี ปัจจัยภายนอกหลายตัวที่ควบคุมไม่ได้ นอกจากนี้ยังมี อุปสรรคการดำเนินงานการอันเกิดจาก ระบบราชการที่ มีการทำงานทับซ้อนกัน ขาดกฎหมายและกฎระเบียบที่ ระบุถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน องค์กรธุรกิจ เอกชนบางองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นองค์กร ข้ามชาติ ก็มีปัญหาเรื่องการทำงานที่ซับซ้อนเช่นกัน เนื่องจากต้องผ่านการประสานงานที่หลายขั้นตอนใน การประมวลผลเพื่อจับประเด็น และแก้ไขปัญหารื่อง ต่างๆ

ประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจเอกชนจะมีปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์น้อยกว่าองค์กรภาครัฐ เหตุผลประการ

หนึ่งคือ ผู้บริหารองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่มักไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ระบบราชการยังเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่ต้องการความคล่องตัวสูง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้หน่วยราชการประสบปัญหาด้านการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย จึงมักไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานมากเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยที่พบว่าอุปสรรคของงานประชาสัมพันธ์เกิดจากผู้บริหารองค์กรไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ การผลักดันในแง่นโยบายจากระดับปฏิบัติงานสู่ผู้บริหารจึงเป็นเรื่องยาก แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานบางแห่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรของภาครัฐยังไม่ให้ความสำคัญต่องานประชาสัมพันธ์มากนัก ดังนั้นจึงเป็นภาระของนักประชาสัมพันธ์ที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรตระหนักว่างานประชาสัมพันธ์และการบริหารงานประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร องค์กรจะเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ ก็ต้องอาศัยการวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่นอกจากจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ยังต้องตอบรับกับระบบบริหารงานในภาพรวม มีส่วนในการแก้ปัญหาการบริหารงานขององค์กร และสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีออกไปสู่สาธารณชน หน่วยงานราชการแม้ไม่มีการแข่งขันเชิงธุรกิจ แต่ยังคงต้องการการยอมรับสนับสนุนทั้งจากสาธารณชนและจากองค์กรภาครัฐและธุรกิจเอกชน ดังนั้นการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ดีจึงมีส่วนช่วยให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันบางองค์กรก็มองว่าการประชาสัมพันธ์เป็นคำตอบสำหรับทุกปัญหา และมองว่าความล้มเหลวในการทำงานเกิดจากความ “อ่อน” การประชาสัมพันธ์

ทั้งที่จริงแล้ว ปัญหาต่างๆมีปัจจัยแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมาย การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหรือบุคคลภายในภายนอกองค์กรอาจเกิดจากปัจจัยด้านอื่นๆก็ได้ งานประชาสัมพันธ์นั้นเป็นงานที่หวังผลในระยะสั้นๆได้ยาก ความรู้สึกที่ดีและการยอมรับสนับสนุนต่อองค์กรนั้นไม่ได้สร้างขึ้นในระยะเวลาข้ามคืนได้ องค์กรส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีมาเป็นระยะเวลาาน บางองค์กรใช้เวลาหลายสิบปีในการสร้างชื่อเสียงและการยอมรับ ผู้บริหารบางคนอาจมองว่ากิจกรรมทางการประชาสัมพันธ์เป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น และบางครั้งผลงานก็มองไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

2. ข้อมูลจากการวิจัยแสดงว่า ยังมีองค์กรซึ่งผู้บริหารยังไม่ได้มองภาพงานประชาสัมพันธ์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐซึ่งมองงานประชาสัมพันธ์ว่าเป็นงานที่แยกส่วนออกไปต่างหาก ดังเช่นที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้นควรต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นหากฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรกก็จะช่วยให้การวางแผนของทั้งสองระดับมีความสอดคล้องและสนับสนุนกันได้อย่างดี ผู้บริหารบางคนมักมีมุมมองว่างานประชาสัมพันธ์เป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารจัดการอื่นๆ ซึ่งที่จริงแล้วเป็นความเข้าใจที่ผิด ทั้งนี้เพราะงานของนักประชาสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับทุกฝ่าย ในการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีนั้น องค์กรต้องรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นถึงแม้จะมีแผนและการปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ที่ดีเพียงใด หากคุณภาพของสินค้า บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เกี่ยวข้องยังไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายต่างๆแล้ว สัมพันธภาพที่ดีก็จะเกิดขึ้นหรือคงอยู่ไม่ได้

บรรณานุกรม

- International Business Strategy Resource Book.** Fairfax, VA : Strategic Direction Publications Inc., 1990.
- Johnson, G.K. Scholes and R.W. Sexty. **Exploring Strategic Management.** Scarborough, Ontario : Prentice Hall Canada, 1989.
- Judson, A.S. **Making Strategy Happen : Transforming Plans into Reality.** Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 1990.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. **The Balanced Scorecard.** Harvard Business School Press : Boston, 1996.
- Smith, Ronald D. **Strategic Planning for Public Relations.** Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Taylor, J.W. **Developing Winning Strategic Plans.** Maywood, N.J. : Alexander Hamilton Institute Inc., 1990.
- Wilcox, D.L., G.T. Cameron, P.H. Ault and W.K. Agee. **Public Relations Strategies and Tactics.** (Seventh Edition) United States : Allyn and Bacon, 2003.
- สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในส่วนราชการ (สปร.). รายงานผลการศึกษา การสำรวจทัศนคติประชาชนผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ครั้งที่ 2 โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. เสนอต่อสำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- ฉันทนลิน ชินะกาญจน์. กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. หน่วยที่ 4 เอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.