

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึง “กลยุทธ์การบริหารสื่อสารเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของการประปา นครหลวง” ในครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาในเรื่องการบริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์ของฝ่ายสื่อสาร องค์การของการประปานครหลวง ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ การศึกษาได้พิจารณาถึงหลักการ บริหารงานประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบแบบแผนภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารงานประชาสัมพันธ์
2. บทสำรวจทางเอกสาร (Literature Review)

แนวคิดการบริหารงานประชาสัมพันธ์

แนวคิดการประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

งานประชาสัมพันธ์ของฝ่ายสื่อสารองค์กร มีการดำเนินงานควบคู่กับองค์การการประปานครหลวงมาเป็นระยะเวลานานภายใต้ชื่อฝ่ายประชาสัมพันธ์ ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร เพื่อให้เข้ากับการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากการประปานครหลวงเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจหลัก คือ การผลิตน้ำและการบริการเกี่ยวกับน้ำที่เป็นสาธารณูปโภคของประชาชนในสังคม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นสื่อกลางสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การกับประชาชน ซึ่งองค์การที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและการให้บริการในสังคม รวมถึงรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อันมีผลต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสังคม ขณะที่การดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์จะมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างผลงานในรูปแบบการให้บริการด้วยความสะดวกสบาย รวดเร็ว และเพื่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน เพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคมโดยรวม ทั้งนี้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีการวางแผนการสื่อสารล่วงหน้าและมีการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นเพื่อเตรียมรับมือด้วย

การประชาสัมพันธ์นับเป็นศาสตร์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปลูกจิตสำนึกในการพัฒนาองค์การ นอกจากจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนในสังคมกับองค์การ ยังหมายรวมถึงการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับองค์การด้วยกัน สำหรับความหมายของการประชาสัมพันธ์นั้น มีผู้กล่าวถึงความหมายและขอบเขตของงานประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้

จอห์น อี. มาร์สตัน (Marston, 1979, p. 3) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์นั้นเป็นการสื่อสารที่โน้มน้าวใจ โดยมีการวางแผนเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อกลุ่มประชาชนที่สำคัญ ขณะที่ คัทลิป และ เซ็นเตอร์ (Cutlip & Center, 2000, p. 40) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า เป็นการดำเนินงานระดับบริหารในการประเมินทัศนคติของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึงนโยบายและท่าทีของบุคคลหรือองค์กร ตลอดจนการดำเนินการวางแผนและลงมือปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้าใจอันดีและการยอมรับของกลุ่มประชาชน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน

สะอาด ตันสุภผล (อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2544, น.18-19) ได้ให้คำอธิบายถึงการประชาสัมพันธ์ ว่าเป็น “วิธีการของสถาบันอันมีแผนการและการกระทำที่ต่อเนื่องกันในอันที่จะสร้างหรือยังให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน เพื่อให้สถาบันและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้น ๆ ดำเนินงานไปได้ผลดีสมตามความมุ่งหมาย โดยมีประชาคมติเป็นแนวบรรทัดฐานอันสำคัญ”

ธัญญา เจริญฐา (2532, น.27) ได้ให้คำนิยามของการประชาสัมพันธ์ ว่าเป็น “การประชาสัมพันธ์เป็นความพยายามที่มีการวางแผนและกระทำอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะโน้มน้าวความคิดจิตใจของสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง โดยกระทำการสิ่งที่ดีมีคุณค่ากับสังคม เพื่อให้สาธารณชนเหล่านั้นมีทัศนคติและมีภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับหน่วยงาน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานนั้นต่อเนื่องไปในระยะยาว”

จากคำจำกัดความการประชาสัมพันธ์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งการโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับกลุ่มประชาชน ผ่านกระบวนการที่มีแบบแผนและกระทำอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งการสนับสนุนการดำเนินงานและร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างองค์การกับกลุ่มประชาชนในสังคม

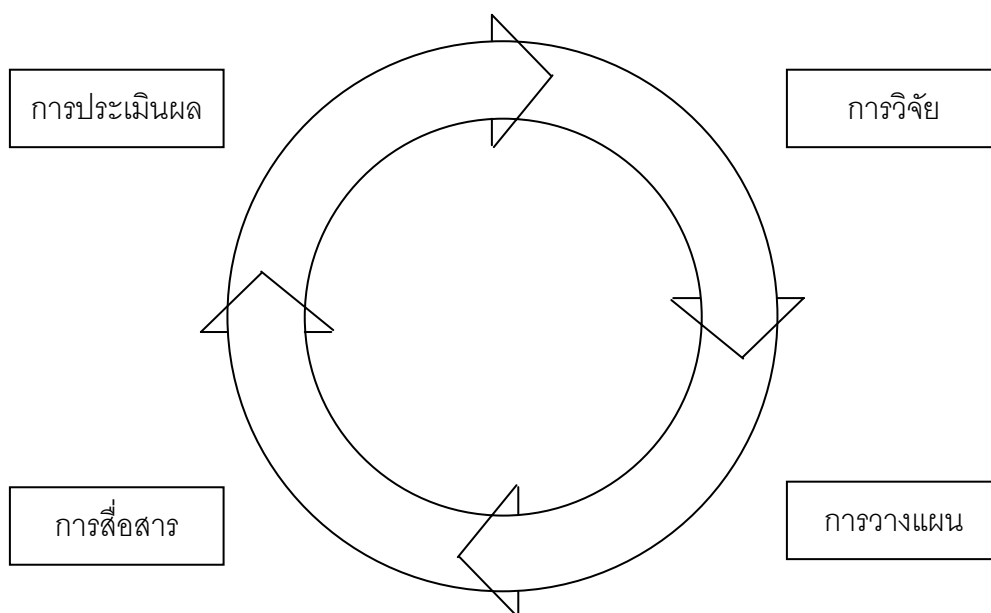
การประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการสื่อสารของหน่วยงานกับประชาชนในสังคม เพื่อก่อให้เกิดการผสมผสานความรู้สึกร่วมกันและความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยอาจกระทำผ่านการชี้แจง เผยแพร่นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมถึงการแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กรให้กลุ่มเป้าหมาย และประชาชนในสังคมได้รับรู้รับทราบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างต่อเนื่องให้แก่ตัวองค์กร ด้วยเหตุนี้ การประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจการแทบทุกประเภท (วีระ อรัญมงคล, 2538, น. 23-24) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน ความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีความกลมเกลียวราบรื่นระหว่างองค์การกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้ว่า หน่วยงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ต่างให้ความสำคัญกับหน่วยงานประชาสัมพันธ์หรือการสื่อสารขององค์กรเป็นอย่างมาก หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอย่างการประปานครหลวงก็เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับฝ่ายสื่อสารขององค์กร เพื่อส่งเสริมในประชาชนได้เข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การผ่านเครื่องมือการสื่อสารประเภทต่าง ๆ อย่างมีระบบแบบแผน นอกจากจะทำให้ประชาชนเข้าใจในองค์การ การประปานครหลวงมากขึ้นแล้ว ยังมีการดำเนินการสื่อสารเพื่อขอความร่วมมือภายในองค์การและระหว่างองค์การด้วยกันอีกด้วย

โดยการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้นจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ที่วางไว้ ซึ่ง กรูนิก และ ฮันท์ (Grunig & Hunt, 1989, pp. 38-39, อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2552, น. 53) ได้แยกวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 5 ประเภท เรียงลำดับจากงานง่ายไปสู่ยาก ดังต่อไปนี้ เพื่อการเผยแพร่และการสื่อสาร (Communication) เพื่อการจดจำข่าวสาร (Message Retention) เพื่อการยอมรับข่าวสาร (Message Acceptance) เพื่อสร้างทัศนคติหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude Formation or Change) และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออก (Overt Behavior)

ขณะที่ มาร์สตัน (Marston, 1979, pp. 185-195) ได้เสนอกระบวนการของการประชาสัมพันธ์ที่เป็นที่นิยมอ้างอิงแพร่หลายทั่วไปว่า การทำประชาสัมพันธ์ควรกระทำตามสูตร R-A-C-E อันประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ที่กระทำต่อเนื่องกันไป ได้แก่ การวิจัย (Research) การกระทำหรือการวางแผน (Action or Planning) การสื่อสาร (Communication) และการประเมิน (Evaluation) ดังแบบจำลองต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1
กระบวนการประชาสัมพันธ์



การวิจัย (Research) เพื่อค้นหาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ความต้องการ ภาพลักษณ์ขององค์กร จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร ทักษะคติ ความคิดเห็น ภูมิปัญญาของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กร ตลอดจนต้องทราบถึงผลกระทบต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อม อาทิ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะมีต่อองค์กรเพื่อที่จะนำประเด็นเหล่านี้มาวางแผนการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมต่อไป อาจหาข้อมูลจากการเก็บข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากหนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การพูดคุยสอบถามความรู้สึกต่อองค์กรจากกลุ่มคนหรือผู้ใช้บริการที่เกี่ยวข้อง หรืออาจจะใช้วิธีพิจารณาจากจดหมายร้องเรียน พิจารณาจากจำนวนผู้ใช้บริการ ฯลฯ

การกระทำ (Action) ซึ่งกล่าวรวมถึงการวางแผนด้วย (Action and Planning) เป็นการพิจารณานำเอาผลวิจัยในด้านทักษะคติ ความคิดเห็น ภูมิปัญญาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร มาวางแผนสร้างสรรค์โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องสนับสนุนต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรายละเอียดการวางแผนประชาสัมพันธ์จะผ่านนำเสนอโดยละเอียดอย่างเป็นระบบและขั้นตอน

การสื่อสาร (Communication) คือ การแปลงแผนงานประชาสัมพันธ์ออกมาเป็น การสื่อสารในรูปแบบของการใช้สื่อ อาจจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ วารสาร นิตยสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ สื่อสมัยใหม่ เช่น website สื่อพิเศษ เช่น พวงกุญแจ ปากกา ดินสอ เสื้อ บัตรโทรศัพท์ ตลอดจนสื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการแข่งขัน การจัดงานนิทรรศการ

เพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารตามแผนการประชาสัมพันธ์ที่ได้วางไว้โดยมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนและโครงการที่ตั้งเป้าหมายไว้

การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ได้กระทำไปแล้ว นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยทำให้ทราบถึงจุดดีเด่นและส่วนที่ประสบผลสำเร็จของการประชาสัมพันธ์ อันจะได้นำไปเป็นบทเรียนเพื่อใช้ในการดำเนินงานครั้งต่อไป ขณะเดียวกันการประเมินผลก็จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน ข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพื่อที่จะนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นในครั้งต่อไปด้วย

ซึ่งจากแนวคิดเรื่องการทำประชาสัมพันธ์ตามสูตร R-A-C-E ของมาร์สตันนี้ได้เชื่อมโยงกับงานวิจัยครั้งนี้อยู่ 3 ส่วนหลัก ๆ คือ การกระทำ การสื่อสาร และการประเมินผล เนื่องจากการประสานครหลวงได้ในความสำคัญในกระบวนการ 4 ขั้นตอนนี้ กล่าวคือ การวิจัยการประสานครหลวงได้มีการจัดทำการศึกษาความพึงพอใจประจำปีงบประมาณ เพื่อตรวจสอบทัศนคติในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ โดยองค์การมีการจ้างหน่วยงานภายนอกมาจัดทำโครงการแบบสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้น้ำประจำปี ซึ่งนับเป็นเครื่องมือการวิจัยที่ดีในการทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและความต้องการของผู้บริโภคน้ำและเป็นแนวทางในการวางแผนโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งในส่วนหนึ่งของผลการสำรวจความพึงพอใจจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ของฝ่ายสื่อสารองค์กรด้วย และสามารถนำมาเป็นแนวทางในขั้นตอนการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ได้ กล่าวคือ หากเราทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและความคิดทัศนคติ ความต้องการของผู้ใช้น้ำแล้ว จะเป็นการง่ายในการนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดขึ้นเป็นโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ประกอบจากโลกภายนอกช่วยสนับสนุนการวางแผนงานสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ได้ชัดเจน ทั้งการดำเนินการโครงการต่าง ๆ จะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้การวางแผนการสื่อสาร การเลือกใช้สื่อต่าง ๆ รวมถึงการสร้างสรรค์เนื้อหาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้นตามไปด้วย ขณะเดียวกัน ในช่วงระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานและภายหลังการปฏิบัติงานนั้นทางฝ่ายสื่อสารองค์กรได้มีการตรวจสอบประเมินผลงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การรับเรื่องร้องเรียนผ่านบริการ Call Center 1125 หรือการตรวจสอบประเมินผลการสื่อสารภายในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งการทำการประเมินผลเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในงานต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น คือ นักประชาสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นนักสื่อสารขององค์กรที่คอยเชื่อมโยงสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติ ภาพพจน์ที่ดีให้เกิดแก่องค์กร ทั้งกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคคลภายในขององค์กร และบุคคลภายนอกอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร อาทิ ลูกค้า หน่วยงาน

เอกชนต่าง ๆ ซึ่งหากจะแยกแยะบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์อย่างละเอียดแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้ (Wilcox, Ault & Agee, 1992, pp. 23-25, อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2552, น. 4)

1. สร้างชื่อเสียง เผยแพร่ชื่อเสียง สร้างภาพจน์ที่ดีให้กับองค์กร รวมทั้งการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร
2. บริการสารสนเทศแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น พนักงานขององค์กร สื่อมวลชนบุคคลที่มาติดต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น ฯลฯ
3. สื่อสารการตลาด ในกรณีเป็นองค์กรธุรกิจ นักประชาสัมพันธ์จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนการตลาดให้กับองค์กรด้วย เช่น การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมการขาย
4. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร
6. ชุมชนสัมพันธ์ สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่ตั้งองค์กรเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ทำให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น
7. พนักงานสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความรักความผูกพันต่อองค์กร และตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ
8. จัดหรือสร้างเหตุการณ์พิเศษ เพื่อสร้างและเผยแพร่ชื่อเสียงให้กับองค์กร เช่น การจัดงานครบรอบวันก่อตั้งองค์กร เป็นสปอนเซอร์การแข่งขันกีฬาระดับโลก ระดับชาติ
9. รัฐสัมพันธ์ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานรัฐบาลโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
10. บริหารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร นักประชาสัมพันธ์จะต้องสนใจติดตามสถานการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และรู้จักคิดสร้างสรรค์หิบบนสถานการณ์มาสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยใช้วิธีการย่อ ๆ คือ ระบุสถานการณ์ วิเคราะห์สถานการณ์ เสนอแนะองค์กร วางแผนปฏิบัติการ และประเมินผล

โดยบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ดังกล่าว จะเป็นกรอบให้นักประชาสัมพันธ์ต้องคิดวางแผนและเขียนแผนประชาสัมพันธ์แบบต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ได้ต่อไป

แนวคิดการประชาสัมพันธ์กับการวางแผน

การวางแผน คือ การกำหนดการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างมีระบบ เป็นกระบวนการจัดการและควบคุมความไม่แน่นอนทั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารมาวิเคราะห์ถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์ใด ๆ ขึ้น คิดไตร่ตรองและประยุกต์สร้างสรรค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผน สามารถแบ่งออกได้ 2 ปัจจัย กล่าวคือ ปัจจัยภายนอก อาทิ สภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีของโลกและภูมิภาค รวมถึงสภาพการแข่งขันทางการตลาด เป็นต้น และปัจจัยภายใน อาทิ นโยบายขององค์กร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร งบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้ การเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในนั้น จะช่วยในการวางแผนเป็นไปอย่างครอบคลุม มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้

การวางแผนที่มีความสำคัญมากในงานประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนจัดโครงสร้างของงานประชาสัมพันธ์ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์เปิดให้งานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแทนที่จะต้องเสียเวลาปรับปรุงโครงสร้างกันอยู่บ่อย ๆ ทำให้งานหยุดชะงักหรือล่าช้า นักประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องสามารถทำให้เห็นได้ล่วงหน้าว่า โครงสร้างขององค์กรควรเป็นอย่างไร แม้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างบ้างในระยะหลัง แต่ก็ไม่ควรจะทำบ่อย ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือบุคลากรมากจนเกินไป (สมควร กวียะ, 2540, น. 21) ดังนั้น การวางแผนการประชาสัมพันธ์ จึงหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่การวางแผนที่ดีจะต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการวางแผนงานนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมองค์กรและเตรียมรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประเมินผลเพื่อการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ด้วย ทั้งนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพื่อให้องค์กรได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานและประชาชนทั่วไปอย่างดี กล่าวได้ว่า การวางแผนการประชาสัมพันธ์ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพราะ ปัจจุบันนี้ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิต ความประพฤติปฏิบัติ ระบบการทำงานและการบริหารงาน ซึ่งองค์กรที่ดีย่อมต้องกำหนดนโยบายต่าง ๆ ให้ทันสมัยตามความ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และในบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานและลูกค้าผู้ใช้บริการ ดังนั้น การวางแผนเพื่อประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้และเข้าใจเรื่องราวที่ถูกต้องจึงเป็นเรื่อง สำคัญยิ่ง

การวางแผนจัดการโครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงานจะมีความ แตกต่างกันไปตามลักษณะงานหรือภารกิจ และขนาดของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ ในการกำหนด โครงสร้างของหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน กลุ่มประชาชนเป้าหมาย นโยบายการประชาสัมพันธ์ ภาวะความรับผิดชอบของหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมและสื่อในการประชาสัมพันธ์และอาณาเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารและดำเนินการเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมาสีราช, 2533 น, 452-453) โดยทั่วไปแล้วจะมีการแบ่งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ

ระดับนโยบาย คือ โครงสร้างหน่วยงานระดับนโยบายที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนด นโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น ๆ มี 2 ลักษณะคือ ในรูปคณะกรรมการ และที่ปรึกษางานด้านประชาสัมพันธ์ขององค์กร

ระดับปฏิบัติการ คือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่าง เป็นประจำ ซึ่งลักษณะการจัดโครงสร้างระดับนี้จะมี 3 ลักษณะ คือ โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ตามภาระหน้าที่ โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ และโครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ แบบผสม

โดยแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์จะสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ แผนงานตาม ระยะเวลา และแผนงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแผนงานตามระยะเวลาสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนงานระยะสั้น แผนงานระยะกลาง และแผนงานระยะยาว ขณะที่แผนงานตามวัตถุประสงค์ จะกำหนดขึ้นโดยอ้างอิงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อาทิ แผนงานเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรธุรกิจ หรือแผนงานเพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติขององค์กรและการเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการวางแผนการประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์เดิมที่ใช้ในทางการทหารและการรบ หมายถึง เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ เพื่อสามารถรบชนะข้าศึก เช่น การซุ่มโจมตีในที่สูงกว่าข้าศึก ต่อมาได้มีการนำมาใช้ในทางการ บริหาร ซึ่งคำว่า กลยุทธ์ (Strategies) ในทางการบริหาร หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

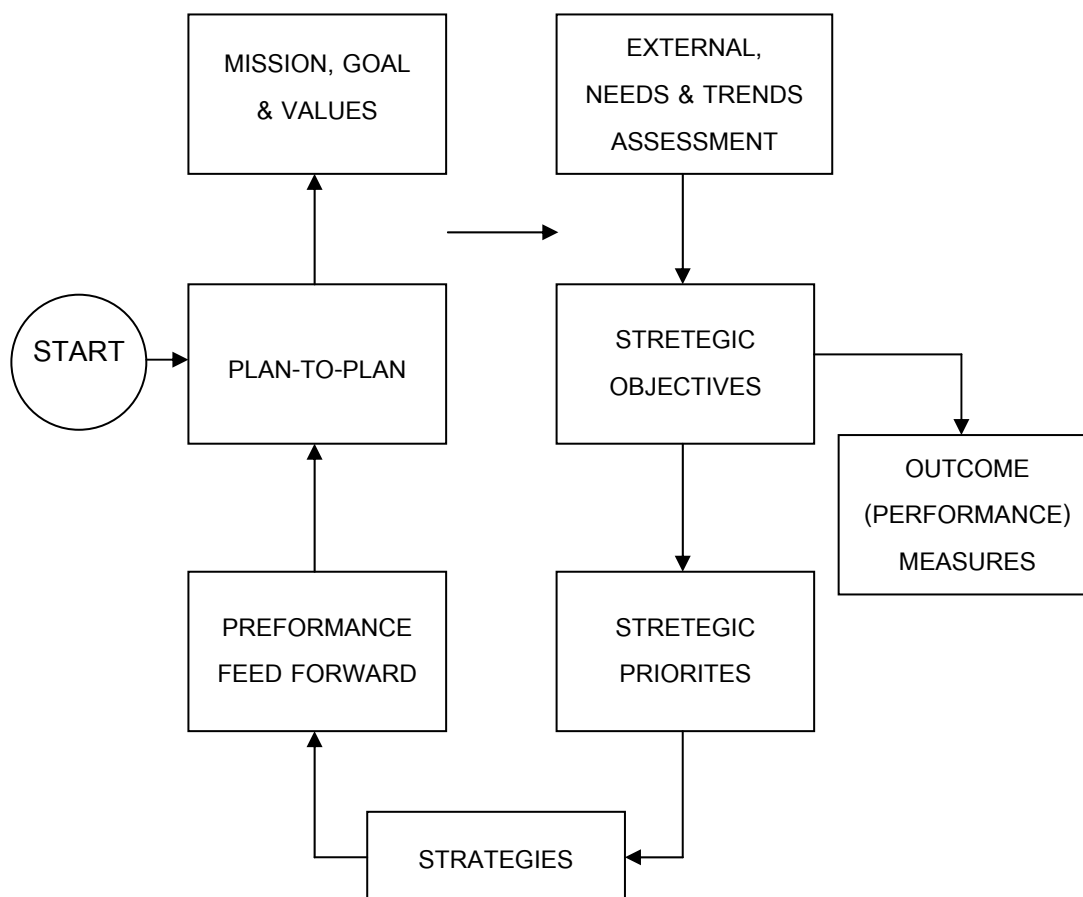
กับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้นิยามเกี่ยวกับคำว่า กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategies) คือ การกระทำที่มีความเป็นไปได้อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกลยุทธ์ที่ต่างกันย่อมได้รับผลประโยชน์ต่างกัน และมีค่าใช้จ่ายแตกต่างกัน นักวางแผนจึงจำเป็นต้องกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อเป็นตัวเลือกในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำการประเมินทางเลือกในแต่ละทาง และเลือกกลวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ภายใต้กรอบด้านเวลาและงบประมาณที่น้อยที่สุด (กิตติมา สุรสนธิ, 2531, น.13)

ขณะที่ ไว (Wai, 1986, p. 9, อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2552, น. 53) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategies) คือ การเลือกหนทางและวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ ซึ่งทิศทางที่นักวางแผนคิดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้มักเป็นการวางแผนในระยะยาวอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การและคู่แข่งด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิธีการ หรือกลวิธีใด ๆ ที่สามารถเลือกกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เพื่อให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุดและได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุด อันจะเป็นแนวทางในการดำเนินการสู่ความสำเร็จ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างมีระบบและกระทำอย่างต่อเนื่องกันภายหลังจากการตัดสินใจหรือกำหนดผลลัพธ์ที่ตั้งใจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการตรวจสอบประเมินความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์สามารถกระทำได้ตามแบบจำลองดังต่อไปนี้ (Blakerby, 1944, pp. 17-22, อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2552, น. 68)

ภาพที่ 2.2
ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์



1. การวางแผนเพื่อวางแผน (Plan-to-Plan) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยจะต้องกำหนดขั้นตอนการทำงาน ภาระงานที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดกำลังคน เวลา ระบุถึง ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้ และวิธีการที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้น

2. ภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยม (Mission, Goals and Value) คือ การกำหนด ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยม ปรัชญาขององค์กร

ภารกิจ เป็นสิ่งอธิบายถึงเป้าหมายขององค์กร ความตั้งใจและความพยายามของ องค์กร โดยมองไปภายนอกองค์กร เป็นสิ่งแสดงถึงเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร แสดงถึง ผลกระทบของกิจกรรมขององค์กรในลักษณะของผลของกิจกรรมองค์กรที่เกิดต่อลูกค้า

เป้าหมาย เป็นสิ่งแสดงถึงผลลัพธ์ทั่ว ๆ ไปที่องค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จ เป้าหมาย จะเขียนบรรยายถึงทิศทางของความสำเร็จ ความสำเร็จสูงสุด หรือการปรับปรุงองค์กร

ค่านิยม จะเขียนอธิบายถึงหลักการขององค์การที่ต้องการแสดงออกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. การประเมินความต้องการภายนอก (External Needs Assessment) เพื่อประเมินแรงกดดันภายนอกที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ แรงกดดันภายนอก อาจจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรคขององค์การ เช่น ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ สภาพเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากร ซึ่งนักวางแผนบางคนเรียกว่า การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม (Environment Scan)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (Strategic Objectives) คือ การเขียนประโยคที่อธิบายถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องอธิบายอย่างชัดเจนจนถึงผลสำเร็จที่ต้องการและต้องวัดได้ด้วย

5. การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measurement) หมายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐานที่จะใช้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เป็นการวัดการปฏิบัติงานประเภทหนึ่ง โดยอาจเปรียบเทียบในเชิงปริมาณหรือคุณภาพระหว่างผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่ตั้งไว้

6. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกลยุทธ์ (Strategic Priorities) ตามความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยในการจัดสรรงบประมาณ

7. ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategies) เป็นการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์

8. การให้ข้อมูลผลการปฏิบัติ (Performance Feed Forward) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับผลที่วางแผนไว้ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็น วัฏจักรในการวางแผนขั้นต่อไป

โดยการวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์การทั้งข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่าองค์การมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อเรียกสั้น ๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำ ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์การมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548, น. 156-161)

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

โดยสิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำคือมองหาปัจจัยที่องค์กรถือว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ และปัจจัยเหล่านี้จะเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จากนั้นนำปัจจัยเหล่านี้ไปประเมินเพื่อแสวงหาความเห็นร่วมกัน การประเมินในขั้นแรกควรทำโดยพนักงานภายในองค์การเอง (Internal Organization Audit)

ในส่วนของการประเมินระดับ SWOT ถึงแม้ว่าการประเมินระดับของ SWOT อาจทำโดยบุคลากรภายนอกองค์กรได้ แต่เราไม่อาจจะเลยพนักงานขององค์กรในระดับต่าง ๆ ขององค์การมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป การประเมินอาจทำได้สองรูปแบบ คือ การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการให้คะแนน และการประเมินเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้คะแนนโดยมีแบบประเมินให้ผู้ตอบได้ให้คะแนนปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์การตามความรู้สึกของผู้ตอบ เพื่อที่จะได้นำคะแนนเหล่านั้นมาคำนวณค่าเฉลี่ยและพิจารณาว่าปัจจัยใดมีคะแนนสูงและปัจจัยใดมีคะแนนต่ำ คะแนนเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ว่าจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรคืออะไร

กระบวนการเริ่มต้นทำได้โดยการกำหนดปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น

- ปัจจัยด้านผลผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ
- ปัจจัยด้านการเงิน เช่น รายได้ประจำปี สินทรัพย์ขององค์กร
- ปัจจัยด้านการบริหารงาน เช่น จำนวนพนักงานมากเพียงพอระบบให้บริการลูกค้าที่ดี อุปกรณ์สำนักงานครบครัน ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงาน บริหารงานแบบธรรมาภิบาล
- ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสิทธิภาพของผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง ระดับเงินเดือน จำนวนพนักงานที่ลาออก
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น มีหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา มีงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา

- ปัจจัยด้านการสื่อสาร เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือผลิตภัณฑ์

การประเมินระดับของปัจจัยเหล่านี้อาจทำได้แบบง่าย ๆ โดยสร้างข้อความแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรจะต้องศึกษา เนื่องจาก ข้อมูลจากการวิจัยที่ผ่านมาไม่น้อยชี้ให้เห็นว่า ภาวะคุกคามขององค์กรมักเกิดจากภายนอก สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเราทั้งทางตรงและทางอ้อม มักจะเกิดจากคู่แข่ง กิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมมีคู่แข่งไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ด้วยเหตุนี้ จึงควรพัฒนาระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ระบบตรวจติดตามความมุ่งไปที่ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตามได้แก่

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจการทุกรูปแบบ เนื่องจากผลผลิตอาจจำหน่ายไม่ดี ทำให้ขาดรายได้ นอกจากนี้ยังทำให้การระดมทุนเพื่อการขยายการผลิตทำได้ยาก ดังนั้นทุกองค์กรจึงควรติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของประเทศ ของภูมิภาค และของโลก เนื่องจากสถานการณ์เหล่านี้จะเกี่ยวโยงถึงกันหมด

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) การวิจัยพัฒนานำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการผลิตอยู่ตลอดเวลา หากคู่แข่งของเราสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ก่อนความเสียเปรียบจะเกิดขึ้นทันที ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต ผู้ประกอบการที่มีความสามารถจะต้องเข้าใจว่าในการประกอบธุรกิจของตนนั้นควรให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างไร

สภาวะของสังคมและประชากร (Socio-Demographic) แม้ว่าสภาวะทางสังคมและประชากรจะเป็นตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงช้า แต่ก็ยังเป็นสภาวะที่มีผลกระทบต่อทุกกิจการเนื่องจากทุกกิจการดำเนินไปก็เพื่อสนองความต้องการของตัวแปรนี้ แนวโน้มของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามกาดำเนินชีวิตของผู้คนในอดีต เราเคยกังวลกับความหนาแน่นของประชากร ปัจจุบันเนื่องจากความคิดและการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่มีลูกน้อยลง จนบางประเทศต้องหันมารณรงค์ให้คนหนุ่มสาวมีลูกให้มากขึ้น อัตราการเพิ่มลดของประชากรก็เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตสินค้าต้องให้ความสนใจเนื่องจากลักษณะของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของประชากรและสังคม

การเมือง (Political) สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้แก่ การออกกฎหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายเชิงธุรกิจ หรือการที่รัฐไม่สนับสนุนส่งเสริมธุรกิจด้วยการเพิ่มอัตราภาษี

นิเวศวิทยาศาสตร์ (Ecological) ในสังคมยุคใหม่ ความสนใจกังวลว่าสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศจะถูกทำลายลงไป เป็นประเด็นที่ผู้คนสนใจกันมากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการก่อผลกระทบต่อระบบนิเวศหนึ่งต้องระมัดระวังในการจัดเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งอันจะนำไปสู่การที่กิจการถูกต่อต้านจากสังคม

แนวคิดการประชาสัมพันธ์กับการประเมินผล

การประเมินผล (Evaluation) เป็นขบวนการตีความหมาย (Interpretation) และตัดสินคุณค่า (Value Judgment) จากสิ่งที่วัดได้จากการวัดผล โดยอาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูลตลอดจนหาเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินว่าแผนหรือโครงการนั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมประการใด (เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2544, น. 91-99) เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจดำเนินงานต่อไป ขณะที่การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการของการประเมินการวางแผนโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลกระทบของโครงการ ซึ่งการประเมินผลนี้สามารถกระทำได้โดยการใช้เทคนิควิธีการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) (Cutlip, Center & Broom, 1985, p. 291)

มาร์สตัน (Marston, 1979, pp. 185-195) มองว่ากระบวนการประชาสัมพันธ์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ การวิจัย (Research) การกระทำหรือวางแผน (Action or Planning) การสื่อสาร (Communication) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญมากแต่มักจะถูกละเลยไปนั้น คือ ขั้นตอนการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ (Evaluation of Public Relations Performance) เพราะนักประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มุ่งที่จะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ แต่การประเมินผลนั้นจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ช่วยในการตรวจสอบความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงแผนโครงการ เปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวได้ว่า การประเมินผลจะช่วยทำให้ทราบถึงแผนการประชาสัมพันธ์ว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ เป็นข้อแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขและเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป ได้ดีที่สุด โดยสามารถดำเนินการ

ผ่านวิธีการประเมินผลอย่างมีระบบหรืออย่างไม่มีระบบก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยความเหมาะสมด้านความสามารถของบุคลากร เวลา งบประมาณ ความสำคัญของโครงการ

การประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการหรือวิธีการประเมินอย่างไม่มีระบบ คือ การประเมินโดยวิธีอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การวิจัยอย่างวิทยาศาสตร์ เช่น การตัดข่าว การวิเคราะห์ข่าว การสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้เข้าร่วมงาน การสังเกตอย่างไม่เป็นทางการต่อการจัดงาน การประเมินโดยการให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบพูดคุยประเมินผลการดำเนินงาน โดยข้อดีของการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ คือ สามารถทำได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญในการทำวิจัย ประหยัดเวลาค่าใช้จ่าย เหมาะสำหรับการประเมินการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ทำในขอบเขตเล็ก ๆ ขณะที่ข้อเสียของการประเมินผลลักษณะนี้ คือ ขาดความน่าเชื่อถือตรวจสอบความเที่ยงตรงไม่ได้ และผลวิจัยใช้อ้างอิงทั่วไปไม่ได้ (Generalize)

การประเมินผลอย่างเป็นทางการ หรือการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) จะเป็นวิธีการที่ช่วยให้ทราบถึงปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลกระทบของโครงการให้แก่ผู้ดำเนินโครงการ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจประเมินประสิทธิผลของโครงการ (Program Effectiveness) การประเมินผลลักษณะนี้เป็นการประเมินผลโดยใช้เทคนิคการวิจัยที่กระทำตามขั้นตอนวิทยาศาสตร์ซึ่งไม่แตกต่างจากการวิจัยทั่วไป แต่ในการวิจัยประเมินผลนั้นไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาความรู้ หรือสะสมความรู้ดังเช่นการวิจัยทั่ว ๆ ไป แต่เป็นการวิจัยเพื่อตัดสินใจความสำเร็จความล้มเหลวของแผนและโครงการ และเพื่อค้นหาคำตอบสำหรับการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคมากกว่า

อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งในด้านงบประมาณเพื่อการประเมินผลการประชาสัมพันธ์นั้น ควรมีการกำหนดไว้โดยประมาณ ร้อยละ 10 ของงบประมาณประชาสัมพันธ์ทั้งหมด แต่การที่นักประชาสัมพันธ์สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนแล้วจะเป็นเครื่องมือสำคัญพื้นฐานที่ใช้วัดผลตอบแทนของการลงทุนประชาสัมพันธ์และผลกระทบแท้จริงของการรณรงค์ได้ โดยมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ มีข้อปฏิบัติ 10 ประการ ที่นักประชาสัมพันธ์พึงกระทำ ดังนี้ (PR Evaluation: A Practical Approach, 2010)

1. **การประเมินผลมักอยู่เหนือเรื่องของงบประมาณ** เหตุผลของการประเมินผลไม่ใช่เพื่อปรับงบประมาณ แต่เพื่อประเมินโครงการทั้งหมด ทั้งกระบวนการและวิธีการดำเนินงาน การประเมินผลนี้จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

2. **กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน** ถ้าวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์มีความชัดเจนและเรียบง่าย กล่าวคือ ชัดเจน สามารถวัดได้ บรรลุผลสำเร็จได้ มี

ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและสามารถกระทำภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดได้ ก็ย่อมจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการกำหนดรูปแบบของการประเมินผลได้

3. **คัดเลือกดัชนีชี้วัด (KPI) ที่สำคัญบนพื้นฐานของเป้าหมายโครงการ** ดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นสิ่งสะท้อนเป้าหมาย ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ต้องสร้างดัชนีที่สะท้อนเป้าหมายของโครงการ และสามารถวัดได้

4. **ทำการสำรวจเพื่อวัดประเด็นที่วัดได้ยาก** อาทิ ทักษะคติ ความคิดเห็น การวิจัยก่อนและหลังโครงการ สามารถชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติและความคิดเห็นได้

5. **การสร้างให้เป็นรูปธรรมชัดเจน** ในการประเมินผลโครงการโครงการจะต้องมีการสร้างช่องทางการตอบสนอง ซึ่งสามารถตรวจสอบติดตามได้ เช่น สายด่วนให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะ อีเมลล์ แบบฟอร์มสอบถามต่าง ๆ เป็นต้น

6. **มีการตรวจสอบติดตามสื่อ** การครอบคลุมของสื่อหรือการเผยแพร่ผ่านสื่อเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการประเมินผล นักประชาสัมพันธ์ควรจ้างบริษัทตรวจสอบสื่อดำเนินงานติดตามข้อมูลการเผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ

7. **มีการตรวจสอบติดตามสื่อสมัยใหม่** ปัจจุบันสื่อเว็บไซต์มีอิทธิพลกว่าสื่อดั้งเดิม ดังนั้น จึงควรมีผู้ชำนาญการสื่อสมัยใหม่ในการดำเนินการติดตามการเผยแพร่ในเว็บบล็อกต่าง ๆ

8. **มีการติดตามใน Google และ DIY** ในกรณีที่ไม่ได้จ้างผู้ชำนาญการสื่อสมัยใหม่ในการติดตามข่าวสารในเว็บบล็อก ก็ควรใช้โปรแกรม Google หรือเครื่องมือค้นหาอื่น ๆ ในติดตามผลแทน

9. **การมีวัตถุประสงค์หลายด้านก็อาจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือวัดผลในหลายรูปแบบ** เมื่อโครงการมีหลายวัตถุประสงค์ผสมผสานกัน นักประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้เทคนิคการประเมินผลที่แตกต่างกัน เพื่อให้การประเมินผลมีความเหมาะสมต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละด้าน ซึ่งอาจจะต้องเทคนิคการวัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพผสมผสานกัน

10. **ใช้งบประมาณจากฝ่ายการตลาดในการทำการประเมินผล** เนื่องจากพฤติกรรมบางอย่างอาจ เกิดขึ้นจากอิทธิพลของทั้งการประชาสัมพันธ์ การโฆษณา จดหมายตรง กิจกรรมส่งเสริมการขาย ฯลฯ ดังนั้น งบประมาณด้านการประเมินผลจึงควรมาจากฝ่ายการตลาด แทนที่จะมาจากฝ่ายประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว

ทางผู้ศึกษามองเห็นถึงความสำคัญในการประเมินงานงานประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาในงานในสายงานประชาสัมพันธ์ต่อไป ขณะที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรของการประปานครหลวงนั้นมีการประเมินผลงานประชาสัมพันธ์ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ การตัดข่าว การ

สัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้เข้าร่วมงาน และการจัดทำใบประเมินผลงานสำหรับพนักงานภายในองค์กร ส่วนการประเมินผลในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำโครงการสำรวจความพึงพอใจใน ปีงบประมาณต่าง ๆ เป็นต้น

บทสำรวจทางเอกสาร (Literature Review)

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารสื่อสารเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของการประปา นครหลวงนั้น ถือว่าเป็นการศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานและกระบวนการสื่อสารเพื่อพัฒนางาน ประชาสัมพันธ์ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันนี้นับว่ามีบทบาทมากสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพื่อ สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ ประปา นครหลวงเป็นองค์กรที่ทำงานเพื่อสาธารณชน ซึ่งมีความเกี่ยวพันด้านการสื่อสารกับบุคคล และองค์กรในหลายส่วน หากการสื่อสารเกิดความผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจเกิดผลเสียต่อตัวองค์กรได้ นอกจากการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและยังรวมถึงการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตัวองค์กรในสายตาของสาธารณชน ดังนั้น การสำรวจเอกสารที่ เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของงานประชาสัมพันธ์องค์กร ทั้งเรื่องการศึกษาแผนงาน และ การบริหารงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

ปาริชาติ เยพิทักษ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์การ ตลาด” พบว่า การบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่ไม่มีจุดยืนที่แน่ชัดและไม่มีความต่อเนื่องใน การดำเนินงาน อีกทั้งภาพลักษณ์ที่น่าเสนอสู่สายตาประชาชนไม่มีการสร้างความแตกต่างเมื่อ เทียบกับกิจการหรือองค์กรที่ดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกัน ทำให้องค์การตลาดไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ของประชาชน ทั้งที่องค์การตลาดเป็นองค์กรที่ได้จัดตั้งมากว่า 40 ปี การประชาสัมพันธ์ ขององค์การตลาดส่วนใหญ่ที่น่าเสนอผ่านตราสัญลักษณ์ แสดงถึงความมั่นคง แข็งแกร่งและมุ่งมั่นสู่ ความสำเร็จ แต่ตราสัญลักษณ์ดังกล่าวไม่สามารถสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจถึงภาระหน้าที่และทำ ให้เกิดความสนใจในตราสัญลักษณ์ได้ส่งผลให้องค์การตลาดไม่สามารถดำเนินการแข่งขันกับ ตลาดของภาคเอกชนได้ นอกจากนี้ ปัจจัยอื่น ๆ อาทิ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร บุคคล และงบประมาณ ก็มีผลทำให้การบริหารงานประชาสัมพันธ์เป็นความติดขัดไม่ต่อเนื่อง โดย ภาพรวมทำให้การบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์การตลาดถูกมองว่ามีการพัฒนาช้ากว่าที่ควร จะเป็น ซึ่งจากการศึกษาครั้งนั้น ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะแก่องค์การตลาดไว้ว่าควรมีการสร้าง ความแตกต่างในตัวองค์กรให้เด่นชัดต่างจากคู่แข่ง และปรับปรุงตราสัญลักษณ์ใหม่ให้สอดคล้องกับ องค์กร พัฒนาการบริการให้มีความสะดวก รวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น รวมถึงทำการประชาสัมพันธ์

เชิงรุก เพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูลข่าวสารขององค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ และควรมีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ปรีดา ศิริพันธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การประชาสัมพันธ์เชิงบูรณาการ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” เป็นการศึกษาความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ โดยการศึกษามุ่งไปยัง 4 ประเด็นหลัก คือ การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ เครื่องมือการประชาสัมพันธ์ ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ โดยผลการศึกษาพบว่า แผนงานประชาสัมพันธ์กลางมีทั้งความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับนโยบายงานประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของประชาสัมพันธ์กลุ่มงาน กล่าวคือ อุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่สอดคล้อง เกิดจากความไม่เตรียมพร้อมก่อนการปรับโครงสร้าง ขาดหลักเกณฑ์ในการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงาน ทำให้การดำเนินงานเกิดความสับสนไม่ชัดเจนในช่วงระยะแรก แต่ทว่าภายในองค์กรนั้นมีทีมงานที่มีความชำนาญในงานประชาสัมพันธ์และมีความคุ้นเคยกัน จึงสามารถลดอุปสรรคด้านการประสานงาน และช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในผ่านพ้นไปได้ ส่วนด้านเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ และระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ที่มีการพัฒนากันเฉพาะกลุ่มงานนั้น มีเพียงบางส่วนที่เชื่อมโยงกันผ่านส่วนกลาง และในส่วนของเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งหากสามารถพัฒนาและสร้างระบบการเชื่อมโยงให้เป็นรูปธรรมได้ก็จะสามารถพัฒนางานประชาสัมพันธ์เชิงบูรณาการได้อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้ ได้มีผู้ทำการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของทางภาครัฐ โดย พัทรี ศรีสวัสดิ์เพ็ญ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานประชาสัมพันธ์ของสำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” สอดคล้องกับการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของภาครัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดย จิรวดี บุษราคัม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.)” ได้มีผลการศึกษาที่คล้ายกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ อาทิ แนวคิดของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการด้านงบประมาณเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์มีอยู่อย่างจำกัด บุคลากรของความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน เครื่องมือการสื่อสารที่ยังล้าสมัย และเพิ่มเติมในส่วนของสำนักโฆษก ในเรื่องปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก็มีผลต่อการบริหารงานประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก อาจทำให้บางโครงการที่วางไว้เกิดการชะงักหรือถูกถอนออกจากระบบได้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง

ปัจจุบันนี้ การบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจไทย ได้มีการเชื่อมโยงต่อมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมจึงมีให้บทบาทมากขึ้น โดย จณิน เอี่ยมสะอาด (2550) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย” พบว่า การนำนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจะเป็นการพัฒนาองค์กรและสังคมส่วนรวมอย่างยั่งยืน ซึ่งนอกจากจะช่วยส่งเสริมด้านภาพลักษณ์และยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวองค์กรในสายตาของประชาชนโดยทั่วไปอีกด้วย

ณัฐณิชา ชินะกาญจน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” พบว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท แต่ลักษณะการวางแผนงานโดยภาพรวมมีลักษณะขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ซึ่งแผนงานประชาสัมพันธ์ก็มีทั้งที่เป็นแผนที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและเป็นแผนที่แยกดำเนินการอิสระ ทั้งนี้ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทุกองค์กรมีความพยายามที่จะจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กรเป็นหลัก

การศึกษากระบวนการบริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ข้างต้น เป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งโดยธรรมชาติขององค์กรรัฐวิสาหกิจนั้นมีความคล้ายคลึงกันอยู่ในระดับหนึ่ง ภาพรวมของการบริหารงานประชาสัมพันธ์ก็มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกันในการบริหารงาน อาทิ นโยบายองค์กร วัตถุประสงค์การสื่อสาร เครื่องมือการสื่อสาร ทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น แต่การศึกษาเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ในองค์กรรัฐวิสาหกิจของการประปานครหลวง จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ซึ่ง ทองกร ทศนียะเวช (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทศนคติ และพฤติกรรมการประหยัดน้ำ” พบว่า การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมการประหยัดน้ำอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ความรู้ทศนคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเรื่องการประหยัดน้ำยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เหตุผลส่วนหนึ่งมาจากการทำการสื่อสารที่ไม่มีการต่อเนื่อง

จากบทสำรวจทางเอกสารและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสื่อสารเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของการประปานครหลวง นอกจากจะทำให้เข้าใจในธรรมชาติของหลักการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นส่วนของภาครัฐวิสาหกิจมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบว่าการวิจัยที่ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยอยู่นี้จะเป็นไปในลักษณะใด มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยใดบ้าง และควรจะศึกษาเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง ทำให้ง่ายต่อการดำเนินการศึกษาในงานวิจัยของผู้ศึกษาเอง อีกทั้งยัง

เป็นแนวทางในการศึกษาเจาะลึกด้านวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานประชาสัมพันธ์
ในองค์กรภาครัฐวิสาหกิจอีกด้วย ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจในกระบวนการพัฒนางานประชาสัมพันธ์
ขององค์กรรัฐวิสาหกิจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถต่อยอดทางวิชาการในเรื่องที่ต้องการ
ศึกษาเพิ่มเติมได้เป็นอย่างดี