

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาใช้ส่วนของข้อมูลปฐมภูมิ ที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มตัวอย่างตามประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ในการสัมภาษณ์ และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ จากการสำรวจเอกสารเบื้องต้นต่างๆ มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และนำมาเสนอร่วมกัน แล้วสรุปผลข้อมูล เพื่อให้ได้ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาที่ตั้งไว้

ผลจากการศึกษาครั้งนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็นประเด็นสำคัญ 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างและสายงานของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 ผลกระทบต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง

ส่วนที่ 3 วิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 5 การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคที่ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขของผู้ปฏิบัติงาน

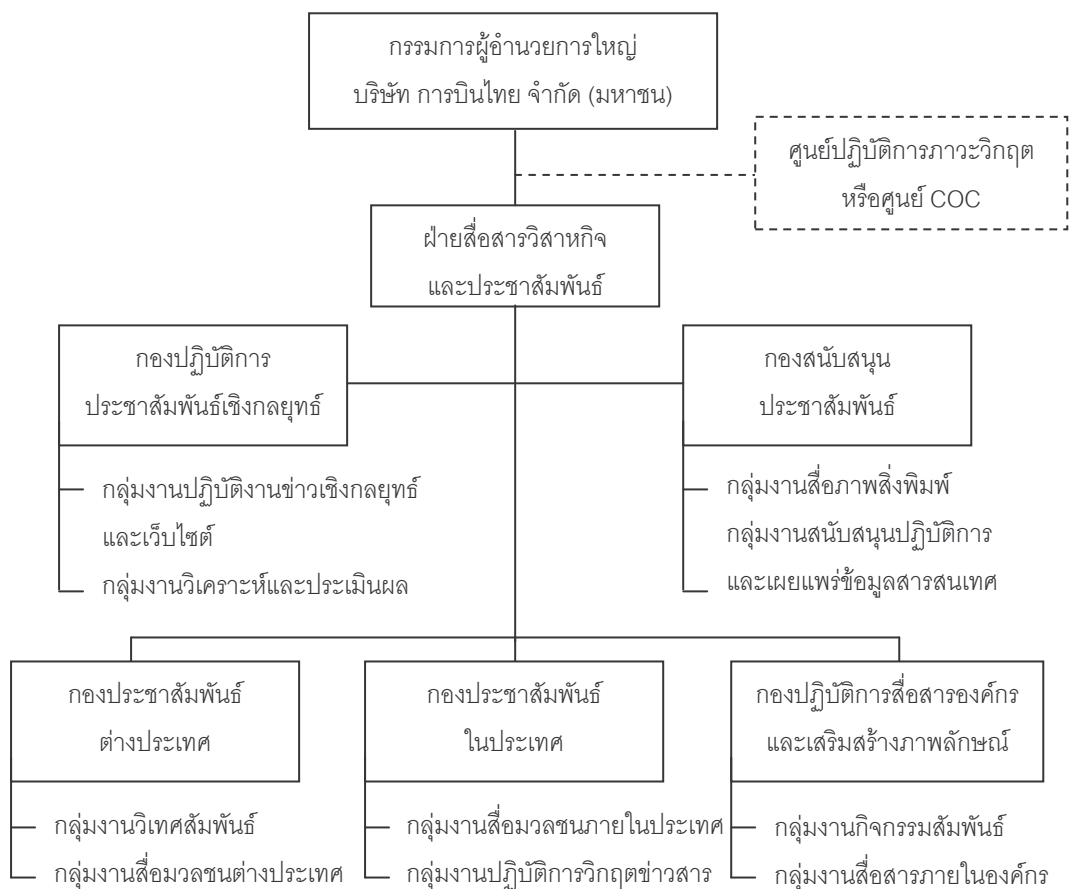
## ส่วนที่ 1 โครงสร้างและสายงานของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโครงสร้างและหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ พบว่ารูปแบบของสายงานบังคับบัญชาในการสั่งงานในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นไปเช่นเดียวกับรูปแบบการสั่งงานในช่วงภาวะปกติ ดังได้แสดงตามแผนภาพที่ 4.1 และพบว่าฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีการจัดแบ่งขอบข่ายหน้าที่การทำงานของกองงานในความรับผิดชอบในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ดังได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 4.2 ดังนี้

แผนภาพที่ 4.1

### โครงสร้างและสายงานของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์

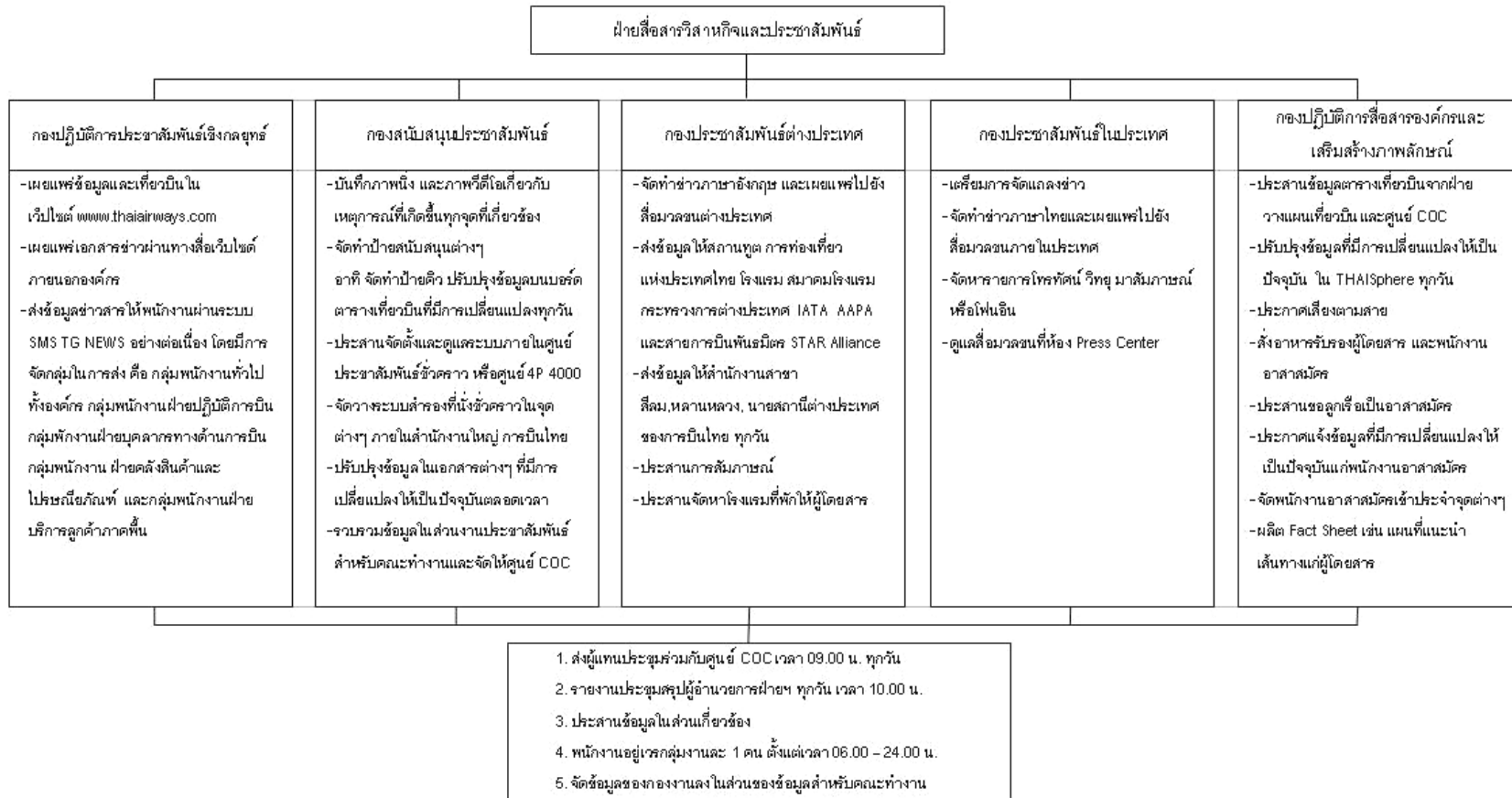
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์, โดย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552

## แผนภาพที่ 4.2

### การจัดแบ่งขอบข่ายหน้าที่การทำงานของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง



ที่มา : ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์, โดย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552

## ส่วนที่ 2 ผลกระทบต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วง ปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง

จากเหตุการณ์กลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย นำกลุ่มคนมาชุมนุมประท้วงรัฐบาล โดยปิดล้อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ถือเป็นสถานการณ์เสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัยต่ออากาศยาน ผู้โดยสาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นเหตุให้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยนายเสรีรัตน์ ประสุตานนท์ ได้ประกาศปิดการให้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2551 เวลา 21.00 น. – วันที่ 5 ธันวาคม 2551 เวลา 10.00 น. และประกาศปิดการให้บริการท่าอากาศยานดอนเมือง ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2551 เวลา 24.00 น. – วันที่ 4 ธันวาคม 2551 นั้น วิฤตการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในประเด็นดังนี้

1. ผลกระทบต่อการดำเนินงานภายในบริษัทฯ และที่ต้องเกี่ยวข้องกับภายนอก กล่าวคือ การบินไทยไม่สามารถปฏิบัติการบินทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออกที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองได้ ต้องยกเลิกเที่ยวบินทั้งหมดที่ท่าอากาศยานทั้ง 2 แห่ง ระหว่างวันที่ 25 พฤศจิกายน 2551 - วันที่ 5 ธันวาคม 2551 และต้องหยุดดำเนินงาน โครงการกิจกรรมต่างๆ ที่ยังรอได้ออกไปก่อน ต้องระดมพนักงานมาช่วยเหลือผู้โดยสารซึ่งเป็นงานที่เร่งด่วนกว่าในช่วงวิกฤตการณ์นั้น

2. ผลกระทบต่อผู้โดยสารทั้งขาเข้าและขาออก “เนื่องจากผู้โดยสารของการบินไทยมีอยู่ทั่วโลก ทั้งหมด 78 จุดบิน เมื่อเครื่องบินและผู้โดยสารออกจากประเทศไทยไม่ได้ ผู้โดยสารที่จะเดินทางเข้ามาจึงมาไม่ได้” (ม.ล.อัฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

“ความเดือดร้อนของผู้โดยสารย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร เพราะการบินไทยถือว่าผู้โดยสารคือลูกค้า ในเมื่อผู้โดยสารได้ออกบัตรโดยสารกับการบินไทยแล้ว การบินไทยต้องเข้าไปดูแล ช่วยเหลืออย่างเต็มที่” (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

3. ผลกระทบต่อพนักงานการบินไทย ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองทุกส่วนงาน รวมทั้งพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง อาทิ นักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีต่างประเทศของการบินไทย

4. ผลกระทบต่อรายได้ การบินไทยสูญเสียรายได้จากการไม่สามารถทำการบินได้ตามปกติ และสูญเสียรายจ่ายเพิ่มเป็นจำนวนมาก ได้แก่

ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบิน อาทิ ค่าใช้บริการท่าอากาศยานในประเทศต่างๆ เนื่องจากเครื่องบินติดค้างอยู่ในต่างประเทศทำการบินกลับเข้ามาไม่ได้ ค่าเครื่องมือปฏิบัติการค่าขนย้ายอุปกรณ์ไปทำการบินที่ท่าอากาศยานอุตะเกาแทน

ค่าใช้จ่ายสำหรับผู้โดยสาร อาทิ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าบริการรถรับ-ส่งผู้โดยสาร

ค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงาน อาทิ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พักของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศและกลับเข้าประเทศไม่ได้

นอกจากนี้ การบินไทยยังเสียโอกาสทางการค้าแก่สายการบินอื่นๆ ในต่างประเทศที่ได้ถูกค้าในช่วงดังกล่าวไป (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552)

ทั้งนี้ การนางบประมาณมาสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายของการดูแลผู้โดยสารที่เข้ามาติดต่อ และเรื่องยารักษาโรคของผู้โดยสารที่ป่วย แม้ในส่วนี้ภาครัฐบาลและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้เข้ามาช่วยเหลือ แต่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการทั้งหมด (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

5. ผลกระทบต่อความเชื่อมั่น “ทั้งความเชื่อมั่นต่อประเทศไทยในด้านการท่องเที่ยวและความเชื่อมั่นที่ผู้โดยสารมีต่อการใช้บริการของการบินไทย หากจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศลงน้อยลง การบินไทยจะสูญเสียรายได้” (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552) “แต่สิ่งที่เสียแล้วซื้อคืนไม่ได้ คือ ความไว้วางใจ และที่สำคัญคือการบินไทยตอบไม่ได้ว่าจะสามารถทำการบินได้ตามปกติอีกเมื่อใด นี่คือปัญหาใหญ่มาก” (ม.ล.อัฉรวาพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

การปิดท่าอากาศยานเป็นปัญหาใหญ่ของประเทศไทย ส่งผลกระทบรุนแรง เรียกได้ว่าเป็นการก่อการร้าย แม้จะมีท่าอากาศยานสำรองจุดอื่น แต่การปฏิบัติการบินในท่าอากาศยานอื่นๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้ทันที ต้องมีอุปกรณ์ภาคพื้น และการบริการภาคพื้นเข้าไปสนับสนุนหลายส่วนงาน นอกจากนี้ การบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งช่วงวิกฤตการณ์ดังกล่าวหนีไม่พ้นภาระผูกพันที่รัฐบาลสั่งการให้เร่งระบายนผู้โดยสารตกค้างในประเทศ โดยส่งไปภูมิภาคใกล้เคียงก่อน เพื่อต่อเที่ยวบินอื่นๆ ต่อไปให้หมดในเวลาอันสั้น (บุญเลิศ นวลละออ, 26 มีนาคม 2552)

ในการนี้ ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานหนึ่งของการบินไทยที่ได้รับผลกระทบโดยตรง เพราะต้องทำงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทันเวลา และยังคงต้องแบ่งพนักงานในสังกัดไปดูแล ช่วยเหลือผู้โดยสาร เนื่องจาก

ถ้าผู้โดยสารรู้สึกดีกับการบินไทย จะไปพูดกับสื่อมวลชนในแนวทางที่ดี ภาพลักษณ์ที่สื่อมวลชนนำเสนอจะดีตามมาด้วย ซึ่งวิกฤตการณ์ครั้งนี้สื่อมวลชนนำเสนอข่าวในเชิงบวก

คนอาจจะสงสัยว่าทำไมฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ต้องออกไปดูแลช่วยเหลือผู้โดยสาร ทำไมไม่ให้ฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรงดูแล ตอบได้ว่าวิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นวิกฤตการณ์ครั้งแรกในโลก ต่อให้มีคู่มือภาวะวิกฤตก็ไม่มีกรณีเช่นนี้ โชคดีที่วิกฤตการณ์ครั้งนี้ไม่เกิดการสูญเสีย หรือมีผู้เสียชีวิต แต่เป็นภาวะกดดันว่าเมื่อไหร่จะได้เดินทาง วิกฤตการณ์ครั้งนี้ การบินไทยได้รับผลกระทบยิ่งกว่าเหตุการณ์ใดๆ แต่ทุกคนเต็มใจเข้ามาช่วยแก้ปัญหา เป็นความทรงจำที่เป็นประวัติศาสตร์ที่จะต้องจดจำถึงความสำเร็จที่พนักงานของเราทุกคนร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมกายใจอย่างพร้อมเพรียงเป็นที่น่าชื่นใจ สิ่งนี้คือศักยภาพที่ยิ่งใหญ่ของทรัพยากรบุคคลที่การบินไทยมี (ม.ล.อัฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

### ส่วนที่ 3 วิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมผลการศึกษาในระหว่างวันที่ 23 มีนาคม 2552 - วันที่ 29 เมษายน 2552 พบว่าการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ สามารถแบ่งลักษณะการจัดการการสื่อสารเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นที่ 1 การจัดการการสื่อสารก่อนการเกิดภาวะวิกฤต
- ขั้นที่ 2 การจัดการการสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต
- ขั้นที่ 3 การจัดการการสื่อสารหลังการเกิดภาวะวิกฤต

#### ขั้นที่ 1 การจัดการการสื่อสารก่อนการเกิดภาวะวิกฤต

ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการด้านการสื่อสารในประเด็นที่อ่อนไหว ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบจากความเห็นสาธารณะ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยได้กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2545-4000

หรือบุคลากรภายในเรียกว่า ศูนย์ 4P 4000 และเป็นช่องทางสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือกระแสข่าวต่างๆ จากสาธารณะ และนำมาวิเคราะห์ วางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อและประเด็นอ่อนไหวต่างๆ ต่อไป โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติการเตรียมความพร้อมรองรับอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ปิดท่าอากาศยานขึ้น จึงได้นำแผนปฏิบัติการจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราวมาใช้ และเนื่องจากในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์กำลังดำเนินการจัดทำระบบ SMS TG NEWS เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการส่งข่าวสารให้พนักงาน จึงมีนโยบายนำระบบ SMS มาใช้ในการส่งข่าวสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานให้พนักงานภายในองค์กรทราบเป็นระยะๆ (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับผู้บริหารมีความเห็นพ้องว่า ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น การบินไทยไม่มีการเตรียมแผนงานรองรับในกรณีดังกล่าวโดยตรง เพราะไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น แต่ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีแผนปฏิบัติการจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว จึงได้นำแผนมาใช้

การดำเนินงานในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น เป็นไปโดยสัญชาตญาณจิตสำนึกความรักในองค์กร และประสบการณ์ที่เคยทำวิกฤตอื่นมาประยุกต์ รวมทั้งทักษะความชำนาญพิเศษของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่ อาทิ ทักษะด้านภาษา ทั้งนี้ พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเดียวกันคือเป็นห่วงบริษัท และประเทศชาติ ทำให้สามารถระดมบุคคลกรภายในองค์กรมาช่วยกันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปฏิบัติงานท่ามกลางการไม่มีแผนงานแต่ดำเนินการไปได้โดยช่วยกันคนละไม้คนละมือตามขีดความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ (เรืองชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552)

“อย่างไรก็ตาม การบินไทยมีคู่มือกลางของบริษัท เรียกว่า EAP (Emergency Accident Provider) ซึ่งผู้ที่ทำธุรกิจสายการบินต้องมีคู่มือนี้ เป็นคู่มือรายละเอียดการดำเนินการแต่ละด้านในภาวะวิกฤต ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ หรือเป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้” (บุญเลิศ นวลละออ, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2552)

## ขั้นที่ 2 การจัดการการสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต

ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีการจัดการการสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต คือ

### 1. พิจารณากลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องดำเนินการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ผู้โดยสาร ทั้งที่อยู่ในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งผู้โดยสารที่อยู่ ณ จุดบินต่างๆ ของการบินไทยในต่างประเทศ

1.1.1 กลุ่มผู้โดยสารที่ต้องเดินทาง ณ ช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ทั้งผู้โดยสารที่ได้รับการเช็คอินแล้ว และผู้โดยสารที่ต้องได้รับความช่วยเหลือเป็นพิเศษ อาทิ มีปัญหาด้านสุขภาพ หรือเรื่องที่พักและการเงินที่จะเกิดกับผู้โดยสาร เพราะค่าใช้จ่ายในประเทศไทยที่เพิ่มขึ้นนี้ไม่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า

1.1.2 ผู้โดยสารกลุ่มชาวต่างประเทศที่ตกค้าง

1.1.3 ผู้โดยสารกลุ่มที่สำรองที่นั่งล่วงหน้าไว้แล้ว

1.2 พนักงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรง อาทิ ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง และลูกเรือที่อยู่ ณ ต่างประเทศ ที่เดินทางกลับมาไม่ได้

1.3 พนักงานทั่วไป

1.4 สื่อมวลชน

1.5 ประชาชนทั่วไป

1.6 กลุ่มภาครัฐทุกกลุ่ม

1.7 ญาติพี่น้อง และเพื่อน ของผู้โดยสารที่มีความห่วงใยผู้โดยสารและผู้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการรับส่งผู้โดยสารที่ต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับเที่ยวบินของผู้โดยสารตลอดเวลา

1.8 กลุ่มลูกค้าคาร์โก้

1.9 ครอบครัวพนักงาน

1.10 ผู้ถือหุ้น

หลังจากแยกประเภทกลุ่มเป้าหมายได้แล้ว พบว่าผู้ที่ต้องลงมือปฏิบัติการอย่างทันทีทันใด คือ กลุ่มผู้โดยสาร ซึ่งกลุ่มผู้โดยสารเหล่านี้ได้มุ่งเข้ามาติดต่อที่สำนักงานใหญ่การบินไทย ถนนวิภาวดีรังสิต, สำนักงานชายสีลม และสำนักงานชายหลานหลวง เพื่อขอความช่วยเหลือในทันที

## 2. การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว หรือศูนย์ 4P 4000

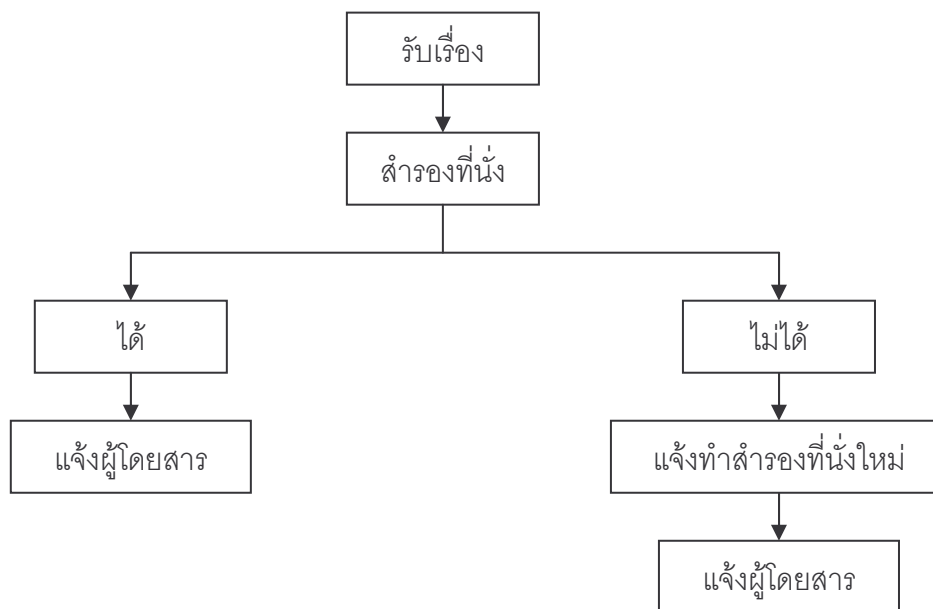
โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้ความช่วยเหลือผู้โดยสาร โดยการตอบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์เที่ยวบินของการบินไทย ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 02-545-4000 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยลดภาระให้กับ THAI Contact Center หมายเลขโทรศัพท์ 02-356-1111 ที่มีผู้โดยสารใช้บริการเป็นจำนวนมาก และต่อมาได้เพิ่มขีดความสามารถของศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราวให้สามารถตรวจสอบเรื่องและทำระบบสำรองที่นั่ง โดยดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเพิ่มระบบสำรองที่นั่งขึ้นมาเป็นการเฉพาะกิจโดยเร่งด่วน เพื่อรองรับปริมาณความต้องการของผู้โดยสาร และหาพนักงาน “อาสาสมัคร” ที่สามารถใช้ระบบการสำรองที่นั่งได้มาช่วย

วิธีการจัดการการสื่อสารและการดำเนินงานของศูนย์ประชาสัมพันธ์ หรือ ศูนย์ 4P 4000 อันดับแรกต้องมีระบบโทรศัพท์ ซึ่งช่วงแรกมีเพียง 3 หมายเลขเท่านั้น และขยายเต็มที่แล้วได้เพียง 7 หมายเลข เนื่องจากระบบคู่สายโทรศัพท์ของอาคารเต็มหมด แต่ทางกองอาคารสถานที่ได้ช่วยเหลือโดยการไปปิดคู่สายที่อื่นดึงมาทำเป็นเลขหมายของศูนย์ประชาสัมพันธ์ จึงมีคู่สายโทรศัพท์เพิ่มขึ้นเป็น 20 หมายเลข แต่ยังไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการของผู้โดยสาร นอกจากนี้ ศูนย์ประชาสัมพันธ์จะมีกระดานบอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ไฟฟ้า ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการรับข้อมูล โดยเมื่อรับข้อมูลจะเขียนบนกระดานทันที อาทิ ข้อมูลเรื่องเที่ยวบิน หมายเลขโทรศัพท์หน่วยงานสำคัญๆ ที่ผู้โดยสารโทรมาสอบถาม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบได้ทันที โดยข้อมูลต่างๆ ต้องลงวันที่รับเรื่องไว้ และประเมินว่ามีข้อมูลอะไรที่ต้องเผยแพร่สู่สาธารณชน ซึ่งสามารถส่งพิมพ์ข้อมูลบนกระดานออกมาได้ และนำมาถ่ายเอกสารจัดใส่แฟ้มอย่างเป็นระบบ เพื่อให้อาสาสมัครที่เข้าเวรใหม่ดูข้อมูลที่ผ่านมาได้ว่าที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ การรับเรื่องทางโทรศัพท์ของศูนย์ประชาสัมพันธ์จะมีแบบฟอร์มการรับเรื่องให้กรอก ประกอบด้วยลำดับที่รับเรื่อง ชื่อผู้ติดต่อเข้ามา หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อกลับ เรื่องที่ต้องการให้ช่วยเหลือ ชื่อผู้รับเรื่อง เพราะอาสาสมัครไม่ได้อยู่ตลอด 24 ชั่วโมง เรื่องที่ยังไม่แล้วเสร็จจะถูกรวบรวมไว้ในตะกร้างานค้าง เพื่อเป็นระบบกลไกให้อาสาสมัครที่เข้าเวรช่วงต่อไปมาดำเนินการต่อ (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ขั้นตอนการรับเรื่องทางโทรศัพท์ของศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว หรือ ศูนย์ 4P 4000 สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 4.3

## แผนภาพที่ 4.3

ขั้นตอนการรับเรื่องทางโทรศัพท์ของศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว หรือ ศูนย์ 4P 4000



ที่มา : ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์, โดย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552

การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ หรือศูนย์ 4P 4000 นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นพ้องว่า การจัดตั้งศูนย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้โดยสาร สื่อมวลชน และบุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่ส่วนใหญ่ผู้โดยสารติดต่อเข้ามาสำรวจที่นั้ง ทำให้ต่อมาฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ต้องดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีระบบสำรวจที่นั้งเพิ่ม เพื่อรองรับความต้องการและช่วยเหลือผู้โดยสาร โดยขอพนักงานอาสาสมัครที่สามารถทำระบบสำรวจที่นั้งได้เข้ามาช่วยงาน เพราะเกินขีดความสามารถของพนักงานฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ที่จะสามารถทำได้

### 3. การรับสมัครพนักงานอาสาสมัคร

ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ดำเนินการขออาสาสมัครมาช่วยงานของศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราวด้วยวิธีการส่งข้อมูลผ่านระบบ SMS TG NEWS และส่งข่าวสารที่ทันสมัยให้พนักงานเป็นระยะๆ ผ่านทางระบบ SMS เป็นหลัก ซึ่งขณะนั้นอยู่ในช่วงที่กองปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ กำลังทดลองใช้ระบบและเก็บฐานข้อมูลหมายเลขโทรศัพท์พนักงานได้ไม่นาน เมื่อพนักงานรับทราบ พนักงานทุกส่วนงานตอบรับโดยทันที โดยต่างสมัครเข้ามาช่วยเหลือวันละกว่าร้อยคน โดยปฏิบัติหน้าที่ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดเหตุการณ์ 9 วัน

การศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารระหว่างการเกิดวิกฤต สามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้เป็น การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร ดังนี้

### **การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างการเกิดวิกฤต**

การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน ใช้ระบบ SMS TG NEWS ในการส่งข่าวสารให้พนักงานเป็นหลัก และสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere เพราะพนักงานส่วนใหญ่จะมี Token ติดตัว ซึ่งสามารถใช้เพื่อเข้าเว็บไซต์ THAISphere ได้จากทุกมุมโลกที่มีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อ ฉะนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจึงไม่ค่อยมีปัญหา และฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์เป็นอีกจุดที่เป็นศูนย์กลางคำถาม คำตอบให้กับทุกคน เพื่อให้ง่ายต่อทุกคนที่จะตอบ โดยใช้วิธีคิดล่วงหน้าว่า ผู้โดยสารจะถามอะไร แล้วทางฝ่ายมาเขียนคำถาม คำตอบส่งให้ THAI Contact Center ตอบ (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552) ในช่วงแรกฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ไม่คาดการณ์ว่าจะนำระบบ SMS มาใช้เป็นช่องทางส่งข่าวสารให้พนักงานเป็นหลักในวิกฤตการณ์ครั้งนี้ เนื่องจากกองประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหน่วยที่รับผิดชอบการส่งข่าวสารผ่านระบบ SMS กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการรับสมัครพนักงานมาเป็นสมาชิกกับ SMS TG NEWS และมีฐานข้อมูลสมาชิกอยู่ประมาณ 4,000 หมายเลขเท่านั้น แต่เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร อาทิ ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฝ่ายการพาณิชย์ สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ประสานงานมายังฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ ให้ช่วยเป็นเครือข่ายส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานในหน่วยงาน เพราะไม่สามารถติดต่อกับพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้หมดทุกคน อาทิ การส่งข่าวแจ้งให้ลูกเรือมาเตรียมพร้อม และแจ้งเปลี่ยนสถานที่ทำการบินไปที่ท่าอากาศยานอุตะเทพาน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ได้นำหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ของพนักงานในหน่วยงานเท่าที่มีอยู่มาให้ โดยฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้นำมาแยกฐานข้อมูลเป็นกลุ่ม แบ่งตามฝ่าย ซึ่งระบบที่เตรียมไว้สามารถทำได้ และเมื่อส่งข้อมูลข่าวสารไปให้พนักงานฝ่ายต่างๆ เท่าที่มีเบอร์อยู่ในระบบแล้ว พนักงานในฝ่ายนั้นๆ จึงบอกเพื่อนพนักงานต่อ ทำให้มีพนักงานส่งไปสมัครขอรับ SMS TG NEWS เข้ามาเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

เมื่อฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้เปิดศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว หรือ ศูนย์ 4P 4000 ขึ้น จึงได้ใช้ระบบ SMS ส่งข้อมูลข่าวสารถึงพนักงานทั้งองค์กรเท่าที่มี หมายเลขในระบบ เพื่อขอรับสมัครพนักงานอาสาสมัครมาช่วยงานที่ศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว และดูแลต้อนรับผู้โดยสารที่เดินทางมายังบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งได้ผลตอบรับดีมาก คือมีพนักงานอาสาสมัครมาช่วยกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งระบบ SMS เป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารเข้าถึงพนักงานมากที่สุดในช่วงนั้น และสามารถระดมพลได้ในเวลารวดเร็ว แต่ต้องใช้ข้อความที่ กระชับ ชัดเจน ทั้งนี้ จะแจ้งให้ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ [www.thaiways.com](http://www.thaiways.com) และหลังจากภาวะวิกฤตยุติลงมีพนักงานอาสาสมัครขอรับข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านระบบ SMS TG NEWS อีกเป็นจำนวนมาก (ศรีประภัสสร พรราวพันธุ์, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2552)

หลังจากการเปิดศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราว และขอรับสมัครพนักงานมาเป็นอาสาสมัครช่วยงานแล้ว ได้มีการเพิ่มเคาน์เตอร์ Homestay บริเวณอาคาร 1 สำนักงานใหญ่ การบินไทย เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างพนักงานกว่าร้อยคนที่แจ้งความประสงค์จะช่วยเหลือและผู้โดยสารที่จะขอความช่วยเหลือเรื่องที่พัก และพนักงานทุกระดับที่มีความสามารถสื่อสารภาษาต่างๆ ทั้งพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ ต่างร่วมกันดูแลผู้โดยสารในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริการเฉพาะหน้า โดยเสิร์ฟอาหารเครื่องดื่มที่บริษัทฯ จัดให้ตลอดเวลา โดยกองปฏิบัติการสื่อสารองค์กรและสร้างภาพลักษณ์ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร เป็นศูนย์กลางในการจัดอาสาสมัครประจำจุดต่างๆ อาทิ โรงแรม เซนทาร่า ศูนย์ไบเทค บางนา ซึ่งเป็นสถานที่ตรวจผู้โดยสารของการบินไทยในช่วงนั้น และสำนักงานขายบัตรโดยสารลีลม หลานหลวง และสรุปข้อมูลให้ทันสมัยแก่อาสาสมัคร รวมทั้งสั่งอาหารให้พนักงานและผู้โดยสาร (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์จะรับนโยบายจากฝ่ายบริหารโดยตรงลงมาตามลำดับชั้น โดยสิ่งสำคัญที่การสื่อสารภายในองค์กรทำและย้ำเสมอคือ การบอกให้พนักงาน “บอกต่อ” หรือ “ประชาสัมพันธ์ต่อ” และการทำให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นการบินไทย โดยตอกย้ำให้พนักงานรู้สึกรัก รู้สึกเป็นเจ้าของ และหวงแหนในความเป็นการบินไทย และความเป็นประเทศไทย (อุษา จันทร์ประภาศ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน, 2552)

การสื่อสารภายในองค์กรจะเน้นเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด อาทิ เสียงตามสายอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere โดยเร็วและถูกต้องที่สุด ซึ่งเนื้อหาข่าวเป็นข่าวเดียวกับข่าวที่ส่งไปยังสื่อมวลชน ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานเสมือนกระบอกเสียงขององค์กร พนักงานต้องได้รับข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ต่อไปยังบุคคลที่รู้จัก (นฤมล เหมโสรัจ, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2552 และ อุษา จันทรประภาศ, 9 เมษายน, 2552)

### **การจัดการการสื่อสารภายนอกองค์กรระหว่างการเกิดวิกฤต**

สำหรับการจัดการการสื่อสารภายนอกองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน มีวิธีการจัดการการสื่อสารโดยแบ่งกลุ่มเป้าหมาย อาทิ กลุ่มผู้โดยสาร กลุ่มคนทั่วไป กลุ่มสื่อ เป็นต้น โดยฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้ส่งข่าวเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนทุกประเภท และผ่านเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ของการบินไทย

ทั้งนี้ ความต่อเนื่องของข่าวสารเป็นอีกปัจจัยสำคัญในภาวะวิกฤต คือการจัดวางช่วงเวลาและเรียงลำดับความเร่งด่วนในการออกข่าวให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้ที่ต่อเนื่องและทันเวลา จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับเหตุการณ์นี้ เพราะฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์กำลังสื่อสารกับผู้โดยสารและพนักงานที่อยู่ทั่วโลก ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ในประเทศและต่างประเทศ จึงสำคัญที่ต้องออกข่าวเชิงรุก แต่ด้วยความจำกัดในจำนวนบุคลากร ที่ต้องอยู่เวรระหว่าง 06.00 - 24.00 น. ทุกวัน ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ส่งข่าวสารได้ครอบคลุมได้ในเวลาสั้นและรวดเร็ว ซึ่งเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันช่วยย่นระยะเวลาการทำงานได้อย่างดี ทั้งนี้ ในระยะเวลา 9 วัน ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์สามารถส่งข่าวภาษาไทยได้ถึง 52 ชิ้น และภาษาอังกฤษ 49 ชิ้น โดยแยกเนื้อหาให้เหมาะสมกับประเภทของสื่อ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสำนักข่าว และปรับขนาดความสั้นยาวของเนื้อหาให้เหมาะสมกับชนิดที่จะนำเสนอ เช่น ข่าวตัววิ่ง หรือข่าวต้นชั่วโมง นอกจากการสื่อสารด้านการข่าวแล้ว จำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลไปให้มากที่สุด ครอบคลุมสำนักงานต่างประเทศ ตลอดจนสายการบินพันธมิตร Star Alliance โดยสื่อสารทาง Telex และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ให้กลุ่มเป้าหมายในต่างประเทศอีกด้วย ดังนั้นไม่เพียงแต่บริหารงานวิกฤตแค่เฉพาะที่เกิดเหตุในประเทศไทยเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงคนทั่วโลก และสำนักข่าวต่างประเทศทั่วโลก เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลได้ทั่วถึงมากที่สุด สำหรับผู้โดยสารที่อยู่ในประเทศไทย (Stranded Passengers) ฝ่าย

สื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถสื่อสารถึงผู้โดยสารได้มากกว่าการข่าวที่ผ่านสื่อต่างๆ และการโทรศัพท์เข้ามา จะไปหาตัวผู้โดยสารที่ไหน เพื่อบอกว่าการบินไทยได้เปิดเที่ยวบินพิเศษ ซึ่งได้ถูกคิดถึงช่องทางการสื่อสารผ่านเครือข่ายต่างๆ ที่ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์เรียกว่าเครือข่ายวิกฤต โดยได้รวบรวมข้อมูลการติดต่อ เพื่อมาสร้างช่องทางเพื่อสื่อสารออกไป

โดยรวบรวมที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของเครือข่าย ได้แก่

1. โรงแรม
2. สถานทูต
3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
4. ตำรวจท่องเที่ยว
5. สายการบินพันธมิตร Star Alliance
6. การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
7. หน่วยงานเฉพาะกิจต่างๆ

จากนั้นได้ดำเนินการส่งข่าวกว่า 40 ขึ้นไปเพื่อให้เครือข่ายทราบและแจ้งข้อมูลปัจจุบันกับผู้โดยสารต่อไป (ม.ล.อัฉรวพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552) สิ่งแรกเมื่อเกิดปัญหาที่ถือว่าเป็นวิกฤตขององค์กร ต้องมีการเผยแพร่ข่าวอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ถ้าวิกฤตใหญ่ต้องออกข่าวทุก 2 ชั่วโมง ซึ่งช่วงแรกเป็นเช่นนั้น แต่ช่วงหลังจะออกข่าววันละ 2 - 4 ข่าว เป็นมาตรฐานการออกข่าวช่วงภาวะวิกฤต เพราะนักข่าวจะมีความต้องการข้อมูลขององค์กรอย่างมาก การให้ข่าวสารวันละข่าวไม่เพียงพอ ต้องมากกว่านั้น และต้องออกทุกสื่อทุกช่องทาง เพื่อให้เจาะเข้าถึงกลุ่มผู้โดยสารที่มีอยู่ทั่วโลก ช่วงแรกเน้นการออกข่าวภาษาไทย ข่าวสารถึงคนไทยหมด แต่ไม่ถึงชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทย เพราะฟังภาษาไทยไม่ได้ ช่วงหลังจึงต้องเน้นข่าวภาษาอังกฤษ ทางสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และเน้นการออกข่าวในรูปแบบตัววิ่ง เพื่อให้ผู้โดยสารชาวต่างชาติได้รับข่าวสาร ซึ่งจะมีการวางแผนเลือกสื่อที่จะเผยแพร่ให้เหมาะสม และสิ่งสำคัญอีกอย่างคือการประสานให้ข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มโรงแรม สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว รวมถึงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสถานทูตต่างๆ เพราะเวลาผู้โดยสารได้รับความเดือดร้อนระหว่างที่อยู่ในต่างแดน จะติดต่อสถานทูตของตน และอีกสิ่งๆ ที่ดำเนินการคือ การให้สื่อมวลชนสัมภาษณ์สด

ผู้บริหาร หรือการโฟนอิน เข้าไปขอชี้แจง สัมภาษณ์ในรายการข่าว หรือรายการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด เพื่อที่จะแทรกข้อมูลข่าวสารลงไปบนทวิตเตอร์ (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552)

ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ทำงานกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า มีผู้โดยสารเข้ามาขอความช่วยเหลือเป็นจำนวนมากเกินคาด และมีความต้องการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งกองประชาสัมพันธ์ต่างประเทศเข้าไปจัดการในส่วนนี้ ในส่วนงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีการวางแผนการจัดกำลังคนให้เป็นรูปแบบมากกว่านี้ คือพนักงานส่วนหนึ่งมารับเหตุการณ์เฉพาะหน้า อีกส่วนหนึ่งทำเรื่องงานสื่อสารโดยเฉพาะ และต้องเป็นงานสื่อสารที่มีกลยุทธ์ เพราะที่ผ่านมาเป็นการสื่อสารข้อมูลที่ได้รับมาและสื่อสารออกไปเท่านั้น ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร เพราะไม่ได้เตรียมพร้อมมาก่อน และช่องทางการสื่อสารในต่างประเทศต้องใช้ช่องทางเว็บไซต์ ซึ่งต้องมีเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง (สรวนิ กู้ประเสริฐ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน และปริยพันธ์ มงคลศรี, สัมภาษณ์, 29 เมษายน, 2552)

นอกจากนี้ การบริหารในภาวะวิกฤตในช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น การบินไทยได้จัดตั้งศูนย์ COC ขึ้นมาเป็นการชั่วคราว โดยใช้สถานที่ และหลักการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับศูนย์ปฏิบัติการจัดการภาวะวิกฤต หรือ Crisis Management Operation Center (CMOC) คือเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานสถานการณ์ ซึ่งช่วงเช้าทุกวันจะมีการประชุม โดยมีคุณโชคชัย ปัญญารงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการสุวรรณภูมิ มาติดตามความคืบหน้ารายละเอียด ปัญหาอุปสรรคในแต่ละวัน แล้วส่งการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกเช้า โดยศูนย์ COC จะเป็นผู้กระจายข้อมูลให้ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ ซึ่งข้อมูลต่างๆ จะจัดเก็บในเซิร์ฟเวอร์ ของศูนย์ CMOC เดิม และฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์สามารถเข้ามาในฐานข้อมูลกลางนี้ได้ โดยผ่านระบบ LAN ของบริษัทฯ ดึงข้อมูลไปใช้ได้ทันที

... ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานใช้ชื่อว่าศูนย์ COC เพราะเกรงว่าจะเกิดความสับสน เนื่องจากศูนย์ CMOC ไม่มีแล้ว ทั้งนี้ บุญเลิศ นวลละออ อธิบายเพิ่มเติมว่าแต่เดิมศูนย์ CMOC มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลเหตุที่เกิดขึ้นกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกๆ ด้าน และเชื่อว่าหากศูนย์ CMOC ยังมีอยู่ อาจมีการเขียนแผนรองรับภาวะวิกฤตกรณีการปิดท่าอากาศยาน เนื่องจากมีวางบอกเหตุทางการเมือง

เกิดขึ้น โดยศูนย์ CMOC จะมีการทำงานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ในแนวทาง 4 R's Practice คือ

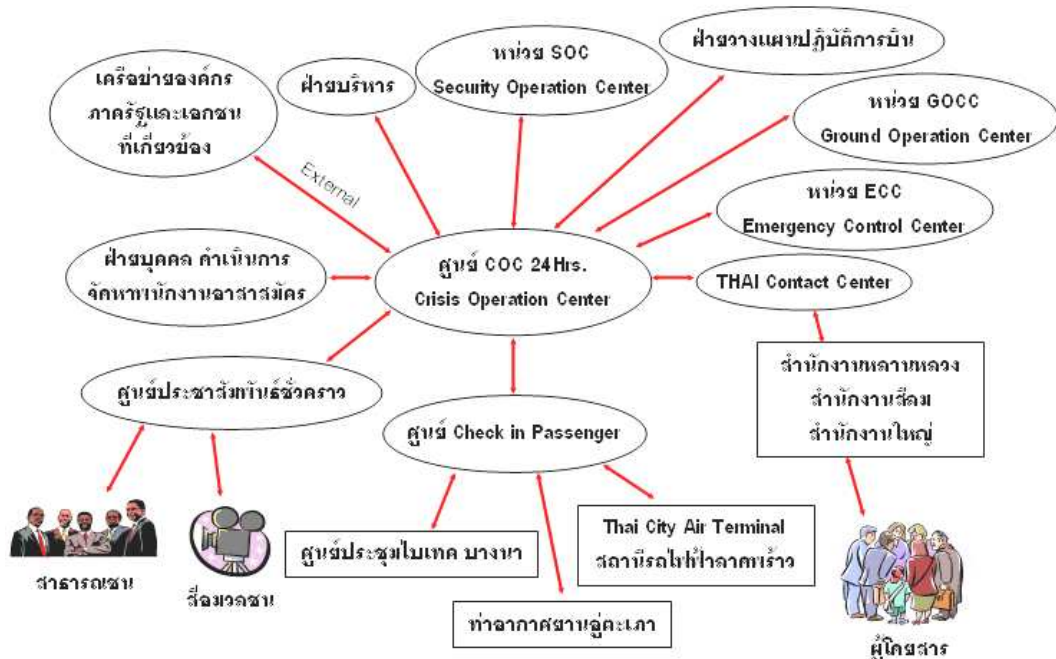
1. Reduction รางบอกเหตุที่ต้องค้นหาข้อมูล ติดตามเฝ้าระวัง
2. Readiness การเตรียมความพร้อมในการเขียนแผนรองรับ และการซ้อมแผน
3. Response การโต้ตอบกลับในสถานการณ์นั้น
4. Recovery การพยายามแก้ไขให้เข้ากลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว

การบริหารภาวะวิกฤตจะมีศูนย์ประสานงาน ซึ่งต้องพร้อมด้วยอุปกรณ์สนับสนุน อาทิ ระบบโทรศัพท์ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ คือการเก็บข้อมูลที่สามารถเรียกดูและใช้ประโยชน์ได้แม้กระทั่งการทำคู่มือสื่อสาร (บุญเลิศ นवलละออง, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2552)

ทั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารพบว่าศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต หรือ ศูนย์ COC ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานสถานการณ์ และดำเนินการส่งข้อมูลข่าวสารให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีเครือข่ายการประสานงาน ดังแผนภาพที่ 4.4

แผนภาพที่ 4.4

เครือข่ายการประสานงานของศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต หรือ ศูนย์ COC ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน



ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต หรือ ศูนย์ COC, โดย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552

ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ไม่ได้ทำงานเผยแพร่ข่าวภายในและภายนอกองค์กรอย่างเดียว แต่ยังดูแลผู้โดยสารควบคู่ไปด้วย ซึ่งการช่วยเหลือที่มุ่งไปที่ผู้โดยสารนี้ เนื่องจากผู้โดยสารจะเป็นสื่อที่สำคัญที่สุดที่จะบอกต่อกับทุกคนรวมทั้งสื่อมวลชนได้ว่า เรามีประสบการณ์ที่ดีหรือเลวร้ายในเหตุการณ์ปิดท่าอากาศยาน เพื่อให้ได้ภาพลักษณ์ของการบินไทยเป็นบวกเกิดขึ้นกับสื่อ (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

### **ขั้นที่ 3 การจัดการการสื่อสารหลังภาวะวิกฤต**

การจัดการการสื่อสารหลังภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ เป็นลักษณะการฟื้นฟูและส่งเสริมภาพลักษณ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

#### **การฟื้นฟูและส่งเสริมภาพลักษณ์ภายในองค์กร**

เมื่อวิกฤตการณ์ยุติลงฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้รวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อร้อยเรียงประมวลภาพทางวิดีโอ และจัดทำเอกสารเผยแพร่เพื่อขอบคุณในความทุ่มเทของพนักงาน โดยให้กองสนับสนุนประชาสัมพันธ์เร่งผลิตต่อไป และความสำคัญของปฏิบัติการครั้งนี้ อยู่ที่การขอบคุณและชื่นชมพนักงานจากฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัท อย่างทันที่ (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

หลังวิกฤตยุติลงมีการจัดการการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ โดยประมวลภาพพนักงานอาสาสมัครดูแล ช่วยเหลือผู้โดยสาร เพื่อให้พนักงานคนอื่นๆ ทราบว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างไรในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา และจัดการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้พนักงานส่งบทความ เรื่องราวความประทับใจที่เกิดขึ้นในช่วงปิดท่าอากาศยาน เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ทางสื่อต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต่อไป นอกจากนี้ ได้จัดให้มีการประชุมพนักงาน โดยฝ่ายบริหารได้ชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบถึงสถานการณ์ของบริษัทฯ ที่ได้รับผลกระทบจากการปิดท่าอากาศยาน (อุษา จันทร์ประภาศ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2552)

นอกจากนี้ มีการรวบรวม วิเคราะห์ประเมินผลข่าวที่สื่อมวลชนเผยแพร่ผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ วิทยู โทททัศน์ ซึ่งผลการประเมินเป็นไปในทางบวกคือข่าวสารที่สื่อมวลชนเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เป็นข่าวที่ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจส่งออกให้สื่อมวลชน ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และสะท้อนภาพ THAISPIRIT ชัดเจน (ศรีประภัสสร พราวพันธุ์, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2552)

### การฟื้นฟูและส่งเสริมภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร

สำหรับการสื่อสารภายนอกองค์กร หลังจากวิกฤตยุติลง มีการจัดการการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ โดยส่งบทความและภาพที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจของพนักงานการบินไทย และประสบการณ์ในการดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบ ให้กองบรรณาธิการสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เผยแพร่ต่อไป (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552) และมีการนำภาพพนักงานดูแลผู้โดยสารในส่วนต่างๆ มาประมวลเผยแพร่ในกระทู้ทางเว็บไซต์ต่างๆ และเผยแพร่ภาพนิ่งและวีดีโอประมวลภาพใน [www.prthaiways.com](http://www.prthaiways.com) เพื่อให้สาธารณชนรับรู้ว่าพนักงานการบินไทยยินดีช่วยเหลือผู้โดยสาร (ศรีประภัสสร พราวพันธุ์, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2552)

จากการปฏิบัติการจริงครั้งนี้ หากเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในเหตุการณ์วิกฤตมาก่อน หรืออย่างน้อยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนจะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสามารถจะมองปัญหา หรือแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง สำหรับการดำเนินงานครั้งนี้รุ่นพี่ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ที่เคยมีประสบการณ์วิกฤตอยู่จะเป็นผู้แนะแนวทางให้ผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ โดยทำงานกันเป็นคู่ จึงจะทำให้งานเหล่านี้เป็นไปด้วยดี และท้ายที่สุด คือความทุ่มเทโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยของทุกคนคือแรงขับเคลื่อนที่ดีที่สุด แต่เมื่อวิเคราะห์การทำงาน พบว่าการบินไทย คือ องค์กรของการให้บริการ จึงสามารถถ่ายทอดการบริการออกมาได้อย่างเป็นระบบโดยอัตโนมัติ แต่ที่มากกว่านั้นคือ ความเป็นไทยที่ฝังอยู่ในจิตวิญญาณของทุกคน จึงทำให้เหตุการณ์วิกฤตครั้งนี้บรรยากาศผ่อนคลายขึ้นมาก และต้องยอมรับว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งนี้ไม่ใช่สิ่งปกติ ดังนั้นฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบทั้งเหตุการณ์ การปฏิบัติงาน และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อรวบรวมเป็นแนวทางในการจัดการทำแผน เพื่อรองรับเหตุการณ์ไม่ปกติทุกประเภทได้ทันเหตุการณ์ เพื่อเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นประโยชน์แก่บริษัท ต่อไป (ม.ล.ฉัตรพร ฤณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน  
สุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและ  
ประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรเน้นการใช้สื่อทุกสื่อที่เข้าถึงพนักงานได้ โดยตรงและรวดเร็ว คือการสื่อสารผ่านระบบ SMS ส่งข้อความตรงเข้าถึงมือพนักงาน และเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere ให้ทันเหตุการณ์ อาทิ นโยบาย หรือการปรับรูปแบบการทำงานเร่งด่วน จะต้องสื่อสารไปยังพนักงานทันที นอกจากนี้ ต้องปรับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรในทุกรูปแบบที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบเหมือนกัน เช่น การออกหนังสือเวียน การประกาศ ทั้งนี้ เมื่อท่าอากาศยานเปิดบริการแล้ว การบินไทยมีการนำสื่อมวลชนไปทำข่าวผู้โดยสารเที่ยวบินแรกที่ทำการบินได้ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในส่วนของกองปฏิบัติการสื่อสารองค์กรและเสริมสร้างภาพลักษณ์ ได้ดำเนินการดูแลกลุ่มอาสาสมัคร และทำภาพข่าวให้พนักงานได้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจของพนักงานที่ไปช่วยงาน ที่ไม่ได้ทำแค่หน้าที่ของตัวเองแต่ยังทำสิ่งที่เกินกว่าหน้าที่ด้วยใจ โดยเผยแพร่ภายในองค์กรทุกช่องทางที่มี

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน ได้แก่

1. ประกาศเสียงตามสาย
2. ระบบ SMS TG NEWS
3. ระบบอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere โดยลงข่าวในหัวข้อ Announcement
4. การเปิดกระทู้และตอบกระทู้ในเว็บบอร์ด (ดูษา จันทรประภาศ, สัมภาษณ์, 9

เมษายน 2552

ผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มงานสื่อสารภายในองค์กรให้ข้อมูลว่า วิกฤตการณ์ครั้งนี้ในระยะแรกยังไม่มีแบบแผนการดำเนินงานเท่าใดนัก เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เจ้าหน้าที่ทุกคนจะช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตนเองให้ได้มากที่สุด ได้แก่ การเขียนบทประกาศเสียงตามสายภายในองค์กร การเป็นผู้ประกาศสด ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถพูดผิดได้ ไม่สามารถตัดต่อได้ โดยข่าวประกาศส่วนใหญ่เป็นการแจ้งข้อมูลเรื่องเที่ยวบินที่ทำบริษัทฯ จัดพิเศษในช่วงเวลานั้น โดยจะอิงกับเอกสารข่าวที่ส่งให้กับสื่อมวลชน ข่าวประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรทุกข่าวจะต้องผ่านการตรวจร่าง

จากหัวหน้ากองงานก่อน หลังจากนั้นจะส่งบทประกาศเสียงตามสายไปยังสำนักงานการบินไทยทุกแห่ง เพื่อให้หน่วยงานนั้นๆ ดำเนินการประกาศเสียงตามสายในหน่วยงานของตนเอง โดยใช้วิธีส่งทางโทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากถ้าอัดเสียงลงซีดีและจัดส่งไปให้สำนักงานต่างๆ เปิดตามกระบวนการทำงานในเวลาปกติจะล่าช้าไม่ทันการณ์ นอกจากนี้จะลงข้อความประกาศในอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere ด้วยเช่นกัน สำหรับพนักงานในกลุ่มงานบางส่วนจะปรับปรุงข้อมูลที่ได้รับจากศูนย์ COC ให้เป็นปัจจุบัน และทำงานร่วมกับกองประชาสัมพันธ์ในประเทศและต่างประเทศ ในการนำเสนอข้อมูลแก่พนักงานภายในองค์กรทราบผ่านช่องทางเว็บไซต์ THAISphere หัวข้อ Announcement และเว็บบอร์ดในหัวข้อกระทู้ต่างๆ (พิบูลอรุณ พิษิตชัยศิริ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552, ตรียศตรีงศ์ โตตาบ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552 และวิศวณีย์ หมื่นเดช, สัมภาษณ์ 8 เมษายน 2552)

ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ SMS TG NEWS ถึงพนักงานฝ่ายต่างๆ รวมทั้งสิ้น 301,830 SMS โดยในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานมีจำนวนสมาชิกรับ SMS TG NEWS ทั้งหมด 10,377 คน ประกอบด้วย

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. ส่งถึงสมาชิกทั้งหมด                                 | 12 ครั้ง จำนวน 71,005 SMS  |
| 2. ส่งถึงพนักงานสังกัดปฏิบัติการบิน                    | 19 ครั้ง จำนวน 207,878 SMS |
| 3. ส่งถึงพนักงานสังกัดบริการลูกค้าภาคพื้น              | 12 ครั้ง จำนวน 17,370 SMS  |
| 4. ส่งถึงพนักงานสังกัดการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ | 2 ครั้ง จำนวน 5,577 SMS    |

การส่งข้อความ SMS TG NEWS ถึงพนักงาน เป็นสื่อที่มีบทบาทสำคัญในช่วงปิดท่าอากาศยาน เพราะเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถติดต่อกับพนักงานได้ทันที เพื่อแจ้งรายงานความเคลื่อนไหวและการขอความร่วมมือจากพนักงาน โดยจะต้องมีความพร้อมในการเผยแพร่ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวให้กับพนักงานภายในองค์กรทราบอย่างรวดเร็ว (เริงชัย สิงห์ดี, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552 และวีระศักดิ์ ศิริภาณุกุล, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552)

จากการศึกษาเอกสารประกอบพบว่า การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน ผ่านสื่อเสียงตามสาย ระบบ SMS TG NEWS ข่าวเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ THAISphere รวมทั้งการเปิดกระทู้และตอบกระทู้ในเว็บบอร์ด มีประเด็น

เนื้อหาข่าวสารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสารความคืบหน้าในการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ (สามารถดูสรุปการดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรได้ในภาคผนวก ก)

นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ แล้ว การดูแลอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารที่เดินทางมาติดต่อที่สำนักงานใหญ่ เป็นด่านแรกที่จะพบผู้โดยสารเพื่อสอบถามว่าผู้โดยสารต้องการให้ช่วยเหลือเรื่องใด อาทิ เปลี่ยนวันเดินทาง เปลี่ยนเส้นทาง การเดินทาง ต้องการที่พัก เมื่อทราบแล้วจะดำเนินการพาผู้โดยสารไปยังจุดต่างๆ ที่ได้จัดไว้ โดยส่วนใหญ่จะดูแลในส่วนของผู้โดยสารตกค้างที่ต้องการที่พัก เป็นผู้ประสานงานกับโรงแรมในการสำรองห้องพักและส่งผู้โดยสารไปโรงแรมต่างๆ ที่เข้าร่วมโครงการกับรัฐบาลที่ยังว่างอยู่ การบินไทยได้รับการอำนวยความสะดวกจากโรงแรมต่างๆ หลังจากเกิดเหตุการณ์แล้วประมาณ 2-3 วัน ในช่วงแรกต้องปฏิบัติงานตั้งแต่ 8.00 น. จนถึง 24.00 น. เป็นส่วนใหญ่ ไม่ค่อยได้พัก เพราะผู้โดยสารจะเดินทางมาตลอด และหลังจากวิกฤตการณ์ยุติลง กลุ่มงานกิจกรรมสัมพันธ์ได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และจัดกิจกรรมสำหรับพนักงานภายในเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบริษัทฯ ได้ช่วยเหลือผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถ (จาริตรา ศรีวิลาศ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

“ทั้งนี้ การประสานงานรับข้อมูลจากศูนย์ COC อาทิ ข้อมูลล่าสุดของเที่ยวบิน นำมาคัดกรองเพื่อให้เกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด และประสานกับอาสาสมัครทุกคนเพื่อให้ได้ข้อมูลในการตอบผู้โดยสารที่ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วที่สุด เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในช่วงนั้นด้วย” (วรางคณา อนุรักษไพโร, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552)

ในส่วนของการผลิตสื่อสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ มีการผลิตเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลเดียวกับเอกสารข่าวที่ส่งออกภายนอก อาทิ จัดทำบอร์ดแสดงเที่ยวบิน และเผยแพร่ข้อมูลไปยังจุดต่างๆ ที่การบินไทยให้บริการ โดยวิธีส่งโทรสาร เพื่อให้ติดประกาศให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ เพราะอย่างน้อยพนักงานก็เป็นกระบอกเสียง พนักงานต้องรู้ก่อน ซึ่งสื่อที่ผลิตจะเป็นเอกสารเที่ยวบินล่าสุดที่ได้ข้อมูลมาจากศูนย์ COC และเอกสารเกี่ยวกับวิธีการช่วยเหลือผู้โดยสาร, ศูนย์ช่วยเหลือจุดต่างๆ หรือรูปแบบการเดินทางที่ผู้โดยสารจะต้องเดินทางไป และหลังวิกฤตการณ์ยุติลงมีการรวบรวมเป็นวิดีโอต่างๆ เพื่อตอกย้ำให้พนักงานเห็นว่าในช่วงวิกฤตการณ์การบินไทยก็ไม่ได้ทิ้งกัน เป็นการตอกย้ำความสามัคคีของคนการบินไทย โดยมีหน้าที่ในการติดต่อด้าน

เทคนิค โดยที่จะต้องประสานกับกองงานต่างๆ ที่อยู่ในประชาสัมพันธ์เพื่อนำข้อมูลมาเรียงร้อยเข้าด้วยกัน และสนับสนุนการจัดทำโปสเตอร์ติดบอร์ดประมวลภาพการช่วยเหลือผู้โดยสาร และผลิตส่งไปให้สำนักงานการบินไทยจุดต่างๆ ช่วยติดประชาสัมพันธ์ด้วย (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

รูปแบบสื่อที่กลุ่มงานสื่อภาพสิ่งพิมพ์ผลิตเพื่อการสื่อสารช่วงวิกฤตปิดท่าอากาศยาน อาทิ การจัดทำป้ายประกาศเที่ยวบิน ป้ายอาสาสมัคร ป้ายแขวนคอกล่ามภาษาต่างๆ ป้ายหน้าเคาร์เตอร์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวการเดินทางแก่ผู้โดยสาร และเป็นฝ่ายบันทึกภาพเหตุการณ์ทั้งหมดเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน และเป็นประวัติศาสตร์ เรียกว่าเป็นกรณีศึกษาได้อย่างดีให้กับทุกสายการบิน ซึ่งการดำเนินการในภาวะวิกฤต รอค่ำสั่งไม่ได้ ทุกคนต้องรู้หน้าที่ แต่สิ่งที่ไม่มั่นใจอาจจะต้องกลับไปตรวจสอบหาผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจอีกที (บุญเลิศ นวลละออ, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2552)

การทำงานสื่อภาพสิ่งพิมพ์ในวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานว่า ต้องมีการเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจจะได้รับคำสั่งอย่างไม่เป็นทางการ และต้องอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยได้แบ่งเป็น 2 ส่วนตามหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมายแล้ว

... ในส่วนแรก คือ การถ่ายภาพเหตุการณ์ทั้งภาพนิ่งและภาพวิดีโอ โดยเน้นที่สำนักงานใหญ่เป็นหลัก เพื่อรวบรวมภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเวลาต่อมาจะมีการเปิดศูนย์ดูแลผู้โดยสารและเช็คอินที่โรงแรมเซนทาร่า และศูนย์ประชุมไบเทค บางนา จึงได้ไปบันทึกภาพภาพ ต่อมาได้มีการทำการบินที่ท่าอากาศยานอู่ตะเภา แต่สถานการณ์ที่สำนักงานใหญ่ยังวุ่นวายอยู่มาก จึงได้ให้พนักงานอู่ตะเภาบันทึกภาพและจัดส่งมาให้เป็นซีดี เพื่อรวบรวมไว้เป็นศูนย์กลางข้อมูลภาพ เพื่อเป็นหลักฐานทางประวัติศาสตร์ และให้สื่อมวลชนที่ต้องการภาพนำไปเผยแพร่ข่าวได้ทันเหตุการณ์สำหรับการถ่ายภาพวิดีโอจะต้องรับผิดชอบตั้งแต่ขั้นตอนของการถ่ายภาพวิดีโอ จนถึงขั้นตอนการตัดต่อ โดยช่างภาพใช้ประสบการณ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ประเมินว่าต้องการให้ภาพออกมาในลักษณะใด และต้องการให้ผู้รับสารรู้สึกอย่างไร โดยหลังจากที่สถานการณ์ทั้งหมดคลี่คลายแล้ว ได้นำภาพถ่ายที่บันทึกไว้มาประมวลผล เพื่อให้ผู้รับสารรู้สึกภาคภูมิใจ โดยเผยแพร่ผ่านรายการโทรทัศน์สื่อสารภายในองค์กร และเว็บไซต์ THAISphere โดยจัดทำเป็นข่าวเด่น เน้นให้พนักงานทราบถึงความคืบหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ให้ความช่วยเหลือผู้โดยสารจนผ่านพ้น

วิกฤติไปได้ เมื่อพนักงานได้เห็นภาพแล้วจะเกิดแรงกระตุ้นให้รู้สึกรักในองค์กร และ ความสามัคคีในหมู่พนักงาน นั้นเป็นผลจากสิ่งที่กองได้วางแผนไว้ว่าจะนำเสนอภาพ ไปในทิศทางใด และผลตอบรับเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ (บันลือศักดิ์ บุญเรือง ชาว, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2552, เศรษฐพงศ์ คินทรักษ์, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552 และวิฑูรย์ เอื้อจตุรสมบุญ, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552)

. . . ส่วนที่สอง คือ การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และการดำเนินการติดตั้งในพื้นที่ต่างๆ เพื่อสื่อสารให้ผู้โดยสารรับรู้ได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมที่สุด ได้แก่ ป้ายห้อยคอ อาสาสมัครล่ามภาษาต่างๆ บัตรคิว ป้ายตั้งตามเคาน์เตอร์จุดต่างๆ อาทิ ป้ายติดต่อ Homestay ป้าย Translator ป้ายจุดรอรถบริการ ป้ายบอกทาง ป้ายบอกโซนแยก กลุ่มผู้โดยสารที่จะเดินทางไปยุโรป เอเชีย หรือจุดหมายปลายทางต่างๆ ป้ายข่าวสาร และข้อมูลสำคัญ เป็นการสื่อสารกับผู้โดยสารในอีกทางหนึ่ง และหลังวิกฤตการณ์ ยุติลง ได้จัดทำบอร์ดรวบรวมภาพเหตุการณ์เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน ทราบถึงความร่วมมือของเพื่อนพนักงานด้วยกันเอง นำไปติดที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ ภายในสำนักงานใหญ่ตามจุดที่สำคัญ และจัดทำ Stand Board ประธานบริษัท เพื่อส่งข้อความขอบคุณพนักงานที่ช่วยกันดูแลผู้โดยสารทำให้บริษัท ผ่านวิกฤตครั้งนี้ไปได้ และออกแบบสารขอบคุณจากประธานบริษัท และสารขอบคุณจากกรรมการ ของบริษัท ทั้งหมดในรูปแบบ Banner เพื่อให้กลุ่มงานสื่อสารภายในองค์กร นำขึ้น เว็บไซต์ THAISphere (อนุชา รัตนวัน, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552 และปรียะ ชูนาคา, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้ กลุ่มงานสนับสนุนปฏิบัติการและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ มีหน้าที่สนับสนุน กลุ่มงานอื่นๆ อาทิ ประสานการสำรวจที่นั่ง รับข้อมูลจากผู้โดยสารทางโทรศัพท์เพื่อ ติดตามเรื่องต่างๆ แล้วโทรแจ้งกลับเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ หรือแจ้งความคืบหน้า เป็นระยะหากยังดำเนินการไม่เสร็จสิ้น อีกทั้งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน อาสาสมัคร ดูแลอุปกรณ์สำนักงานทั้งหมด รวมถึงอำนวยความสะดวกในการติดตั้ง ระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้า โทรศัพท์ ประปา จัดพื้นที่สำนักงาน เป็นต้น แต่ ด้วยปัจจัยของกำลังคนในกลุ่มงานมีน้อย ภายหลังจึงได้ขอความร่วมมือกลุ่มงาน อื่นๆ ให้ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน และหน้าที่หลักอีกอย่างหนึ่ง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานทั้งหมดเป็นรูปเล่ม และแฟ้มข้อมูล

ในคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาพัฒนาในการทำงานต่อไป (ปารีชาติ ชาตภูประชีวิน, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2552 และสุมาพร ศิรินาม, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2552 )

โดยหลังจากภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานยุติลง กลุ่มงานสื่อสารภายในองค์กร และกลุ่มงานสื่อภาพสิ่งพิมพ์ ได้ดำเนินการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1. การเผยแพร่ประมวลภาพการทำงานของพนักงานการบินไทย ในเว็บไซต์ THAISphere หัวข้อ Announcement เรื่องบริษัทฯ ขอขอบคุณน้ำใจเสนางดงามของพนักงานการบินไทย

2. รวบรวมเรื่องราวความประทับใจระหว่างพนักงานกับผู้โดยสาร และจดหมายขอบคุณและชื่นชมพนักงานการบินไทยจากผู้โดยสาร และเผยแพร่ในเว็บไซต์ THAISphere

3. สร้างสรรค์ Banner ในเว็บไซต์ THAISphere และเว็บไซต์ 4P Homepage ซึ่งเป็นเว็บไซต์ของฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลและสื่อสารสิ่งต่างๆ ช่วงปิดท่าอากาศยานทั้งหมดไว้

4. จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

5. จัดทำวีดีโอรายการ TG NEWS เผยแพร่ในระบบทีวีสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ ได้คิดสร้างสรรค์การสื่อสารต่างๆ ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ได้แก่

6. จัดประชุม Senior Staff

7. จัดทำวารสารภายใน “Management Talk”

8. จัดทำวารสารภายใน “TG Update”

9. จัดทำ Standboard ประชานกรรมการบริษัทฯ ขอขอบคุณและชื่นชมพนักงานการบินไทย ติดตั้งภายในสำนักงานการบินไทย

10. จัดทำ Banner คณะกรรมการบริษัทฯ ขอขอบคุณและชื่นชมในน้ำใจและความเสียสละของพนักงานการบินไทย เผยแพร่ในเว็บไซต์ THAISphere (นฤมล เหมไสร็จ, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2552)

นอกจากนี้ มีการจัดกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูจิตใจของนักท่องเที่ยวและผู้โดยสาร โดยการมอบของที่ระลึกและส่งผู้โดยสารขึ้นเครื่องสำหรับเที่ยวบินแรกที่สามารทำการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และได้ประมวลภาพการทำงานของพนักงานอาสาสมัคร เผยแพร่ลงในเว็บไซต์ THAISphere เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความสำคัญและความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานการบินไทย รวมทั้งการรวบรวมและเผยแพร่

จดหมายขอบคุณจากผู้โดยสาร (พิภุศลอรุณ พิษิตชัยศิริ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552, ตรีบตรีงศ์ โตตาบ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552 และวิศวณีย์ หมื่นเดช, สัมภาษณ์ 8 เมษายน 2552)

## ส่วนที่ 5 การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กรในภาวะวิกฤตช่วงปิด ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองของฝ่ายสื่อสาร วิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีการดำเนินงานด้านสื่อสารภายนอกองค์กร  
ในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยาน โดยแบ่งออกเป็นการสื่อสารในประเทศ และการสื่อสาร  
ต่างประเทศ โดยสรุปได้ดังนี้

### การสื่อสารในประเทศ

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น มีการจัดแถลงข่าวโดยผู้บริหารของการบินไทย เพื่อชี้แจงการ  
ดำเนินงานของการบินไทยแก่สาธารณชน โดยระหว่างการเกิดวิกฤตจะมีการจัดเวรกัน  
ภายในกองงาน ผู้ที่อยู่เวรมีหน้าที่เขียนข่าว ติดตามข่าว คิดประเด็นในการออกข่าว  
ออกตัววิ่ง โดยมีผู้จัดการกองคอยกำกับ และบริหารจัดการวางแผนสื่อทุกวัน และส่ง  
ข่าวไปยังสื่อมวลชนทุกแขนง ยกเว้นการสัมภาษณ์พิเศษหรือโฟนอินผ่านสื่อโทรทัศน์  
จะมีการวางแผน อาทิ เมื่อวานออกช่อง 3 วันนี้ออกช่อง 7 พรุ่งนี้ออก TNN หรือ ITV  
จะมีการวางแผนสื่อสลับๆ กันไป เพื่อให้ทุกคนได้ข่าวสารกระจายอย่างทั่วถึง

... โดยมีการดำเนินงานคือ เมื่อเขียนข่าวและตรวจสอบเสร็จแล้ว จะส่งข่าว  
เผยแพร่ให้สื่อมวลชนทางโทรสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกองงานมีทำเนียบ  
สื่ออยู่แล้ว โดยเน้นสื่อมวลชนสายคมนาคม และสายเศรษฐกิจเป็นหลัก เผยแพร่ผ่าน  
สื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และอยากให้ข้อสังเกตว่าภาวะวิกฤตสื่อที่กอง  
ประชาสัมพันธ์ในประเทศคำนึงถึงคือ สื่อโทรทัศน์ และวิทยุ เพราะสื่อหนังสือพิมพ์จะ  
ช้า ส่งวันนี้พรุ่งนี้ได้อ่าน แต่สื่อวิทยุ โทรทัศน์ เผยแพร่ออกอากาศได้ทันที อาทิ  
รายการข่าวเรื่องเล่าเช้านี้ เทียงวันทันเหตุการณ์ ข่าวเด่นเย็นนี้ ข่าวสามมิติ จมูกมด  
สถานีสนามเป้า รายการวิทยุแห่งประเทศไทย สวพ.91 จส.100 โฉมโลกเรดิโอ แม้กระทั่ง  
ศูนย์ข่าวรถแท็กซี่ เพื่อไปส่งผู้โดยสารและแนะนำผู้โดยสารได้ถูก และในตอนแรกไม่  
ใช้สื่อนิตยสารเลย เพราะสื่อนิตยสารต้องใช้ระยะเวลา สามเดือน หรืออีกหนึ่งเดือน  
ถึงจะออกข่าว แต่สื่อนิตยสารนำมาใช้ช่วงหลังจากวิกฤตการณ์ยุติลงแล้ว คือทำเป็น

ประมวลเหตุการณ์ ถ่ายทอดเรื่องน่าเศร้า น่าประทับใจ น่าจดจำ หรือเกิดเรื่องที่ยกขึ้นมา ระหว่างผู้โดยสารกับพนักงาน แต่จะเน้นผู้ให้บริการหรือพนักงาน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ว่าช่วงที่ปิดท่าอากาศยานถึงแม้ไม่ใช่ความผิดของการบินไทยแต่การบินไทยไม่ทอดทิ้ง นั่นคือ Service in mind ที่อยู่ในใจชาวการบินไทยทุกคน และช่วงที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองเปิดให้บริการได้แล้ว ได้มีการนำสื่อมวลชนไปทำข่าวเที่ยวบินแรกที่ทำการบินได้ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และจัดให้ฝ่ายบริหารให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน เพื่อให้มีความน่าสนใจมากกว่าการส่งข่าวแจก ทั้งนี้ เรื่องของอุปกรณ์ในการส่งข่าวให้สื่อมวลชน โชคดีที่กองประชาสัมพันธ์ภายในประเทศดำเนินการทำระบบ Win Fax แล้วเสร็จ ซึ่งระบบเหมือนการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ คือ ระบบคอมพิวเตอร์จะดำเนินการจัดส่งให้โดยอัตโนมัติ จึงช่วยลดระยะเวลา ลดปัญหา ลดการสิ้นเปลืองของบุคลากรค่อนข้างมาก (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552)

กลุ่มงานสื่อมวลชนภายในประเทศจะนำข้อมูลรายละเอียดความคืบหน้าของสถานการณ์มาเขียนข่าวรายงานสถานการณ์ทุกชั่วโมง โดยในแต่ละวันการปรับปรุงข้อมูลตารางเที่ยวบินของศูนย์ COC จะมีการประชุมเสร็จสิ้นเวลาประมาณ 21.00 - 23.00 น. ซึ่งจะต้องนำข้อมูลมาเรียบเรียงใหม่สำหรับส่งเอกสารข่าวให้ทันในวันรุ่งขึ้น การออกเอกสารข่าวสำหรับสื่อมวลชนเฉลี่ยวันละ 3 - 4 ฉบับ การออกข่าวจะต้องทำส่งให้หัวหน้ากองงานต้นสังกัดตรวจร่างข่าว และส่งให้ศูนย์ COC ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งก่อนนำส่งให้กับสื่อมวลชน ซึ่งช่องทางในการส่งข่าวสารที่รวดเร็วที่สุดคือ การส่งข้อความสั้นเป็นทวีต ส่วนสื่ออื่นๆ อาทิ หนังสือพิมพ์ วิทยุ จะส่งเป็นเอกสารข่าวให้อ่านรายงานและประชาสัมพันธ์ข้อมูลอยู่ตลอด โดยส่งทางโทรสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับทั้งนักข่าวสายกระทรวงคมนาคม นักข่าวหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุ ซึ่งต้องตรวจสอบการได้รับเอกสารข่าวและแจ้งความถี่ในการให้ข้อมูลแก่ผู้รับสารด้วย นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารผ่านสื่อวิทยุหรือโทรทัศน์ทุกช่อง เพื่อให้ได้รับการยืนยันข้อมูลจากผู้บริหารโดยตรง หรือการแถลงข่าวซึ่งฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์มีห้อง Press Center ไว้อำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชนอยู่แล้ว โดยในช่วงแรกได้มีการแถลงข่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับเที่ยวบินที่ให้บริการ การย้ายเที่ยวบินต่างๆ ไปยังท่าอากาศยานดอนเมือง และสนามบินอู่ตะเภา มาตรการดูแลและอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสาร อาทิ การจัด

โรงแรมที่พักให้ แต่ในภายหลังสื่อมวลชนได้ปักหลักทำข่าวที่สำนักงานใหญ่ การบินไทย สื่อมวลชนจึงมีโอกาสได้เข้าสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารในลักษณะของการพูดคุย สอบถามนโยบาย เป็นการให้ข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้กองประชาสัมพันธ์ในประเทศทราบว่า สื่อมวลชนสนใจสัมภาษณ์ผู้บริหารมากกว่าการส่งเอกสารข่าว เพราะทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณมูน่าเชื่อถือ และเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้จัดให้สื่อมวลชนเข้าเยี่ยมชมกิจการและรับทราบถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น (ปณตภา ผจญแก้ว, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2552 และปณดา ชนิตวัธน, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2552)

วิกฤตการณ์ครั้งนี้ มีพนักงานอาสาสมัครมาดูแล ช่วยเหลือผู้โดยสารจำนวนมาก ทุกวัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ด้วย ว่าที่ผ่านมากการบินไทยไม่ได้นิ่งนอนใจ ตรงนี้เป็นโอกาสดี ไม่ได้เป็นการสร้างภาพแต่เป็นการเผยแพร่ในสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ โดยกองประชาสัมพันธ์ในประเทศได้ดำเนินการเสนอให้พนักงานร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ที่ได้ช่วยเหลือผู้โดยสาร ส่งมาทางเว็บไซต์ THAISphere และได้ออกไปสรรหาเองด้วย แล้วนำเสนอสื่อมวลชน โดยคัดเลือกเรื่องที่น่าสนใจและเข้ากับรูปแบบหนังสือต่างๆ โดยเขียนบทความ และส่งภาพไปให้กองบรรณาธิการของสื่อต่างๆ ในช่วงระหว่างที่เกิดเหตุการณ์อยู่ พยายามเผยแพร่ไปเรื่อยๆ รวมทั้งสื่อมวลชนได้มาสัมภาษณ์เอง ซึ่งได้รับการตอบรับจากสื่อมวลชนอย่างดี ได้ตีพิมพ์เผยแพร่หมดทุกเรื่อง อาทิ คอลัมภ์ของว่างวันอาทิตย์ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ นิตยสารพลอยแกลมเพชร ดิฉัน แพรว และ Take Off (ปณดา ชนิตวัธน, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2552)

### **การสื่อสารต่างประเทศ**

การสื่อสารไปยังสื่อมวลชนต่างประเทศใช้รูปแบบและช่องทางในการส่งข่าวสารเหมือนภาวะปกติ โดยส่งข่าวทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกองประชาสัมพันธ์ต่างประเทศจะมีรายชื่อกลุ่มต่างๆ อยู่แล้ว โดยส่งข่าวให้สื่อมวลชน และลงข่าวในเว็บไซต์ [www.thairways.com](http://www.thairways.com) ซึ่งสามารถเข้าชมได้จากทั่วโลกตลอดเวลา โดยทำงานร่วมกับกองประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ในขั้นแรกต้องเขียนข่าวทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษซึ่งจะเป็นแนวทางเดียวกัน เนื่องจากผู้ได้รับผลกระทบเป็นชาวต่างชาติมากกว่าคนไทย และส่งข่าวให้กับพนักงานที่อยู่สำนักงานการบินไทยใน

ต่างประเทศทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และ Telex (สรวณี กู้ประเสริฐ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2552 และปริยพันธ์ มงคลศรี, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2552)

กองประชาสัมพันธ์ต่างประเทศต้องดำเนินการดูแลสื่อมวลชนต่างประเทศ และการเผยแพร่เอกสารข่าวให้กับผู้สื่อข่าวต่างประเทศ และนายสถานีของการบินไทยที่อยู่ในจุดบินต่างๆ ให้ได้รับทราบความเคลื่อนไหวด้วย ซึ่งการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะช่วยกันทำในหลายๆ หน้าที่ เพื่อแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า อาทิ การรับโทรศัพท์ตอบปัญหาของผู้โดยสารหรือผู้ที่โทรเข้ามาสอบถามถึงสถานการณ์ ถึงแม้ว่าในขณะที่นั้นจะไม่มีข้อมูลเพียงพอ แต่ได้พยายามหาข้อมูลเพื่อที่จะตอบกลับ การรับข้อมูลจากผู้โดยสารและส่งให้กองบัตรโดยสารเพื่อทำการสำรวจที่นั่ง ตรวจสอบเที่ยวบิน

... ส่วนการเขียนเอกสารข่าวจะมีการส่งร่างให้หัวหน้ากองเป็นผู้ตรวจ เมื่อผ่านการตรวจเรียบร้อยแล้ว จะส่งเอกสารข่าวทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และ Telex แต่ในกรณีที่ต้องการส่งด่วนจะใช้โทรสาร โดยจะส่งให้กับตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารของการบินไทย ประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถานีต่างๆ ที่การบินไทยทำการบิน และให้ผู้ดูแลสถานีส่งข่าวต่อไปให้กับเครือข่ายอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเดียวกันทั่วโลก ในบางครั้งจะอาศัยเครือข่ายของหน่วยงานใกล้เคียงประสานส่งข่าวทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือสถานประกอบการ โรงแรมต่างๆ ให้ได้รับทราบข้อมูล และสามารถตอบผู้โดยสารได้โดยผู้โดยสารไม่ต้องเดินทางมาที่สำนักงานใหญ่ เนื่องจากผู้โดยสารที่ตกค้างกระจายกันเข้าพักในโรงแรมต่างๆ เป็นจำนวนมาก จึงต้องส่งข่าวสารต่อไปให้ทั่วถึงด้วย นอกจากนี้ จะอาศัยสื่ออื่นๆ อาทิ ข่าวตัววิ่ง การสัมภาษณ์สดทางวิทยุ โทรศัพท์ หรือการส่งข้อมูลให้กับผู้ประกาศข่าวอ่านให้ตามรายการต่างๆ หรือสถานีวิทยุกระจายเสียงภาคภาษาอังกฤษ โดยจะเขียนข่าวยาวและส่งให้สื่อในเวลาต่อมา สำหรับสื่อต่างประเทศจะมีปัญหาไม่สามารถติดต่อเข้ามาที่ศูนย์ประชาสัมพันธ์ได้เพราะคู่สายเต็ม จึงได้ติดต่อมายังพนักงานในกองงานประชาสัมพันธ์ต่างประเทศเองโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาสอบถามสถานการณ์ทุกวันทุกชั่วโมง

... ข่าวต่างประเทศจะเขียนในเชิงบวก ซึ่งสื่อมวลชนทราบว่าวิกฤตครั้งนี้มิใช่เกิดจากความผิดพลาดของการบินไทย ข้อมูลที่นำมาเขียนข่าวจะเป็นนโยบายของฝ่ายบริหารบริษัท และข้อมูลจากส่วน Operation Center (สายปฏิบัติการบิน) และ

ข้อมูลจากศูนย์ COC ที่มีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยทุกชั่วโมง อาทิ ตารางเที่ยวบิน โดยกองประชาสัมพันธ์ต่างประเทศจะยึดถือเอกสารข่าวภาษาไทยเป็นหลัก เพื่อให้การเขียนเอกสารข่าวออกมาในทิศทางเดียวกัน หลังจากวิกฤตการณ์ยุติลงได้ ดำเนินการส่งข่าวให้ทราบถึงความคืบหน้าในการเปิดใช้ท่าอากาศยานได้ตามปกติ และได้นำสื่อมวลชนเข้าเยี่ยมชมกิจการของบริษัทฯ เพื่อให้รับทราบว่าการบินไทยเข้าสู่สภาวะปกติ พร้อมให้บริการ และชี้แจงเรื่องความเสียหายที่เกิดขึ้น (สุมาภา วาฤทธิ, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552, วรรณธิดา ศุภจรรย์วัตร, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552, ม.ล.อรุณนิช กิตติยากร, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552 และยุวรินทร์ นันทิทรรก, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

ในส่วนของ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) กองปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้นำสื่อเว็บไซต์นี้มาใช้ในวิกฤตครั้งนี้ เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งให้ผู้โดยสารจากทั่วโลกสามารถเข้ามาดูข้อมูลข่าวสารได้ โดยจัดทำเป็น Banner ไว้บนหน้าเว็บไซต์ และใส่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไว้ในนี้ ซึ่งปรากฏว่าช่วยลดปริมาณงานของศูนย์ประชาสัมพันธ์ชั่วคราวได้ ทั้งนี้กองประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้ส่ง Telex ไปแจ้งสถานีการบินไทยในต่างประเทศทุกจุด ให้ลิงค์เว็บไซต์ของการบินไทยในสถานีต่างประเทศต่างๆ เข้ามาที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ทำให้ทุกสถานีของการบินไทยในต่างประเทศสามารถรับข้อมูลล่าสุดได้ทันถ่วงที นอกจากนี้ กองปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฝ้าระวังเว็บไซต์ต่างๆ จำนวน 38 เว็บไซต์ โดยแบ่งเป็นเว็บไซต์ประเภทข่าวและเว็บไซต์ท่องเที่ยว ซึ่งในภาวะวิกฤตปิดท่าอากาศยานนั้นได้มีการส่งข่าวไปให้เว็บไซต์ต่างๆ ลงข่าวประชาสัมพันธ์อีกทางหนึ่ง (ศรีประภัสสร พรราวพันธุ์, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2552) อาทิ [www.thaiairways.com/](http://www.thaiairways.com/) [www.thaiair.com/](http://www.thaiair.com/) [www.pantip.com/](http://www.pantip.com/) เว็บไซต์หนังสือพิมพ์ออนไลน์ [www.manageronline.com/](http://www.manageronline.com/) [www.thairath.com](http://www.thairath.com) และเว็บไซต์ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การท่องเที่ยว ซึ่งสื่อเว็บไซต์เป็นช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลภายนอกที่รวดเร็วอีกทางหนึ่งในภาวะวิกฤต (เริงชัย สิงห์ดี, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552 และวีระศักดิ์ ศิริภานุกุล, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552)

ทั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารประกอบพบว่า ประเด็นข่าวในประเทศ และต่างประเทศที่ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ส่งไปยังสื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ นั้น มีประเด็นเนื้อหาข่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ เป็นการประชาสัมพันธ์แจ้งข้อมูลข่าวสารการ

ดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (สามารถดูตารางสรุปการเผยแพร่ข่าวทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในภาคผนวก ก)

หลังจากวิกฤตยุติลง กองประชาสัมพันธ์ต่างประเทศดำเนินงานในเรื่องเสริมภาพลักษณ์ โดยจัดทำบทความพร้อมภาพประกอบช่วงปิดท่าอากาศยานเพื่อแสดงออกถึง Service from the heart ของคนการบินไทย ในเว็บไซต์ [www.prthaiairway.com](http://www.prthaiairway.com) ในส่วน International หรือ [www.prthaiairways.com/intl/service\\_from\\_heart.php](http://www.prthaiairways.com/intl/service_from_heart.php) (สรวิณี กู้ประเสริฐ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2552 และปริญนันท์ มงคลศรี, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2552)

## ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นพ้องว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานนั้น คือ เรื่องนโยบายจากฝ่ายบริหาร และข้อมูล เนื่องจากรายงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่มีศูนย์กลางในการสั่งการ รวบรวม และกระจายงานที่ชัดเจน นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านอื่นๆ ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบินไทยหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดความสับสนด้านข้อมูล หรือบางครั้งทราบข้อมูลแต่ไม่สามารถเผยแพร่ได้ เนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ยังไม่ได้มีการแถลงข่าวออกมาอย่างเป็นทางการ ทำให้ข้อมูลที่การบินไทยต้องเร่งประชาสัมพันธ์เผยแพร่ล่าช้า (ม.ล.อัจฉราพร ณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากในช่วงเช้าของทุกวันจะมีการกล่าวสรุปข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยแก่พนักงานอาสาสมัครฟังก่อน แต่พนักงานอาสาสมัครมาไม่พร้อมกัน ทำให้การสื่อสารขาดตอน พนักงานบางคนได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน อาจสื่อสารออกไปผิด ซึ่งไม่มีการแก้ไขด้วยการบอกต่อ และทำเอกสารข้อมูลที่มีความทันสมัยแจกเป็นระยะๆ ให้มากที่สุด (อุษา จันทรืประภาศ, สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2552)

นอกจากนี้ การส่งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรผ่านระบบเสียงตามสายไปยังสำนักงานต่างๆ ของการบินไทยให้ช่วยประกาศ ไม่มีผู้รับผิดชอบหน้าที่โดยตรง และระบบเสียงตามสายเป็นระบบที่ใช้ในเวลาฉุกเฉิน คุณภาพเสียงจะไม่ชัดเจน อีกทั้ง

ข้อมูลที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ภายในองค์กร พนักงานอาจไม่ได้รับทุกคน เพราะพนักงานไม่ได้มีคอมพิวเตอร์ใช้ทุกคน และไม่ใช้ทุกคนที่จะอ่านข่าว เป็นแค่ One-way communication 'ไม่รู้ว่าจะได้รับข่าวสารใหม่และมีปฏิกิริยาอย่างไร (พิกุลอรุณ พิษิตชัยศิริ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552)

ปัญหาและอุปสรรคในการเผยแพร่ข่าวไปยังสื่อมวลชน เนื่องจากข้อมูลมาจากหลายทาง และมีการเปลี่ยนแปลงตลอด เมื่อส่งข่าวไปให้สื่อแล้ว กว่าจะออกข่าวให้ ก็มีข้อมูลใหม่มาแทนแล้ว ทำให้ผู้โดยสารหรือผู้รับสารจากสื่อต่างๆ ได้รับข้อมูลที่ไม่ทันสมัย ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงล่าสุดในเวลานั้น และปัญหาและอุปสรรคอีกเรื่องคือ ข้อมูลตารางเที่ยวบินล่าช้า เนื่องจากการบินไทยต้องวางแผนวันต่อวัน ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้นาน ซึ่งกว่าจะได้ข้อมูลมาเขียนข่าวบางครั้งดีก็มากแล้ว และกว่าจะส่งข่าวทางโทรสารหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ให้สื่อเป็นช่วงเวลาที่ยี่สิบปิดกิจการแล้ว ต้องแก้ด้วยวิธีส่งข่าวที่สำคัญให้อีกรอบในตอนเช้า (ธีระสิน แสงรังษี, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2552) นอกจากนี้ ปัญหาหลักคือไม่มีฝ่ายบริหารให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนที่แน่ชัดและสามารถเรียกตัวได้ตลอด อาทิ ถ้าสื่อมวลชนอยากสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารในช่วงเวลากลางคืน จะไม่สามารถติดต่อใครได้ (ปยุตธนา ผจญเกล้า, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2552)

ปัญหาและอุปสรรคด้านข้อมูลและการตัดสินใจ ข้อมูลที่ต้องรอรับจากศูนย์ COC มีความล่าช้า ต้องผ่านขั้นตอนการตัดสินใจจากฝ่ายบริหารนานจนเกินไป และไม่มีใครกล้าฟันธง อีกทั้งพื้นที่ในการปฏิบัติงานมีผู้โดยสารเข้ามาในพื้นที่ ทำให้พบเห็นข้อมูลเรื่องเที่ยวบินที่การบินไทยยังไม่ได้ประกาศอย่างเป็นทางการหรือบางเที่ยวบินที่ไม่สามารถประกาศได้ เพราะในการปฏิบัติงาน การบินไทยต้องทยอยเอาผู้โดยสารที่ตกค้างให้เดินทางก่อน ส่งผลให้ผู้โดยสารที่มาเห็นข้อมูลไม่พอใจ

... ปัญหาด้านงบประมาณรองรับ เนื่องมาจากผู้โดยสารมานั่งรอนาน เริ่มหิว และอารมณ์ไม่ดี ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์จึงดำเนินการสั่งน้ำและของว่างมาบริการ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดของผู้โดยสาร ทั้งที่ไม่ถึงงบประมาณรองรับโดยตรง และเนื่องจากผู้โดยสารที่เดินทางมาสำนักงานใหญ่การบินไทย มีจุดประสงค์ที่มาต่างกัน บางคนต้องการซื้อบัตรโดยสาร แต่ต้องมาต่อคิวรวมกับผู้มาสำรองที่นั่ง หรือผู้โดยสารต้องการสำรองที่นั่งไปยังจุดหมายปลายทางที่ต่างกัน แต่

ต้องมาต่อคิวรวมกัน จึงแก้ปัญหาโดยการแยกโซน และผลิตบัตรคิวโดยใช้สีที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละโซน ไม่ให้เข้าแถวปนกัน ทำให้การบริการเร็วขึ้น

... ปัญหาการขาดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีระบบสำรองที่นิ่ง และฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ ไม่มีความรู้เรื่องนี้ และปัญหาเรื่องของพื้นที่ไม่เพียงพอกับจำนวนผู้โดยสาร และศูนย์ประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเพิ่มคู่สายโทรศัพท์เพื่อรองรับผู้โดยสารเพิ่มได้อีก ซึ่งช่วงหลังๆ มีการย้ายศูนย์ไปอยู่ห้องอบรมของการบินไทย ชั้น 2 แทน เพราะสามารถเพิ่มคู่สายได้อีกประมาณ 50 กว่าหมายเลข พร้อมด้วยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับระบบการส่ง SMS และการเผยแพร่ข่าวสารทางเว็บไซต์ว่า ระบบการส่ง SMS TG NEWS ต้องอาศัยระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนสำคัญในการส่ง หากมีปัญหา ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ชัดเจนบ่อยครั้ง จะทำให้การส่ง SMS TG NEWS ไม่ราบรื่น ส่วนเรื่องของระบบการจัดการข่าวเพื่อนำเสนอในเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) มีความซับซ้อน ต้องอาศัยความชำนาญเป็นหลัก ส่งผลให้การนำเสนอข่าวผ่านเว็บไซต์ดังกล่าวล่าช้า (วีระศักดิ์ ศิริภานุกุล, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552)

## ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขของผู้ปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างเสนอความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันอยู่ 2 ประเด็น คือ

1. เสนอให้มีการจัดทำแผนคู่มือรองรับภาวะวิกฤตกรณีปิดท่าอากาศยาน ทั้งก่อนการเกิด ระหว่างเกิด หลังเกิดวิกฤต และต้องมีการซ้อมแผนสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในภาวะวิกฤตองค์กรควรมีศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายต่างๆ เพียงที่เดียว และควรมีศูนย์บัญชาการออกคำสั่งจากจุดเดียว โดยมีการจัดการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเสนอแนะให้มีการกำหนดผู้มีบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการในภาวะวิกฤต และฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญเรื่องนโยบายและกำหนดทิศทางให้พนักงานมากขึ้น ทั้งนี้ การประชาสัมพันธ์ช่วยได้ในระดับหนึ่ง แต่การสั่งการจากผู้บังคับบัญชา และการแบ่งงานตามลำดับชั้น และการสื่อสารกับพนักงานโดยการจัดประชุมในหน่วยงานจะทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้

2. การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ดี แต่จะต้องมีวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่การดำเนินงานชัดเจนมากกว่านี้ อาทิ สื่อสารว่าเป็นศูนย์ประชาสัมพันธ์เบื้องต้นหรือรับร้องเรียนเท่านั้น ไม่ใช่ศูนย์ทำเรื่องการสำรองที่นั่ง ทั้งนี้ ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ควรให้ความสำคัญกับการจัดการการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตให้มาก เพราะในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ดำเนินงานในส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายด้วย ทำให้งานด้านสื่อสารประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นหน้าที่หลักดูเหมือนไม่เต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งในช่วงแรกฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์เป็นกลุ่มแรกที่เข้าไปดูแลผู้โดยสารเพื่อดูแลภาพลักษณ์ขององค์กร แต่สิ่งที่ผู้โดยสารต้องการเกินกว่ากำลังของพนักงานในฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ เพราะไม่ใช่งานถนัด และไม่มีระเบียบการปฏิบัติ โดยเฉพาะเรื่องการทำระบบสำรองที่นั่ง พนักงานฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมมา ฉะนั้นควรมุ่งทำในสิ่งที่ฝ่ายต้องรับผิดชอบให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เต็มที่ดีกว่า

โดยปัจจุบันฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ได้เตรียมแผนงานการประชาสัมพันธ์ให้ยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเกิดกรณีอะไร สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หมด และจากวิกฤตครั้งนี้ฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์เรียนรู้ว่า อาสาสมัครต้องการศูนย์กลางการติดต่อตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ประสบการณ์ครั้งนี้สอนว่า แม้จะจัดให้มีศูนย์กลางที่จะรายงานตัวของกลุ่มลูกเรือ และกลุ่มพนักงานอื่นๆ ที่มาเป็นอาสาสมัคร และมีการสรุปการทำงานในตอนเช้า เวลา 06.00 น. ทุกวัน แต่สำหรับพนักงานอาสาสมัครที่มาช่วยงานหลายร้อยคนในการดูแลผู้โดยสารหลายพันคนนั้น อาสาสมัครจะเดินเข้ามาตลอดเวลา ไม่ได้มาแจ้งเฉพาะช่วงเช้าอย่างที่เตรียมการไว้ และต้องการสถานที่เพื่อรายงานตัว การสรุปงานเป็นจุดเดียวที่จะรู้งานทุกจุดตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ขาดสิ่งนี้ และทำให้การจัดการด้านอาสาสมัครบางส่วนที่ไม่ได้มารายงานตัวตั้งแต่เข้ามิด เป็นไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น ถ้ามีผู้ใดที่จะประยุกต์สิ่งเหล่านี้ไปใช้ ต้องมีศูนย์และผู้รับผิดชอบศูนย์โดยมีพื้นที่ชัดเจน และควรมีบุคคลที่อยู่ประจำคนเดียวตลอดเวลาและรู้ภาพรวมของงานทั้งหมด (ม.ล.อัครพร ฤณ สงขลา, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขในส่วนอื่นๆ ดังนี้

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ควรปรับปรุงระบบเสียงตามสายของการบินไทย ควรมีการวางระบบการเปิดเสียงตามสายอัตโนมัติให้กับฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินงานมีความฉับไวมากขึ้น หรือควรมีศูนย์กลางจุดเดียว

สมมติว่า เปิดเสียงตามสายจากสำนักงานใหญ่ จะครอบคลุมสำนักงานแต่ละแห่งของการบินไทยได้หมด ไม่ควรจะบันทึกเสียงและส่งไปเป็นซีดี เนื่องจากต้องใช้เวลาส่ง และเสียงตามสายควรจะชัดเจนกว่านี้ ควรจะลงทุนเรื่องเสียงตามสาย ปัจจุบันระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่กลายเป็น SMS แต่ก็ยังไม่มีหมายเลขของพนักงานทุกคนในระบบ อีกทั้งข้อความมีเนื้อหาสั้นกระชับ และมีค่าใช้จ่ายในการส่งข้อความ . . . นอกจากนี้ ควรมีฐานข้อมูลของพนักงานอาสาสมัครที่มาช่วยปฏิบัติงาน อาทิสถานข้อมูลของพนักงานอาสาสมัครที่เป็นล่ามภาษาต่างๆ เพราะหากเกิดวิกฤตขึ้นอีก และต้องการล่าม จะได้ติดต่อสะดวกขึ้น (พิบูลอรุณ พิชิตชัยศิริ, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2552)

ด้านงบประมาณ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นมาแล้วก็มีเรื่องความเสียหายมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น งบประมาณส่วนนี้ จริงๆ การบินไทยมี แต่ไม่ได้ถูกตั้งขึ้นมาอย่างเป็นระบบ แต่ถ้ามีอยู่ในแผน เช่น ทันทีที่เกิดเหตุขอให้ใช้บัญชีนี้ได้ทันที ทุกคนจะได้รู้พอเกิดเหตุมีบัญชีรองรับแน่ๆ แต่ไม่ใช่ทำไปก่อนแล้วมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นแต่ไม่รู้จะลงบัญชีไหน ทุกคนพอหาบัญชีไม่ได้จึงไม่กล้าทำงาน เพราะวากลัวว่ามีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ความไม่ชัดเจนของเรื่องเลขบัญชีถ้าไม่มีการเตรียมการไว้ก่อนก็เป็นปัญหาได้เหมือนกัน (เรื่องชัย บุญเรืองขาว, สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2552)

ด้านการดำเนินงานการสื่อสาร การทำประชาสัมพันธ์ในแต่ละวันในช่วงภาวะวิกฤต ควรจะมีการประชุมระดับหัวหน้า เพื่อกำหนดทิศทางข่าวให้เป็นในแนวเดียวกัน ทราบเหมือนกัน อาทิ หนึ่งชั่วโมงประชุมครั้ง หรือสองชั่วโมงประชุมครั้ง เพื่อบอกว่าข่าวนี้ออกไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง ทุกอย่างต้องปรับแก้ไขให้ทันตลอดเวลา วิกฤตไม่ใช่แค่วัน สองวัน สามวัน ต้องพูดกันเป็นนาที หรือชั่วโมง เพราะหากข่าวออกไปไม่ถูกต้อง หรือ สื่อสารผิดพลาดกัน จะเสียหายทุกอย่างทันที สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการประชุม ลำดับเหตุการณ์ ลำดับข่าว อะไรควรจะเผยแพร่ อะไรไม่ควรเผยแพร่ ข่าวต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการสื่อสารไปถึงพนักงานก็ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับภายนอกองค์กรเช่นเดียวกัน ควรประเมินสถานการณ์ของข้อมูล ว่าข้อมูลนี้ถูกต้อง เชื่อถือได้ไหม มีการเช็คย้ำ ในการประชุม ควรประมวลปัญหาและอุปสรรค ระดับหัวหน้าต้องคุยกัน (เรื่องชัย สิงห์ดี, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2552)

ด้านเทคโนโลยี การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมพื้นที่เพื่อให้ผู้โดยสารได้ใช้ประโยชน์ในการรับทราบข่าวสารได้ด้วย อาจจะผ่านมือถือหรือคอมพิวเตอร์โน้ตบุคของผู้โดยสาร โดยบริษัทฯ ควรมีระบบสัญญาณ Wireless สร้างความสะดวกสบายให้ผู้โดยสารมากยิ่งขึ้น (วีระศักดิ์ ศิริภานุกุล, สัมภาษณ์, 7 เมษายน 2552)