

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

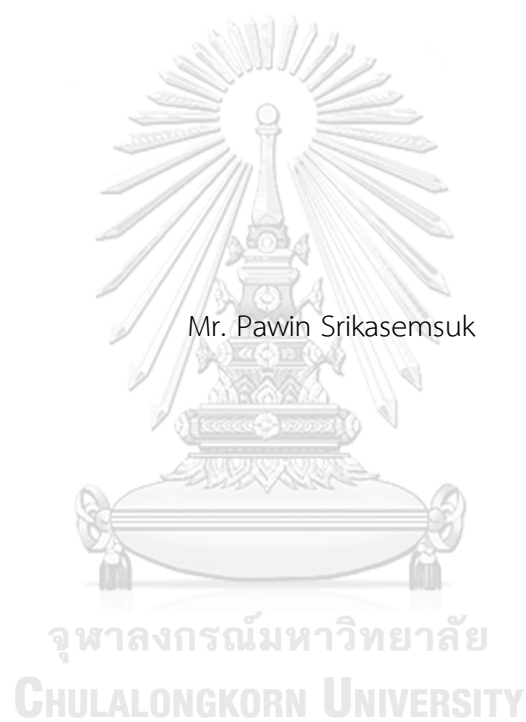
สาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY IN CRISIS OF STATE ENTERPRISES IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts

Common Course

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
โดย	นายภวินท์ ศรีเกษมสุข
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ใต้ฟ้าพูล

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาต สถาปัตตานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตน์ภรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ใต้ฟ้าพูล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภวิวิท ศรีเกษมสุข : กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. ( INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY IN CRISIS OF STATE ENTERPRISES IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ชาติรี ใต้ฟ้าพูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การออกแบบสาร ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยคือ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้ที่รับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กร และผู้รับสารของแต่ละองค์กร ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม รวมทั้งสิ้น 20 ราย

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสารและกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร โดยทั้ง 3 องค์กร มีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่ไม่แตกต่างกัน รวมถึงการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในด้านของแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ปตท. มีแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน ผ่านการตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤตตามระดับความรุนแรง 3 ระดับ ขณะที่ ทอท. มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตเช่นกัน แต่ไม่ได้รับบุถึงแนวทางที่ชัดเจน และธนาคารกรุงไทย มีคู่มือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความรุนแรงของภาวะวิกฤต โดยไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการแต่อย่างใด

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6184864528 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Strategic Communication, Internal Communication, Crisis  
Communication

Pawin Srikasemsuk : INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY IN CRISIS OF  
STATE ENTERPRISES IN THAILAND. Advisor: Assoc. Prof. TATRI TAIPHAPOON,  
Ph.D.

This research has the objective to analyze internal communication strategy, message design, internal communication channel in a crisis and describe communication in a crisis of state enterprises in Thailand. This research is a qualitative research use documentary research and in-depth interview as a methodology. For an in-depth interview with who has responsibility for corporate communication and employee who is a receiver each an organization, consists of PTT, Krungthai, AOT and professor, all of them 20 persons.

This research found that the internal communication strategy consists of communication strategy; sender message channel and receiver, and persuasion strategy. Which are 3 organizations have an internal communication strategy, not difference, include message design and internal communication channels in crisis, In a part of the way in crisis communication finding, PTT has a clear way for communication via crisis management center 3 levels by violence level, while AOT has a crisis management center but not specify a way and Krungthai has crisis management guidebook without crisis management center.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature .....

Academic Year: 2019

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

จริง ๆ หน้าที่ทำเตรียมไว้รอตั้งแต่ตอนสอบเปิดเล่มแล้ว เหลือแค่รอว่าเมื่อไหร่ที่จะทำเสร็จจะได้มาพิมพ์เพิ่มเติม และวันนี้วิทยานิพนธ์เล่มแรกในชีวิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไม่รู้จะบอกอะไรดี แต่ที่แน่ ๆ สองคนแรกเลยที่อยากจะขอบคุณมาก ๆ ก็คือพ่อกับแม่ ที่คอยสนับสนุนทุกอย่าง เมื่อไหร่ที่ท้อก็มีกำลังใจให้อยู่เสมอ ขอบคุณมากครับ

สำหรับบุคคลสำคัญอีกคนหนึ่งก็คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติรี ใต้ฟ้าพูล หรืออาจารย์ปุ๋ยที่ผมเจอตั้งแต่วันแรกที่สอบสัมภาษณ์เข้าเรียน ผมยังจำได้นะครับ ว่าอาจารย์ถามอะไรวันนั้นบ้าง และที่จำได้แม่นก็คือ ผมบอกตั้งแต่วันสัมภาษณ์แล้วว่าอยากทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ พอมาเรียนจริง ๆ อาจารย์ก็สอนเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตพอดี จนถึงวันที่ไปขออาจารย์ให้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ก็ตอบรับและพร้อมช่วยเต็มที่ ขอบคุณจริง ๆ ครับ นอกจากนี้อาจารย์ปุ๋ยแล้ว ยังมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรดา จงกมลรัตนภรณ์ ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่มีคำแนะนำดี ๆ ให้ตั้งแต่วันสอบเปิดเล่ม จนถึงวันที่วิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ อาจารย์มีความเมตตาให้มาตลอด ขอบคุณครับ

อีก 2 คนที่ลืมไม่ได้จริง ๆ ก็คือ ใหม่ ที่ช่วยพาพี่เข้าไปสัมภาษณ์ที่ ทอท. ได้อย่าง Exclusive มาก ๆ รวมถึงพี่ไก่ ที่เรามีอาจารย์ที่ปรึกษาคนเดียวกัน คุยกันตลอด ว่าจะต้องทำพร้อมกัน จบพร้อมกัน และยังช่วยเหลือในเรื่องการตีพิมพ์ด้วย ที่ขาดไม่ได้จริง ๆ ก็คือเพื่อน "กรู๊ปนี้มีไว้ดำ" ทั้ง หลิง ฟาง เบสท์ พลอย ที่เมื่อไหร่ที่เบื่อ เซ็ง เครียด หันมาเถอะ เดี่ยวก็ดีขึ้นเนอะ รวมถึงพวกเราสมาชิกรุ่น 9 ทุกคนขอบคุณที่สุด รักพวกแคะนะเว้ย

บ้านอีกหลังคือธนาคารกรุงไทย ที่สอนหลายอย่าง และขอบคุณพี่แดง พี่กิต พี่ปัด พี่ไก่ พี่ภัท พี่ยุ้ย พี่บอย ที่สนับสนุนอย่างเต็มที่กับการเรียนครั้งนี้ ไม่ว่าจะลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ไปสอบบ้าง พบอาจารย์บ้าง ส่งเล่มบ้าง พี่ ๆ ทุกคนเข้าใจเป็นอย่างดี ขอบคุณครับ

สุดท้ายนี้ อยากขอบคุณใครคนนั้นที่อยู่ข้าง ๆ มาตลอด ตั้งแต่วันสอบเข้าจนวันจบนะ และขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน เป็นองค์ความรู้ที่ดีและสามารถนำไปต่อยอดในการทำงานและงานวิชาการได้มาก ๆ สุดท้ายของท้ายสุด ใครที่กำลังท้อกับการทำวิทยานิพนธ์สักเล่ม เชื่อเถอะว่า เมื่อถึงวันที่เสร็จเรียบร้อย คุณจะภูมิใจกับมัน เหมือนที่ผมเป็นนี้แหละครับ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหำนำการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร.....	11
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	24
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร .....	29
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร .....	42
5.แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบตัวสาร.....	53
6. แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร .....	60

7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต .....	63
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	81
แหล่งที่มาของข้อมูล .....	81
การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง .....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	84
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ .....	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	86
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
การนำเสนอข้อมูล .....	88
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	89
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	91
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	123
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).....	162
นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ .....	198
ภาพรวมกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของทั้ง 3 องค์กร .....	210
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	218
สรุปผลการวิจัย.....	219
อภิปรายผลการวิจัย.....	233
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	241
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ .....	242
บรรณานุกรม.....	243
ประวัติผู้เขียน .....	253



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางแสดงลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร .....	22
ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การแบ่งประเภทของสื่อและตัวอย่างสื่อ.....	61
ตารางที่ 3 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	101
ตารางที่ 4 ตารางสรุปรูปแบบสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	104
ตารางที่ 5 ตารางสรุปช่องทางการสื่อสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	109
ตารางที่ 6 สรุปจำนวนพนักงานตามพื้นที่ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	110
ตารางที่ 7 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	136
ตารางที่ 8 ตารางสรุปรูปแบบสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	140
ตารางที่ 9 ตารางสรุปช่องทางการสื่อสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	142
ตารางที่ 10 สรุปจำนวนพนักงานตามสังกัดของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) .....	145
ตารางที่ 11 ตารางแสดงท่าอากาศยานที่บริหารงานโดย ทอท. ....	163
ตารางที่ 12 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).....	172
ตารางที่ 13 ตารางสรุปรูปแบบสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) .....	174
ตารางที่ 14 สรุปกลยุทธ์การสร้างสารทั้ง 3 องค์กร .....	212
ตารางที่ 15 สรุปกลยุทธ์การใช้สื่อของทั้ง 3 องค์กร.....	213
ตารางที่ 16 สรุปผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร .....	220
ตารางที่ 17 สรุปรูปแบบการสื่อสารและการไหลการสื่อสารของผู้ส่งสาร.....	221
ตารางที่ 18 สรุปผู้รับสารของทั้ง 3 องค์กร.....	224

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ภาพข่าวกรุงไทยยืนไม่ปล่อยกู้โครงการจำนำข้าว.....	4
ภาพที่ 2 ภาพข่าว พณง.เอ็กซ์เชรจ์กระเป่าประท้วง หยุดงานร้องขึ้นค่าจ้าง .....	5
ภาพที่ 3 ภาพข่าว 4 ปีน้ำมันดิบร่วงที่ระยอง ปลายังหาย สัตว์ทะเลหนี ประมงตงงาน .....	6
ภาพที่ 4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) .....	16
ภาพที่ 5 แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswell (Lasswell Communication Model).....	32
ภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon และ Weaver (Shannon & Weaver Communication Model).....	33
ภาพที่ 7 แบบจำลองการสื่อสารของ Schramm และ Osgood (Schramm and Osgood Communication Model).....	34
ภาพที่ 8 แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo (Berlo Communication Model) .....	35
ภาพที่ 9 องค์ประกอบของการออกแบบตัวสาร.....	54
ภาพที่ 10 กระบวนการออกแบบตัวสาร.....	57
ภาพที่ 11 แบบจำลองกระบวนการออกแบบตัวสาร.....	58
ภาพที่ 12 วงจรการเกิดภาวะวิกฤต.....	65
ภาพที่ 13 พันธกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	93
ภาพที่ 14 ค่านิยมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	94
ภาพที่ 15 ตัวอย่าง Workplace ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	106
ภาพที่ 16 กลยุทธ์การโน้มน้าวใจพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	113
ภาพที่ 17 หน่วยงานบริหารจัดการภาวะวิกฤตของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	115
ภาพที่ 18 วิสัยทัศน์ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	124
ภาพที่ 19 ค่านิยมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	125
ภาพที่ 20 ตัวอย่างสารที่เป็นข้อความ.....	137

ภาพที่ 21 ตัวอย่างสารที่เป็นรูปภาพ .....	138
ภาพที่ 22 ตัวอย่าง PR Board .....	143
ภาพที่ 23 ตัวอย่างสารที่ใช้ในการขอความร่วมมือ .....	149
ภาพที่ 24 การชี้แจงของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในกรณีเหตุการณ์จำนำข้าว ปี 2554 .....	154
ภาพที่ 25 บทความของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถึงพนักงานทั่วประเทศ กรณีพนักงานสาขาปายทุจริต.....	157
ภาพที่ 26 สรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย .....	159
ภาพที่ 27 ตัวอย่างการส่งสารเพื่อโน้มน้าวใจให้กับพนักงาน ทอท. ....	188
ภาพที่ 28 สรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ ทอท. ....	196



## บทที่ 1 บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสารภายใน ถือเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งในการสื่อสารเรื่องราวใด ๆ ก็ตาม ที่องค์กรมีความประสงค์จะให้พนักงานภายในองค์กรนั้น ได้รับรู้ รับทราบ และมีแนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยส่วนใหญ่ลักษณะของข่าวสารที่มีการสื่อสารภายในองค์กร จะมีมากมายหลายลักษณะ อาทิ ข่าวสารเกี่ยวกับงาน ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข่าวสารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ

รูปแบบของการสื่อสารภายใน มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารแบบทางการจะเป็นการสื่อสารที่เป็นระบบ มีช่องทางที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นเพื่อสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานโดยเฉพาะ อาจเป็นวารสารภายในองค์กร Press Clipping บทความ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือ Intranet ที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งออกไปได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ มีความถูกต้อง ขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ อาจไม่ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารที่ตายตัวถาวร แต่ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สามารถสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมของพนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นการลดความเครียด ความกดดันจากการทำงาน สร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สร้างความเป็นกันเอง รับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งวิธีนี้อาจเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในประเด็นต่าง ๆ ได้มากกว่าการรับรายงานที่เป็นระบบระเบียบ เป็นขั้นเป็นตอน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผลผลิตขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนักบริหารในต่างประเทศจะเห็นความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยเชื่อว่า หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีประสิทธิภาพ สามารถให้ข่าวสารที่เพียงพอแก่พนักงานและบุคลากรอย่างทั่วถึง จะมีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานคลายความสงสัย ความกังวล ความหวาดระแวงในตัวเององค์กรเอง จนเกิดเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน อาจส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงอีกด้วย (กรีช สืบสนธิ์, 2526)

การสื่อสารมีส่วนที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และมีบุคลากรจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี เพื่อเป็นสื่อเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (กานต์มณี แสงศรีจิราภักทร, 2550)

ถ้าองค์กรใดมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่บรรยากาศของความเข้าใจกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดความไม่พอใจโดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน หากปล่อยให้สถานการณ์ดังกล่าวนี้คงอยู่ต่อไป โดยไม่หาทางแก้ไข ก็จะทำให้เกิดการสื่อสารที่เป็นลบ มีบรรยากาศที่ไม่อยากทำงาน จนในที่สุดอาจมีการแสดงออกในด้านการกระทำ เช่น การนัดหยุดงาน การลงชื่อขับไล่ผู้บริหาร ฯลฯ (ณัฐวุฒิ นิทฤษฎ, 2540)

ดังเช่นเหตุการณ์ เมื่อปี 2550 ของบริษัท เกีย มอเตอร์ส บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่อันดับที่ 2 ของเกาหลีใต้ ที่เกิดการประท้วงหยุดงานของลูกจ้าง 400 คน จากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ย่อยของเกียในเมืองฮาซอง ตอนใต้ของกรุงโซล เพื่อเรียกร้องค่าแรงเพิ่มขึ้น ความปลอดภัยในการทำงาน โดยขอให้กำหนดเงื่อนไขในการทำงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับลูกจ้างประจำ เหตุการณ์นี้ ส่งผลให้ยอดการผลิตรถยนต์ลดลง 3,200 คัน มูลค่าความเสียหายกว่า 4.3 หมื่นล้านวอน (Edition, 2007)

อีกหนึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกคือ พนักงานของบริษัท กูเกิล ผลงานประจักษ์ที่เรียกว่า “Google Walkout” หลังจากสื่อของสหรัฐอเมริกา รายงานว่า กูเกิล ปิดขบวนการล่องละเมียดทางเพศของผู้บริหาร และให้เงินชดเชยจำนวนสูงถึง 90 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แก่ผู้บริหารที่ถูกกล่าวหาเมื่อเลิกจ้าง (ไทยรัฐออนไลน์, 2561)

โดยเหตุการณ์นี้ เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 เริ่มจากพนักงานกูเกิลในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ในเวลา 11.00 น. ตามเวลาท้องถิ่น ก่อนจะลามไปที่ยุโรป และสำนักงานในเมืองเมานเทิน วิว รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ที่มีผู้ออกมาประท้วงมากกว่า 1,000 คน โดยจุดประสงค์หลักของการประท้วงครั้งนี้ เพื่อต่อต้าน “วัฒนธรรมในที่ทำงาน” ที่ผู้บริหารมักเพิกเฉยต่อการล่องละเมียดทางเพศและการกีดกันทางเพศในบริษัท

จาก 2 เหตุการณ์นี้ มีสิ่งที่เหมือนกันคือ เมื่อเรื่องราวหรือประเด็นดังกล่าว ถูกเผยแพร่โดยสื่อมวลชนแล้ว เป็นความยากอีกขั้นที่องค์กรจะระงับเหตุการณ์นั้นได้โดยเร็ว ซึ่งจากเหตุการณ์ของบริษัท เกีย มอเตอร์ส จะเห็นว่าส่งผลไปถึงยอดการผลิต และความเสียหายที่เป็นตัวเงิน ขณะที่เหตุการณ์ของบริษัท กูเกิล ไม่ได้ส่งผลในรูปของรายได้หรือผลประกอบการ แต่แสดงให้เห็นถึงความเสียหายในด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร ที่ผู้บริหารมีการล่องละเมียดทางเพศ (Sexual Harassment) รวมถึงแนวความคิดการบริหารงานแบบกดขี่ทางเพศ ที่มองว่าเพศหญิงไม่สามารถทัดเทียมกับเพศชายได้ อีกทั้งผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พอใจนำไปสู่การประท้วงการที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม

จะเห็นได้ว่าหากการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพในการสื่อสารเรื่องราวที่กำลังเป็นประเด็นในองค์กรขณะนั้นได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ อาจทำให้เหตุการณ์นั้น กลายเป็นเพียงประเด็นที่เกิดขึ้น ไม่พัฒนาไปสู่วิกฤต แต่หากการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจส่งผลให้ไปสู่ภาวะวิกฤตได้

นอกจากนี้ ยังมีอีกหนึ่งเหตุการณ์ในอดีตที่เคยเกิดขึ้น และถือเป็นกรณีศึกษาของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี คือ เหตุการณ์ของบริษัท เอ็กซอน โมบิล (Exxon Mobil) เมื่อปี 1989 กับเหตุการณ์เรือน้ำมัน Exxon Valdez ซึ่งบรรทุกน้ำมันดิบราว 54 ล้านแกลลอน เกิดอุบัติเหตุชนกับหินโสโครก แนวปะการัง ส่งผลให้ห้องเรือได้รับความเสียหาย ทำให้น้ำมันดิบกว่า 11 ล้านแกลลอนรั่วไหลลงทะเลที่บริเวณช่องแคบ Prince William ทางตอนใต้ของอลาสก้า สหรัฐอเมริกา (Standard, 2561)

เหตุการณ์นี้ ได้รับการสืบสวนสอบสวนพบว่า กับตันเรือ โจเซฟ เฮเซลวูด (Joseph Hazelwood) ตีมีแอลกอฮอล์ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ โดยได้สั่งการให้พนักงานซึ่งไม่มีใบอนุญาตในการบังคับเรือ มาเป็นผู้คุมหางเสือแทน โดยโจเซฟถูกตัดสินให้มีความผิดทางอาญา ฐานกระทำการโดยประมาท ต้องจ่ายค่าปรับ 50,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ 1,000 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม ในเดือนกรกฎาคม ปี 1992 ศาลได้ตัดสินยกฟ้อง ทำให้โจเซฟพ้นผิด

ขณะที่บริษัทเอ็กซอน ถูกตัดสินให้มีความผิด โดยเอ็กซอนตกลงยินยอมชำระค่าปรับจำนวน 100 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ และค่าทำความสะอาดอีก 1,000 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี แต่เอ็กซอนกลับปฏิเสธข้อตกลงดังกล่าว และจ่ายค่าปรับเพียง 25 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐเท่านั้น (ชาติรี ใต้ฟ้าพูล, 2561)

เหตุการณ์ในครั้งนี้ นับเป็นภัยพิบัติที่เกิดขึ้นทางทะเลครั้งใหญ่ที่สุดครั้งหนึ่งของโลก ซึ่งหากมองในมุมของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ถือว่ามีการทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ไม่ดีเท่าไรนัก เนื่องจาก ตอนที่เกิดเหตุการณ์นี้ ผู้บริหารของบริษัทเอ็กซอน ไม่ปรากฏตัวในที่เกิดเหตุเลย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขาดความรับผิดชอบ สื่อมวลชนลงพื้นที่ก่อน ทำให้กระแสข่าวดังยิ่งขึ้น อีกทั้งการจัดตั้งศูนย์ข่าวสารที่มึการทำงานผิดพลาด ไม่สามารถรายงานสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และให้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดคือพนักงานของบริษัทเอ็กซอน เกิดความรู้สึกว่าถูกองค์กรทรยศหักหลัง เพราะองค์กรไม่มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารใด ๆ ให้พนักงานในองค์กรทราบเลย จนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอับอายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากบริษัทเอ็กซอน มีการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารลงพื้นที่ที่เกิดเหตุการณ์ การแถลงข่าวเป็นไปอย่างถูกต้อง รัดกุม และมีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดกระแสความรุนแรงของเหตุการณ์ลงได้ เพราะพนักงานในองค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้สถานการณ์ที่ยากลำบากขององค์กรผ่านพ้นไปได้

สำหรับในประเทศไทย เหตุการณ์ที่พนักงานประท้วงผู้บริหาร หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่โดยส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นกับองค์กรของรัฐ หรือรัฐเป็นเจ้าของ อย่างรัฐวิสาหกิจมากที่สุด เนื่องจากองค์กรต้องรับแรงกดดันจากรัฐบาลในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จะเห็นได้จากความพยายามในการ

แปรรูปรัฐวิสาหกิจหลายครั้ง เพื่อสร้างการแข่งขันในตลาดให้มากขึ้น ซึ่งบางส่วนอาจจะมองเป็นข้อดีที่ทำให้ประชาชนได้ประโยชน์ อาจเป็นค่าบริการที่ถูกลง หรือการบริการที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น แต่ในทางตรงข้าม พนักงานในองค์กรกลับไม่คิดเช่นนั้น เพราะการแปรรูปอาจจะกระทบกับผลประโยชน์บางส่วน จึงส่งผลให้เกิดการประท้วง รวมตัวขับไล่ผู้บริหาร หรือยื่นข้อเสนอด่าง ๆ ให้ยอมรับและกระทำตาม

ดังเช่นเหตุการณ์เมื่อปี 2557 พนักงานธนาคารกรุงไทยรวมตัวเป่านกหวีดคัดค้านการปล่อยกู้โครงการรับจำนำข้าวให้กับรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ซึ่งนายวรภัฒม์ วัฒนวงษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย ได้เข้าชี้แจงต่อพนักงานเพื่อให้เกิดความสบายใจว่าการประชุมคณะกรรมการบริหารในวันนี้ ไม่มีวาระพิจารณาการปล่อยกู้โครงการจำนำข้าวตามที่เกิดกระแสข่าวลือในโลกออนไลน์แต่อย่างใด พร้อมทั้งยืนยันว่าธนาคารจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการใด ๆ ก็ตามที่มีความเสี่ยงสูง และมีความไม่โปร่งใสในกระบวนการต่าง ๆ อย่างแน่นอน (โพสต์ทูเดย์, 2557)

ภาพที่ 1 ภาพข่าวกรุงไทยยืนยันไม่ปล่อยกู้โครงการจำนำข้าว

## กรุงไทยยืนยันไม่ปล่อยกู้โครงการจำนำข้าว

วันที่ 04 ก.พ. 2557 เวลา 10:07 น.



เอ็นดีกรุงไทยระบุนิปล่อยกู้โครงการที่เกี่ยวข้องทุจริต เน้นดูแลกฎหมาย ย้ำ  
ไร้การเมืองแทรกแซง-ไม่เคยติดบุญคุณใคร

ที่มา : <https://www.posttoday.com/finance-stock/news/275700>

หรือเหตุการณ์นัดหยุดงานของพนักงานเอกซเรย์กระเป่าสนามบินสุวรรณภูมิกว่า 300 คน เพื่อเรียกร้องให้ปรับอัตราเงินเดือนจากเดิม 9,000 บาท เป็นเดือนละ 9,300 บาท แม้ว่ากรณีนี้พนักงานที่หยุดงานประท้วง จะเป็นบริษัทลูกของบริษัทเอกชนเลย ที่รับสัมปทานจากบริษัท ท่าอากาศยาน

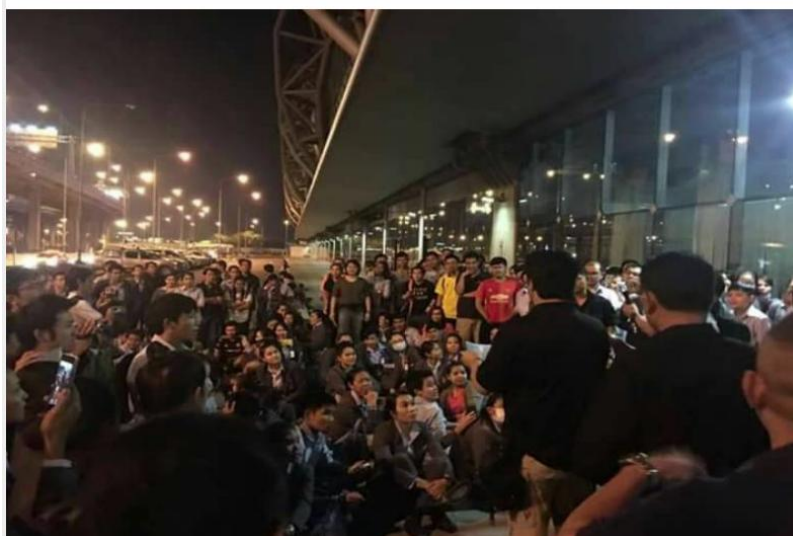
ยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. (AOT) อีกทอดหนึ่ง แต่ ทอท. ก็ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบดังกล่าว ซึ่งอาจกระทบต่อการให้บริการผู้โดยสารได้ (เดลินิวส์, 2560)

ภาพที่ 2 ภาพข่าว พนง.เอ็กซ์เรย์กระเป๋าประท้วง หยุดงานร้องขึ้นคำจ้าง

### พณง.เอ็กซ์เรย์กระเป๋าประท้วง หยุดงานร้องขึ้นคำจ้าง

พนักงานเอ็กซ์เรย์กระเป๋าสนามบินสุวรรณภูมิ หยุดงานประท้วง ไม่พอใจไม่ปรับเงินเดือนขึ้น ขณะที่ ผอ.การทำ อากาศยานสุวรรณภูมียืนยันไม่กระทบ วางแนวทางแก้ไขตั้งพนักงานสนามบินอื่นช่วย

จันทร์ที่ 6 กุมภาพันธ์ 2560 เวลา 07.03 น.



ที่มา : <https://www.dailynews.co.th/regional/553665>

อีกหนึ่งกรณีที่เป็นกระแสสังคมอย่างกว้างขวาง คือเหตุการณ์น้ำมันดิบ 5 หมื่นลิตร รั่วไหลจากเรือบรรทุกที่กำลังถ่ายน้ำมันดิบไปยังโรงกลั่นน้ำมันของ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล หรือ PTTGC เมื่อเดือนกรกฎาคม 2556 ส่งผลให้ชายฝั่งเกาะเสม็ด รวมถึงพื้นที่ชายฝั่งอื่น ๆ ของจังหวัดระยอง เต็มไปด้วยคราบน้ำมัน ซึ่งในช่วงแรกที่เกิดเหตุการณ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในฐานะบริษัทแม่ ผู้ถือหุ้นใหญ่ กลับปฏิเสธความรับผิดชอบ ทำให้กระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสังคม ซึ่งการรับรู้ของประชาชนทั่วไป รับรู้ว่าเป็นบริษัท ปตท. ไม่ได้รับรู้ว่าเป็นบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล หรือ PTTGC แต่อย่างใด เพราะฉะนั้น การใช้เหตุผลในลักษณะนี้ จึงไม่เหมาะสมในมุมมองของประชาชนและสังคม แม้วันนี้ PTTGC จะรับผิดชอบด้วยการขอโทษและชดเชยค่าเสียหายต่าง ๆ ให้กับผู้ได้รับผลกระทบอย่างเต็มที่ แต่ความเสียหายในเชิงระบบนิเวศน์ ถือว่ายังไม่สามารถฟื้นฟูกลับมาได้ดีดังเดิม (กัณฑ์พิชญ์ ใจบุญ, 2560)



ภาพที่ 3 ภาพข่าว 4 ปีน้ำมันดิบรั่วที่ระยอง ปลายังหาย สัตว์ทะเลหนี ประมงตงงาน

## 4 ปีน้ำมันดิบรั่วที่ระยอง ปลายังหาย สัตว์ทะเลหนี ประมงตงงาน

วันที่ 28 ก.ค. 2560 เวลา 07:14 น.



ที่มา : <https://www.posttoday.com/politic/report/505670>

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ทุกครั้งในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรมักให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนผ่านการแถลงข่าว หรือบุคคลภายนอกมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับคนภายในองค์กร ซึ่งแม้ว่าในประเด็นนี้จะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่องค์กรต้องตระหนักเสมอว่าการที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น พนักงานในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรเป็นไปในทิศทางต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรนี้เอง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความรัก ความผูกพัน รู้สึกอยากปกป้ององค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

ดังนั้น ทั้งหมดนี้ จึงเป็นที่มาและความสำคัญของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” โดยรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสาเหตุที่เลือกรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งดังกล่าว เนื่องจากการจัดประเภทรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ม.ป.ป.)

## ปัญหานำการวิจัย

1. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร
2. รัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีการออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อใช้ในภาวะวิกฤตอย่างไร
3. รัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ที่ใช้ในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
3. เพื่ออธิบายแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

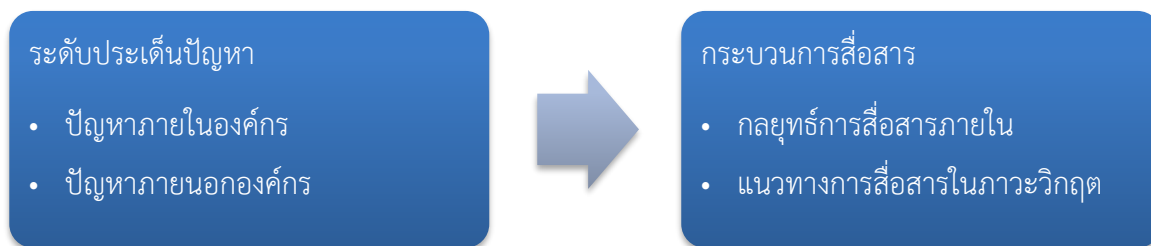
## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย 3 แห่ง คือ

1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

โดยลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารต่าง ๆ ไปยังพนักงาน อาจเป็นผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร รวมถึงพนักงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะผู้รับสาร จากนั้น นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ มาวิเคราะห์ อธิบายถึงกลยุทธ์การสื่อสารภายในที่องค์กรทำอยู่เดิม รวมถึงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### นิยามศัพท์

**กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร** หมายถึง กลยุทธ์และการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรของทั้งรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

**กลยุทธ์การสื่อสาร** หมายถึง การวางแผนการสื่อสารเพื่อใช้ในสื่อสารภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

**กลยุทธ์ผู้ส่งสาร** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีการใช้สารและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร ซึ่งผู้ส่งสาร ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมให้เกิดกับผู้รับสารได้

**กลยุทธ์การสร้างสาร** หมายถึง การออกแบบสาร โดยพื้นฐานจะประกอบด้วย คำ สี ลวดลาย รูปภาพ กราฟิก หรือสิ่งประกอบอื่นใดก็ได้ เพื่อสร้างความน่าสนใจต่อผู้รับสาร

**กลยุทธ์การใช้สื่อ** หมายถึง การวางแผนการใช้สื่อที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อกิจกรรมภายในองค์กร โดยการใช้สื่อนี้จะคำนึงถึงตัวสาร และผู้รับสารเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ใช้สื่อมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กลยุทธ์ผู้รับสาร	หมายถึง ผู้รับสารของการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างในด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ภูมิศาสตร์ และลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ทักษะ ความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรม ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึงพนักงานทุกคนในองค์กรของทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ
กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ	หมายถึง การวางแผนเพื่อโน้มน้าวใจพนักงานในองค์กรให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือการกระทำ ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
สาร	หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไปยังผู้รับสาร โดยสารในที่นี้เป็นได้ทั้งสารที่เกี่ยวกับงาน สารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ สารเพื่อโน้มน้าวใจ หรือสารเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งสารทั้งหมดนี้ มีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อ
ช่องทางการสื่อสาร	หมายถึง ช่องทางที่ผู้ส่งสารใช้ในการส่งสารไปยังผู้รับสาร อาจเป็น โทรศัพท์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต หรืออีเมล ซึ่งช่องทางการสื่อสารนี้ เป็นช่องทางสำหรับติดต่อ พูดคุยกับพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น
ภาวะวิกฤต	หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อในด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร ผลประกอบการ ชีวิตทรัพย์สิน และด้านอื่น ๆ ได้
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	หมายถึง องค์กรที่ภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งมีสถานะเป็นเจ้าของหน่วยงาน โดยมีการระดมเงินทุนจากภาคเอกชนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในงานวิจัยนี้ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>2) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>3) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ol>

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา กลยุทธ์สื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสารตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในการวิจัยนี้ สามารถเป็นส่วนหนึ่งในนโยบาย หรือแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยการใช้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารระดับต้น ก่อนทำการสื่อสารไปยังสาธารณชนต่อไป



## บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยข้างต้น เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนการกำหนดระเบียบวิธีวิจัย แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่น่าสนใจในหลายประเด็น ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์เป็นหัวข้อต่าง ๆ 8 เรื่อง ประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
  2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร
  4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
  5. แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบข่าวสาร (Message)
  6. แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร (Channel)
  7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
  8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ซึ่งในแต่ละหัวข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรมีมาอย่างต่อเนื่อง หากย้อนกลับไปในยุคอียิปต์ ราว 4,000 ปีก่อนคริสตกาล เริ่มมีการวางแผน การจัดการ การกระจายอำนาจ หรือแม้แต่การใช้คำสั่งและการควบคุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อเข้าสู่ยุคของ Socrates นักปรัชญากรีกโบราณ ที่มีอายุอยู่ในช่วง 470-399 ปีก่อนคริสตกาล เป็นยุคแรกๆ ที่เริ่มมีการสร้างหลักในการบริหาร ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไป แนวทางในการบริหารเหล่านี้ ถูกใช้เป็นพื้นฐานให้กับนักคิดในยุคหลัง เช่น Adam Smith ได้นำเสนอหลักความชำนาญเฉพาะด้านในการทำงาน และหลักการควบคุม Thomas Jefferson กับแนวคิดการเปลี่ยนชิ้นส่วนที่แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สามารถเปลี่ยนได้ และ Elton Mayo ผู้ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม ส่งอิทธิพลไปยัง Max Webber กับทฤษฎีระบบราชการในอุดมคติ

จากทั้งหมดที่กล่าวมา เป็นเพียงส่วนหนึ่งของจุดเริ่มต้นการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้หลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรจึงมีความสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริหารองค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยในงานวิจัยนี้ ได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนสามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

### ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

การทำความเข้าใจทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร จะสามารถส่งผลให้เกิดความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กรที่ทำการวิจัย ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้มากขึ้น ตลอดจนแนวทางการบริหารจะสามารถสะท้อนกลยุทธ์และแนวทางในการสื่อสารได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งจากการค้นคว้าพบว่ามีทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ 3 ทฤษฎี ดังนี้

#### 1) ทฤษฎีคลาสสิก (Classical Theory)

ทฤษฎีคลาสสิก (Classical Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นราวปี 1900 ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง (World War I) (กรีซ สิบสนธิ, 2526) ซึ่งมีนักวิชาการที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีคลาสสิกหลายท่าน อาทิ Frederick W. Taylor, Max Weber, Lyndall F. Urwick, Lillian and Frank Gilbreth, Henry Fayol, James Mooney และ Alan Reiley ซึ่งใจความสำคัญของทฤษฎีนี้ คือมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา แบ่งสายงานอย่างชัดเจน โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละระดับชั้น มีการควบคุมการทำงาน ผ่านการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการจ่ายผลตอบแทนในการทำงาน โดยพิจารณาจากผลงานที่ได้รับกับเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน (Time and Motion Study)

ในยุคนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรมักมีวิสัยทัศน์ว่าพนักงานต้องทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแลกกับเงินค่าจ้างในการทำงาน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของพนักงานเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีคลาสสิก ถือเป็นยุคบุกเบิกและยุครุ่งเรืองยุคหนึ่งสำหรับแนวทางการบริหารจัดการองค์กร

ทั้งนี้ แนวคิดของนักวิชาการที่ถือเป็นแกนหลักของทฤษฎีคลาสสิก มีมากมายหลายท่าน ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้กับองค์กรต่าง ๆ ในยุคนั้นอย่างแพร่หลาย ดังนี้

#### 1. แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management)

แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการที่นำเสนอแนวทางการบริหาร โดยยึดแนวคิดนี้เป็นหลัก 4 ท่าน คือ Frederick W. Taylor, Lillian and Frank Gilbreth และ Henry Gantt

Frederick W. Taylor ถือเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) โดยการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร (วันชัย มีชาติ, 2554) ผ่านการสังเกตของ

คนงานในเมือง ที่เห็นว่ามีการทำงานรูปแบบเดิมตามความเคยชิน ไม่มีการพัฒนาในการทำงาน จนส่งผลให้เกิดการอุ้งงานขึ้น ทำให้นายจ้างไม่ได้รับผลผลิตเท่าที่ควร ซึ่งจากการสังเกต โดยนำหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาร่วมด้วย พบว่า สามารถคัดเลือกคนงานให้มีความเหมาะสมกับความถนัดของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ คนงานเกิดการพัฒนาฝีมือในการทำงาน นอกจากนี้ ยังทำให้นายจ้างและคนงานเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

นอกจากนี้ Taylor ยังได้เสนอให้ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยนาระบบการให้รางวัลมาใช้ (วันชัย มีชาติ, 2554) เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทำให้ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างได้ผลงานที่เพิ่มขึ้น ฝ่ายลูกจ้างได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ มองว่าก่อนเริ่มนำวิธีการดังกล่าวมาใช้ ควรต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของคนในองค์กรก่อน เพราะหากคนในองค์กรไม่เห็นด้วย อาจเกิดการต่อต้าน เปลี่ยนแปลงได้ช้า หรือไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้เลย แต่ในขณะเดียวกัน แนวคิดต่าง ๆ ของ Taylor ได้รับการโต้แย้งจากนักวิชาการรุ่นต่อมา ซึ่งมองว่าไม่ได้ให้ความสำคัญกับคน และมองคนในฐานะที่เป็นเครื่องมือ หรือปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น (วันชัย มีชาติ, 2554)

Lillian and Frank Gilbreth ใช้การเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้รับกับเวลาที่ใช้ไป หรือที่เรียกว่า Time & Motion Study วิธีนี้ใช้การสังเกตการทำงานของคนงานในการก่ออิฐ เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งพบว่าคนงานสามารถก่ออิฐได้มากขึ้นกว่าเดิมเกือบสามเท่าตัว (วันชัย มีชาติ, 2554)

Henry Gantt เป็นอีกหนึ่งนักวิชาการที่ใช้แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ ผ่านการเสนอให้จัดทำผังการทำงานที่เรียกว่า Gantt chart ระบุกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการ รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัด ทำให้สามารถควบคุมและติดตามผลการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่ง Gantt chart ต่อมาพัฒนาเป็นเทคนิคในการติดตามและวิเคราะห์เส้นทางการทำงานที่เรียกว่า PERT (Program Evaluation Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) ซึ่งใช้ในการคำนวณระยะเวลาในการทำงานและช่วงเวลาวิกฤตในการทำงาน (วันชัย มีชาติ, 2554 อ้างถึงใน)

## 2. แนวคิดหลักการบริหาร (Principle of Organization)

Henry Fayol ได้เสนอหลักการบริหารองค์กร ประกอบด้วย หลักในการบริหารองค์กร 14 ประการ และองค์ประกอบการบริหาร 5 ประการ หรือที่รู้จักกันในชื่อ POCCC ดังนี้ (John Sheldrake, 2002, อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2554)

หลักในการบริหารองค์กร 14 ประการ (John Sheldrake, 2002, อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2554) ได้แก่



1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรมากที่สุด
2. อำนาจ (Authority) เป็นอำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการ
3. ความมีวินัย (Discipline) เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร
4. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นการกำหนดให้พนักงานในองค์กรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) ทั้งองค์กรต้องมีเป้าหมายเดียวกัน
6. การยึดประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of Individual Interest to General Interest) เพื่อให้พนักงานมองเห็นประโยชน์ของการทำเพื่อองค์กรร่วมกัน
7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration of Personnel) การจ่ายผลตอบแทนของพนักงานต้องเป็นไปด้วยความเป็นธรรม
8. การรวมอำนาจ (Centralization) การที่องค์กรจะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ขึ้นกับสถานการณ์และบริบทในขณะนั้น
9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) ระดับของการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน เนื่องจากจะเป็นตัวกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร
10. ความมีระเบียบ (Order) จัดเก็บอุปกรณ์สิ่งต่างให้มีระเบียบ มีความเหมาะสม
11. ความเป็นธรรม (Equity) บริหารงานอยู่บนความยุติธรรม
12. ความมั่นคงในอาชีพ (Stability of Tenure of Personnel) องค์กรต้องมีการวางแผนเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ
13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) สร้างให้พนักงานมีความคิดแปลกใหม่ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ทุกคนในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลดังที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้

องค์ประกอบการบริหาร 5 ประการ (John Sheldrake, 2002, อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2554) ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแผนที่องค์กรจะดำเนินไป
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการพิจารณาแบ่งงานว่าใครเหมาะกับงานประเภทใด องค์กรจะมีหน่วยงานย่อยหรือไม่

3. การสั่งการ (Command) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดหรือมอบหมายให้พนักงานสามารถดำเนินการได้
4. การประสานงาน (Co-ordination) ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องมีการประสานงานเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
5. การควบคุม (Control) เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรสามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีประเมินผลถึงข้อผิดพลาดอีกด้วย

### 3. แนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy)

Max Weber นักวิชาการชาวเยอรมัน เป็นผู้เสนอแนวคิดระบบราชการ โดยมีลักษณะการบริหารแบบแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ และความชำนาญ แต่ทั้งนี้ การทำงานในระบบราชการจะมีตำแหน่ง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งอำนาจในการบริหารนี้ ไม่ได้ถูกส่งต่อ สืบทอด หรือยึดติดกับตัวบุคคล แต่เป็นอำนาจตามตำแหน่ง กล่าวคือ ไม่ว่าบุคคลใดก็ตามที่ได้รับตำแหน่ง ก็จะมีอำนาจดังกล่าว แม้ว่า Weber จะมองว่าการบริหารงานระบบราชการจะมีความมั่นคง มีผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานที่ชัดเจน แต่ในอีกมุมหนึ่ง ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มที่เห็นแย้งกับ Weber โดยระบุว่าการทำงานโดยยึดระเบียบมากกว่าการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร อาจทำให้ผลลัพธ์เบี่ยงเบนไป ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกต้องการอยู่ในตำแหน่งระดับสูงมากกว่าการทำงานเพื่อบริการประชาชน จนนำไปสู่ภาวะเสื่อมของระบบราชการได้

จาก 3 แนวคิดของทฤษฎีคลาสสิก ประกอบด้วย แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) แนวคิดหลักการบริหาร (Principle of Organization) และแนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) พบว่า เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานเป็นส่วนใหญ่ มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เป็นแบบทางการ (Formal Organization) ซึ่งมองว่าพนักงานเป็นเพียงกลุ่มคนที่ต้องการผลตอบแทนจากการทำงานเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ หรือจิตใจของพนักงานเท่าที่ควร ดังนั้น ในมุมของการสื่อสารจึงเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) ผ่านคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายต่าง ๆ ที่ต้องการให้พนักงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันตามที่องค์กรกำหนดไว้

### 2) ทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Theory)

ทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ เกิดขึ้นต่อจากทฤษฎีคลาสสิก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการทำงานตามหลักการ ตามระเบียบ อาจไม่ส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน เพราะเห็นว่าพนักงานเปรียบเสมือนแรงงาน ที่ไม่มีความรู้สึกนึกคิด จึงเกิดเป็นทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เนื่องจาก

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (กรีซ สืบสนธิ, 2526)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้ เกิดขึ้นจากการทดลองของ Elton Mayo ที่เกิดจากความเชื่อที่ว่า ความรู้ในวิธีการทำงาน อาจไม่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเสมอไป ซึ่ง Mayo และคณะ เชื่อว่าผลงานที่ดี จะเกิดจากความรู้สึกอยากทำงานของพนักงาน ดังนั้น Mayo จึงทำการวิจัยการทำงานที่โรงไฟฟ้า Western Electric Company เรียกการวิจัยครั้งนี้ว่า Hawthorne Studies ซึ่ง Mayo พบว่า เงื่อนไขในการทำงาน ทั้งอุณหภูมิห้องทำงาน เวลาพัก ความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ไม่มีผลต่อผลผลิต ขณะที่ปัจจัยทางสังคมจิตวิทยา กลับเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้สึกให้พนักงานอยากเป็นเจ้าของร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี แนวคิดดังกล่าวของ Mayo ทำให้นักวิชาการพยายามค้นหาแรงจูงใจที่ทำให้เกิดการ ทำงาน ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (วันชัย มีชาติ, 2554)

Maslow เชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งความต้องการนี้จะเกิดจากระดับต่ำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป และหากความต้องการนั้น ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะไม่เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป

ภาพที่ 4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)



ที่มา - <https://www.coachilla.co/blog/the-new-hierarchy-of-needs>

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เช่น อาหาร น้ำ การพักผ่อน
2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง
3. ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่อย่างสันโดษได้ จึงต้องการการรวมกลุ่ม ต้องการเพื่อน
4. ความต้องการเคารพนับถือตนเอง (Self-Esteem needs) การได้รับความเคารพนับถือ และได้รับการยกย่องในสังคม
5. ความต้องการประจักษ์ตน (Self-Actualization needs) ค้นพบศักยภาพตนเอง เพื่อพัฒนาให้บรรลุอย่างสูงสุด และสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

## 2. ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg (วันชัย มีชาติ, 2554)

Frederick Herzberg เชื่อว่าแรงจูงใจที่ส่งผลให้คนอยากทำงาน อาจไม่ได้เกิดจากปัจจัยทางบวกเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากปัจจัยทางลบด้วย

ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ องค์กรควรจัดให้มีขึ้น เพราะหากองค์กรใด ไม่สามารถตอบสนองพนักงานได้ อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้เช่นกัน

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ การเจริญเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ผลในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานได้

## 3. Theory X และ Theory Y ของ Douglas McGregor (เนตรชนก พึ่งเกษม, 2545)

Douglas McGregor ศาสตราจารย์ทางด้านการจัดการ ได้เสนอ Theory X และ Theory Y โดย Theory X เกิดขึ้นจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าพนักงานจะมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ไม่ชอบความก้าวหน้า หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ซึ่งทำให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ต้องมีกฎเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการควบคุมพนักงานให้ทำงานได้ตามเป้าประสงค์ ขณะที่ Theory Y เกิดจากความเชื่อที่ว่าพนักงานมีแนวคิดว่าการทำงานเปรียบเสมือนการพักผ่อน มีความรับผิดชอบ มีความอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า มีหน้าที่เพียงการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน จัดพื้นที่ผ่อนคลาย เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง McGregor มีแนวคิดที่ทุกองค์กรควรนำ Theory Y ไปประยุกต์ใช้ภายในให้เกิดขึ้นมากกว่าการใช้ Theory X เพราะ McGregor มีความเชื่อว่า Theory Y จะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ เพราะพนักงานมีความผ่อนคลายในการทำงาน ไม่อยู่ในสภาวะกดดัน หรือเครียดมาก

จนเกินไป ทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ และท้ายที่สุด อาจจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

เมื่อพิจารณาจากการทดลองของ Mayo ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจิตใจ Theory X และ Theory Y พบว่าในยุคของทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ผู้บังคับบัญชาจะมองว่าพนักงานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายเท่านั้น เริ่มหันมาใส่ใจในความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าธรรมชาติของมนุษย์จะมีแรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้น หากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ สุนัขนามัย เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือสวัสดิการต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีส่วนช่วยให้เกิดความผ่อนคลายในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถเกิดแนวคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ท้ายที่สุดคือกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

### 3) ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Modern Theory)

หลังจากทฤษฎีคลาสสิกและทฤษฎีที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นทฤษฎีที่หลายองค์กรนำไปประยุกต์และปรับใช้ หากแต่เมื่อเวลาผ่านไป กระบวนการในการบริหารงานขององค์กรมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น บางแนวคิดหรือทฤษฎี อาจไม่สามารถตอบโจทย์และช่วยให้การทำงานได้ผลผลิตที่ดีได้เช่นเดิม จึงเกิดเป็นทฤษฎีสสมัยใหม่ (Modern Theory) ที่เป็นการประยุกต์หลายแนวคิดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การบริหารงานองค์กร รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 1. Theory Z ของ William Ouchi (วันชัย มีชาติ, 2554)

หากพิจารณาย้อนกลับไปใน Theory X และ Theory Y นักวิชาการหลายท่าน มีความคิดเห็นว่าทั้ง 2 ทฤษฎีของ McGregor มีความแตกต่างกันมากเกินไป ไม่สามารถส่งเสริมการทำงานภายใต้ความเป็นประชาธิปไตยได้ ดังนั้น William Ouchi จึงได้เสนอ Theory Z ที่ได้ผสมผสานแนวทางการบริหารงานแบบอเมริกันกับแนวทางการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะสำคัญคือ มีการจ้างงานในระยะยาว ไม่สร้างความชำนาญเฉพาะด้านให้กับพนักงานมากเกินไป โดยการเติบโตในตำแหน่งงานจะค่อยเป็นค่อยไป และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นตัวตัดสินใจ รวมถึงมีการควบคุมทั้งจากภายในและภายนอก

## 2. Reinventing Government ของ David Osborne และ Ted Gaebler (วันชัย มีชาติ, 2554)

David Osborne และ Ted Gaebler ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงานของราชการและองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐ เน้นให้เกิดการจุดประกาย เพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากกว่าการให้บริการ เน้นการแข่งขันกันในการให้บริการ เน้นภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เน้นผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก เน้นการกระจายอำนาจ เน้นการตลาด

## 3. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) (วันชัย มีชาติ, 2554)

เป็นแนวคิดที่ใช้ในการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่ได้ผลในภาคเอกชนมาปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการควบคุมดูแล มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน นอกจากนี้ ยังเน้นในการแข่งขันการให้บริการประชาชน ซึ่งการแข่งขันจะทำให้ประชาชนได้ประโยชน์จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจาก Theory Z Reinventing Government และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่แล้ว ยังมีทฤษฎีสมัยใหม่อื่น ๆ อีก อาทิ *แนวคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ* ที่นำวิธีการในเชิงปฏิบัติการมาเป็นแนวทางในการบริหารงานองค์กร เน้นในเรื่องของเชิงปริมาณ คำนวณหาความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด หรือ *ทฤษฎีระบบ (System Theory)* ที่มองว่าองค์กรเปรียบเสมือนระบบหนึ่ง ที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีความเป็นอิสระในตัวเอง แต่จะมีการทำงานสอดประสานกัน ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรนี้ จะช่วยให้เห็นทิศทาง ความเป็นมาของการบริหารงานองค์กรว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร เข้าใจถึงความแตกต่างในการบริหารงานองค์กร ไม่เพียงเฉพาะต่างองค์กรที่จะมีการบริหารที่แตกต่างกันเท่านั้น แม้แต่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน อาจมีแนวทางในการบริหารงานที่แตกต่างกันไปได้เช่นกัน เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์มีความเป็นปัจเจกวิธีการบริหารหนึ่งที่ใช้ได้ดีในองค์กรหนึ่ง อาจจะไม่ดีทำให้ผลลัพธ์การบริหารงานของอีกองค์กรหนึ่งดีได้เช่นเดียวกัน

### ความหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่ามีทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องมากมาย ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น จึงควรทำความเข้าใจความหมายของคำว่า “องค์กร” เช่นกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Stephen P. Robbins (R., 1990) ให้ความหมายว่า องค์กร คือ การประสานงานกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของสังคม โดยจะมีความสัมพันธ์รวมถึงอาณาบริเวณที่ชัดเจน ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Lyndall Urwick (อ้างถึงในดิน ปรัชญาพุทธ และอิสระ สุวรรณบล, 2514) กล่าวว่า องค์กร จะมีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ กิจกรรมดังกล่าวยังต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

Chester I. Barnard (อ้างถึงในดิน ปรัชญาพุทธ และอิสระ สุวรรณบล, 2514) เห็นว่า องค์กรต้องเป็นการทำงานร่วมกัน 2 คนขึ้นไป

Etzioni (E. i. R. H. H., 1996) กล่าวว่า องค์กรเป็นหน่วยทางสังคม (Social Unit) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่าง

Richard H. Hall (R. H. H., 1996) กล่าวว่า องค์กรจะมีพื้นที่ มีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีโครงสร้าง มีการติดต่อสื่อสาร และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผ่านการประสานงานของสมาชิกซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินงานนั้น จะส่งผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อสมาชิกในองค์กรด้วย

ราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ให้ความหมายของคำว่าองค์กรไว้ว่า หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรี เป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึงองค์กรด้วย

ซึ่งราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ระบุว่า องค์กร หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ

แม้ว่าตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน จะเห็นว่าคำว่า องค์กร และ องค์กร มีความใกล้เคียงกัน หากแต่เมื่อพิจารณาจากความหมายต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กร เป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งหากวิเคราะห์ตามความหมายดังกล่าว จึงสามารถอนุมานได้ว่าบุคคลจะอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าหนึ่งองค์กร

ขึ้นไป เช่น เมื่อเราเกิดขึ้นมา องค์กรแรกที่เราอยู่คือครอบครัว ต่อมาอาจจะเป็นโรงเรียน มหาวิทยาลัย ชมรม กลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งแต่ละบุคคลมีหน้าที่แตกต่างกันไป มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง (กริช สืบสนธิ์, 2526)

นอกจากความหมายข้างต้นแล้ว อีกหนึ่งความหมายเฉพาะของคำว่าองค์กร คือ การรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้น บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ (วันชัย มีชาติ, 2554) นอกจากนี้ ภายในองค์กรยังมีการจัดแบ่งสายงาน หรือสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้เกิดการบริหารงานองค์กรอย่างเป็นระบบอีกด้วย

### ลักษณะขององค์กร

จากความหมายขององค์กร ทำให้เห็นภาพกว้าง ๆ ขององค์กรได้มากขึ้น แต่หากพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแล้ว สามารถแจกแจงลักษณะที่สำคัญขององค์กรได้ดังนี้

1. องค์กรคือการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบย่อย ๆ จำนวนหนึ่งภายในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตามหน้าที่การงานที่ได้จัดสรรไว้ ผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน อาจเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือกิจกรรมอื่นใดที่ทำให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน

2. ระบบองค์กรเป็นระบบเปิด คือ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขต เป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน และต้องทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น กล่าวคือ การจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้ จึงต้องมีการรวมตัวกันเพื่อทำให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีผู้นำองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย แบ่งหน้าที่ตามกลุ่มต่าง ๆ และตั้งเป้าหมายร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปยังจุดหมาย

3. ระบบองค์กรจะมีการถ่วงดุลกันระหว่างระบบย่อย ๆ ต่างภายในองค์กร มีการวิเคราะห์เชิงตรรกะ เหตุผล รวมถึงมีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างกัน เพื่อให้พนักงานทุกคน ทราบถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หน้าที่ของตนเอง ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรได้

4. ระบบองค์กรมีการจัดขึ้นเป็นโครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการ มีการกำกับดูแลตามลำดับชั้นของอำนาจจากสูงลงมาสู่ต่ำ นั่นหมายความว่าองค์กรมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจไว้ เพื่อใช้ในการสั่งการให้กระทำหรือไม่กระทำการใด ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

5. องค์กรมีการกำหนดอาณาเขต รวมถึงมีสภาพแวดล้อมรายรอบ ที่เป็นเงื่อนไข เป็นบรรยากาศ และเป็นแรงกดดันจากการดำเนินการขององค์กร รวมถึงต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยจะไม่เป็นการดำเนินงานเพียงชั่วคราวชั่วคราว



ทั้งนี้ หากกล่าวถึงองค์กรในเชิงระบบ จะประกอบด้วยองค์กรระบบเปิดและองค์กรระบบปิด ซึ่งมีความแตกต่างกันตรงที่ องค์กรระบบเปิด จะมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรสามารถมีการปรับตัวตามภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ขณะที่ องค์กรระบบปิด จะไม่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ยึดถือระเบียบปฏิบัติตายตัว ดังนั้น นักทฤษฎีระบบองค์กร จึงเห็นว่าองค์กรควรเป็นลักษณะระบบเปิดมากกว่าระบบปิด เพราะสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หากองค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ จะทำให้ไม่สามารถก้าวทันกระแสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที (จุฑามาศ สุขสวัสดิ์, 2551)

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรระบบเปิด คือเรื่องของการสื่อสาร ที่มีการเปิดรับฟังทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้ส่งสารสามารถได้รับการตอบกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการตอบกลับนั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม ทำให้เห็นว่าจุดเด่นของการสื่อสารในองค์กรระบบเปิด คือทำให้เกิดการสื่อสารกันตลอดเวลา และลักษณะเด่นอีกข้อหนึ่งคือเกิดการเคลื่อนไหว พัฒนาการและการถ่วงดุลในตัวเอง (กรีซ สืบสนธิ์, 2526)

สำหรับลักษณะองค์กรในประเทศไทยนั้นมีมากมายหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรของรัฐ องค์กรของเอกชน หรือแม้แต่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน หน่วยงานการกุศลต่าง ๆ มูลนิธิ สมาคม องค์กรทางศาสนา (วันชัย มีชาติ, 2554)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร จะพบว่าสามารถแบ่งได้จากประเภทของเจ้าขององค์กร และเจ้าของเงินทุน ที่มีสถานะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร

เจ้าขององค์กร	เจ้าของแหล่งเงินทุน	
	รัฐ	เอกชน
รัฐ	①	②
เอกชน	③	④

ที่มา: ดิน ปรัชญพฤทธิ, ทฤษฎีองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2538), หน้า 5

- ① คือ องค์กรที่รัฐเป็นเจ้าขององค์กรและเจ้าของแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เช่น องค์กรของรัฐ องค์กรสาธารณะ
- ② คือ องค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ แต่แหล่งเงินทุนมาจากเอกชน เช่น องค์กรรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ
- ③ คือ องค์กรที่เอกชนเป็นเจ้าของ แต่เงินทุนมาจากภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ใช่รัฐหรือเอกชนแท้ ๆ เช่น โรงเรียนราษฎร์ ที่ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการจัดการศึกษา
- ④ คือ องค์กรที่เอกชนเป็นเจ้าขององค์กรและเจ้าของแหล่งเงินทุน ซึ่งส่วนใหญ่คือบริษัท ห้างร้านต่าง ๆ ที่ดำเนินกิจการได้ด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมายหลักคือผลกำไรจากการประกอบกิจการ

จากตารางที่ 1 แสดงลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร พบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจ ถือเป็น องค์กรประเภทหนึ่ง ที่มีรัฐเป็นเจ้าของ และมีการระดมเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร จากภาคเอกชน โดยตามความหมายของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้ให้ความหมายไว้ว่า

(1) องค์กรของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล กิจการของรัฐซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้น หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

(2) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

(3) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตาม (1) หรือ (2) หรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) และ (2) หรือที่รัฐวิสาหกิจตาม (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

ซึ่งปัจจุบัน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยมีกลุ่มรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสิ้น 9 สาขา ประกอบด้วย สาขาพลังงาน สาขาขนส่ง สาขาสื่อสาร สาขาสาธารณูปการ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม สาขาเกษตร สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาสถาบันการเงิน โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ระบบแรงจูงใจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อพิจารณาการกำหนดระบบแรงจูงใจ จะสามารถแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจออกเป็น 4 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและได้รับการแปรรูปไปบางส่วนแล้ว ด้วยการกระจายหุ้นไปในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเภทที่ 2 รัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) และมีเป้าหมายในการแปรรูปในระยะยาว

ประเภทที่ 3 รัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้

3.1 รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่มีการควบคุมราคาและบริการจนประสบผลขาดทุน

3.2 รัฐวิสาหกิจที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์ 3.1

ประเภทที่ 4 รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมหรือประเภทที่ไม่แสวงหากำไร

สำหรับหน่วยงานในประเภทที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและได้รับการแปรรูปไปบางส่วนแล้ว ด้วยการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่<sup>1</sup>

1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

โดยในงานวิจัยนี้ เลือกวิเคราะห์หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเภทที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและได้รับการแปรรูปไปบางส่วนแล้ว ด้วยการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสาเหตุที่เลือกหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งดังกล่าว เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิ ประจำปี 2561 สูงสุด 3 อันดับแรก ขณะที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) มีผลกำไรสุทธิขาดทุนจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในแต่ละองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามผู้คน บริบท และสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นตัวประกอบสร้าง นอกจากนี้ ยังส่งผลถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมตามที่ต้องการ

<sup>1</sup> บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ไม่จัดให้อยู่ในประเภทที่ 1 เนื่องจากถือเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดสรรโบนัสให้พนักงานได้เมื่อมีกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัส

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เราสามารถทำความเข้าใจการสื่อสารภายในของแต่ละองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้มากมาย ดังนี้

Daft (2003) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวข้องกับ 3 คำ คือ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และความเข้าใจ (Understandings) ซึ่งประกอบกันเป็นวิถีคิดร่วมกันของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งต่อจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความรัก ความผูกพันของบุคคลในองค์กรได้ด้วย

Champoux (2003) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norms) ระเบียบแบบแผน (Ceremonies) วีรบุรุษ (Heroes) ความเป็นมาขององค์กร (Organization's History) ซึ่งทุกสิ่งที่เป็นส่วนประกอบ มีความซับซ้อนและลึกซึ้ง ส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรทุกคน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นที่ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของบุคคลในองค์กรที่มีร่วมกัน เสมือนเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน

พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนระบบหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคคลในองค์กร (Shared Meaning) เกี่ยวกับทิศทาง การปฏิบัติตน ซึ่งระบบความเข้าใจนี้ มีความเป็นมายาวนาน สะท้อนผ่านความเชื่อ พิธีการ การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

Serpa (2016) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นการใช้ชีวิต ใช้ความคิด และมีการกระทำร่วมกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามความคาดหวังของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน

Agwu (2014) บอกว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดการแบ่งปันของค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวคิด ความรู้สึก และการกระทำของพนักงานในองค์กรเดียวกัน

Collins and Porras (2000, อ้างถึงใน Hillary Odiakaose, 2018) เข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อ้างอิงระบบของการแบ่งปันความหมายที่สมาชิกในองค์กรยึดถือ ซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งมีความแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง

O'Donnel and Boyle (2008) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่เป็นทางการ ของการแบ่งปันมุมมองระหว่างสมาชิกกับองค์กร ซึ่งส่งอิทธิพลไปยังกระบวนการคิดและการทำงานของสมาชิกในองค์กร

Schein (2009) นิยามคำว่าวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นการรวมกลุ่มพฤติกรรมของคนในองค์กร ขณะที่ Gathai, Ngugi, Waithaka and Kamingi (อ้างถึงใน Onyango, 2014) มองว่า

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำ กับค่านิยม ความเชื่ออันโดดเด่น จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก การแต่งกาย ตำแหน่งงาน ท่ามกลางสิ่งอื่น ๆ ในองค์กร

Maseko (2017) มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นการปฐมนิเทศขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ซึ่งรูปแบบพื้นฐานคือการแนะนำพนักงาน การพัฒนาพฤติกรรม และการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

เมื่อพิจารณาจากความหมายต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานภายในแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ (Understandings) บรรทัดฐาน (Norms) ระเบียบแบบแผน (Ceremonies) วีรบุรุษ (Heroes) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ประกอบสร้างกันขึ้นมาอย่างซับซ้อนและลึกซึ้ง สะท้อนผ่านการปฏิบัติตน พิธีการ การเล่าเรื่อง ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรัก ความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

#### คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าต้องมีลักษณะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ไม่อาจเกิดขึ้นได้ภายในเพียง 1-2 วัน ซึ่งค่านิยม หรือความเชื่อนั้น ถูกนำเสนอหรือใช้การสื่อสารกับบุคคลในองค์กร ผ่านการใช้สัญลักษณ์บางอย่าง ไม่ว่าจะเป็น งานพิธีการ กิจกรรม เพลงขององค์กร หรือแม้แต่การมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแทบทั้งสิ้น

เมื่อวัฒนธรรมองค์กร ถูกสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กรแล้ว สิ่งที่จะเกิดตามมา คือการที่บุคคลในองค์กรนำไปปฏิบัติ ผ่านการเรียนรู้จากการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ภายในองค์กรเดียวกัน จนเกิดความเป็นความสัมพันธ์ และเกิดเป็นพฤติกรรมร่วมกันของคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว บุคคลในองค์กรเกิดการปฏิบัติจนเป็นความเคยชิน เป็นเรื่องปกติธรรมดา ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม บริบททางสังคม หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

Trice and Beyer (2002, อ้างถึงใน Loisch, 2007 และ Himmer, 2013) ระบุว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. การรวมกลุ่ม (Collective) วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถสร้างได้โดยคนเพียงคนเดียว แต่เป็นผลของการรวมกลุ่มการกระทำ มีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อในสิ่งที่กลุ่มเชื่อและลงมือทำ

2. อารมณ์ (Emotional) เนื้อหาสาระและรูปแบบของวัฒนธรรม เป็นการเติมอารมณ์ลงไป ในความหมาย เพื่อช่วยจัดการความกังวล ทำให้สมาชิกแทบจะไม่เคยสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมหลักและทัศนคติของวัฒนธรรมองค์กรเลย

3. ประวัติศาสตร์ (Historic) ปรากูการณ์วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมต่อกับประวัติศาสตร์ขององค์กรและประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

4. เป็นเครื่องหมาย (Symbolic) ในมุมมองหนึ่งสัญลักษณ์เป็นสิ่งที่มีความเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ขณะที่อีกมุมมองหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความเป็นวัฒนธรรมที่สามารถโน้มน้าวใจได้ นอกจากนี้สัญลักษณ์ไม่สามารถใช้สื่อความหมายได้โดยตรง เนื่องจากการตีความที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน

5. เป็นสิ่งไม่คงที่ (Dynamic) แม้ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมประวัติศาสตร์ของวัฒนธรรม แต่ถึงกระนั้นมันก็ไม่คงที่ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

6. กระจุกกระจาย (Diffuse) ยิ่งสถานการณ์มีความซับซ้อนมากเท่าใด องค์ประกอบของวัฒนธรรมก็จะมีมากขึ้น

Robbins and Judge (2011) พบว่าลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 7 ลักษณะ คือ นวัตกรรมและการรับความเสี่ยง (Innovation and risk taking) ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) ผลประกอบการ (Outcome) การปฐมนิเทศพนักงาน (People orientation) การปฐมนิเทศทีมงาน (Team orientation) ความแข็งขัน (Aggressiveness) และความมั่นคง (Stability)

### กระบวนการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

Brown (1998) อธิบายไว้ว่ากระบวนการในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 9 แนวทาง คือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ภาษา (Language) รูปแบบพฤติกรรม (Behavior Patterns) บรรทัดฐานพฤติกรรม (Norms of Behavior) วีรบุรุษ (Heroes) สัญลักษณ์และการกระทำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbols and symbolic action) ความเชื่อ (Believes) ค่านิยมและทัศนคติ (Values and attitudes) สมมติฐานพื้นฐาน (Basic assumptions) และประวัติศาสตร์ (History)

### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

Gutknecht (1982, อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2538) สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยให้บุคคลในองค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติที่ดี มีศรัทธา มีแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้น ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

### การสื่อสารกับวัฒนธรรมองค์กร

Brown & Stanley (1994) ระบุว่า การสื่อสารเกิดขึ้นจากส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ การสร้างข้อความหรือการแสดงสัญลักษณ์ และการตีความข้อความหรือสัญลักษณ์นั้น ซึ่งสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นนี้อาจเป็นเพียงส่วนประกอบในการสื่อสาร ไม่ใช่ข้อความก็ได้ แต่ก็สามารถถูกตีความและสื่อความหมายได้ ซึ่งการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเช่นเดียวกันกับสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างและตีความหมาย เป็นกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

Keaton (2011) กล่าวว่า การสื่อสารมีสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนัก คือ สารนั้นอาจถูกตีความหมายได้มากกว่าหนึ่งความหมาย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจสารเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้มากที่สุด โดยปกติ การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นช่วงเริ่มต้น เช่น การอบรมพนักงานใหม่ อธิบายคำ ค่านิยม บรรทัดฐานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้รับรู้รับทราบ สามารถส่งผลให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังเป็นการถ่ายทอดซ้ำ ๆ เพื่อสานต่อวัฒนธรรมเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไป

Eisenberg, Murphy and Andrews (1998) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. การสื่อสารคือการผลิตและผลิตซ้ำความหมายและความเป็นจริงในองค์กร
2. ความหมายต่าง ๆ นั้น ถูกสร้างขึ้นจากบริบทขององค์กร บริบททางสังคม อาจถูกตีความไปแตกต่างกันตามแต่ละบุคคล แต่ความหมายนี้ เป็นที่ใช้กันทั่วไปในองค์กร โดยความหมายในอดีตส่งผลต่อการตีความหมายในปัจจุบัน
3. บุคคลและกลุ่มบุคคล มีมุมมองในการตีความหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนในองค์กรใช้ต่อรองกับความจริงที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างความหมายที่คิดว่ามีเหตุผลในการอธิบายสิ่งต่าง ๆ
4. การสื่อสารภายในองค์กรถูกจำกัดด้วยกรอบของความเป็นจริงในอดีตที่กำหนดความเป็นไปในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ในการสื่อสารภายในองค์กรได้เป็นอย่างมาก ในองค์กรที่พนักงานมีความรัก ความผูกพันกับองค์กรสูง จะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่องค์กรที่พนักงานขาดความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะทำให้ส่งผลเสียต่อการสื่อสารภายในองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรของ

รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง อาจจะมี ความแตกต่างกันไปตามบริบทที่เกิดขึ้นมา ซึ่งจะทำให้เห็นชัดขึ้นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสื่อสารภายในอย่างไร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร

การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสาร เราต้องทำความเข้าใจคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “การสื่อสาร” เสียก่อน จึงจะสามารถนิยามความหมายได้อย่างแน่ชัดว่ากลยุทธ์การสื่อสารมีความหมายอย่างไร นอกจากนี้ เราจะสามารถระบุถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารได้อย่างละเอียดมากขึ้น ว่าองค์กรของเรามีการนำกลยุทธ์ใดมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร

#### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy หมายถึง แผนหรือการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะแผนที่ต้องทำในระยะยาว หรือ ศิลปะการวางแผนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยว่า กลยุทธ์ คำว่า กล แปลว่า วิธีการ คำว่า ยุทธ์ แปลว่าการต่อสู้ ดังนั้น จึงอาจแปลคำว่ากลยุทธ์อย่างง่ายที่สุดว่าวิธีการต่อสู้ และเมื่อนำคำนี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ก็คือวิธีการต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจนั่นเอง คำว่ากลยุทธ์มักใช้ควบคู่กับคำว่า แผนหรือการวางแผน ได้แก่คำว่า แผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนคำว่า ยุทธศาสตร์ ที่มีผู้ใช้ในความหมายเดียวกับคำว่ากลยุทธ์ และมีความหมายแปลตรงตัวว่า ความรู้เกี่ยวกับการต่อสู้ นั้น ในกรณีของการดำเนินงานขององค์กรจึงมักใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในความหมายเดียวกัน คือหมายถึงวิธีการหรือความรู้ที่จะนำมาใช้แข่งขันในการทำงานหรือดำเนินธุรกิจนั่นเอง (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554)

#### ความหมายของการสื่อสาร

George Gerbner (อ้างถึงใน พัทณี เขยจรรยา เมตตา วิวัฒนานุกูล และถิรนนท์ อนุวัชศิริ วงศ์, 2538) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การแสดงปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) ด้วยการใช้สัญลักษณ์และระบบสาร (Message System)

Berelson & Steiner (อ้างถึงใน พัทณี เขยจรรยา เมตตา วิวัฒนานุกูล และถิรนนท์ อนุวัชศิริ วงศ์, 2538) นิยามการสื่อสารว่าเป็น “พฤติกรรม” (act) หรือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะ ฯลฯ โดยการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งอาจเป็นคำพูด หนังสือ ภาพ ตัวเลข กราฟ ฯลฯ

Aristotle ให้คำจำกัดความของการสื่อสารในเชิงวาทศิลป์ (rhetoric) ไว้ว่า การสื่อสาร คือ การแสวงหา “วิธีในการโน้มน้าวใจทุกรูปแบบ” (Berlo, 1960) สาเหตุที่อริสโตเติลนิยามความหมาย



ไว้เช่นนี้ เนื่องจากอริสโตเติลเน้นการสื่อสารในเชิงวาทศิลป์ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดและทักษะในการโน้มน้าวใจผู้ฟัง

Edward Sapir (1933, p.79) นิยามความหมายของการสื่อสารไว้ว่า “การสื่อสาร คือการแปลความหมายด้วยสัญลักษณ์ตามต่อท่าทางที่แสดงออกเป็นสัญลักษณ์โดยไม่รู้ตัวต่อความคิดและพฤติกรรมเชิงวัฒนธรรมของบุคคล” นั่นแปลว่า Sapir เล็งเห็นว่าการแปลความหมาย เป็นกิจกรรมที่มนุษย์สามารถกระทำเพื่อให้เข้าใจความหมายของสิ่งต่าง ๆ

Warren W. Weaver (1949, p.95) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการกระบวนกรที่ทำให้เกิดผลต่อจิตใจของบุคคลหนึ่ง ซึ่ง Weaver มองว่าไม่ได้จำกัดแต่เพียงการพูดหรือการเขียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงภาพ การแสดง การเต้นบัลเล่ย์ ดนตรี และพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ นั่นหมายความว่า Weaver ตระหนักว่าทุกสิ่งทีสื่อสารได้นั้นเกิดขึ้นจากทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา

Jurgen Ruesch & Gregory Bateson (1951, อ้างถึงใน สุรัตน์ ตรีสกุล, 2548) อธิบายไว้ว่า การสื่อสารไม่ได้หมายถึงเพียงเฉพาะภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสื่อสารที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อกัน ไม่ว่าจะทางใดทางหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนในการสื่อสาร แปลว่าหากการสื่อสารนั้น สามารถสร้างให้เกิดความเข้าใจต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้นั้น แสดงว่าการสื่อสารได้สร้างอิทธิพลต่อบุคคลนั้นแล้ว

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามของคำว่า การสื่อสาร จึงสามารถอธิบายในภาพรวมได้ว่า การสื่อสาร คือการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน (Interaction) ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ อารมณ์ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbol) (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554) ทั้งในรูปของวัจนภาษาและอวัจนภาษาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อก่อให้เกิดความหมาย (Meaning) ความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อพฤติกรรมต่อไป (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

## องค์ประกอบของการสื่อสาร

เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการสื่อสารแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการทำทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

### 1. ผู้ส่งสาร (Source หรือ Sender)

สำหรับผู้ส่งสารมีความหมายเกี่ยวกับ 2 คำ คือ Source หมายถึง ต้นตอของข่าวสาร (Originator) ขณะที่ Sender หมายถึง ผู้ถ่ายทอดข่าวสารของแหล่งต้นตอข่าวสาร (Originator) ซึ่งผู้ส่งสารนี้เป็นได้ทั้งบุคคลเพียงคนเดียว เป็นหมู่คณะ หรือเป็นองค์กรก็ได้

## 2. สาร (Message)

สาร หรือ Message จะเป็นตัวกระตุ้น (Stimulus) ที่ผู้ส่งสารส่งไปยังผู้รับสาร เป็นได้ทั้ง วจนภาษาและอวจนภาษา หรือทั้ง 2 อย่างพร้อมกันก็ได้

## 3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

คือตัวกลางของการสื่อสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร อาจเป็นบุคคล คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า อากาศ คลื่นแสง หรือเลเซอร์

## 4. ผู้รับสาร (Receiver)

เป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสาร ซึ่งในเหตุการณ์ที่ทำการสื่อสารนั้น ผู้รับสารอาจเป็นได้ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารในคราวเดียวกัน (Transceiver)

## 5. การเข้ารหัส (Encoding)

การเข้ารหัสเป็นกิจกรรมของผู้ส่งสารต้องกระทำก่อนส่งสาร โดยเข้ารหัสหรือเลือกใช้สัญลักษณ์เพื่อสื่อความหมาย ผ่านการแปลงข้อมูลข่าวสารให้เป็นภาษาหรือสัญญาณ (Signal) ให้เหมาะกับช่องทางการสื่อสารและผู้รับสารที่ต้องการจะส่งไปด้วย

## 6. การถอดรหัส (Decoding)

การถอดรหัสเป็นกิจกรรมของผู้รับสาร โดยนำข่าวสารที่ได้รับมาตีความ (Interpretation) ผ่านการรับรู้และความเข้าใจของตนเอง

## 7. สิ่งรบกวน (Noise)

สิ่งรบกวนคือสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ที่ทำให้ผู้รับสารมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องต่อตัวสารที่ผู้ส่งสารส่งไป เนื่องจากส่งผลให้ผู้รับสารตีความคลาดเคลื่อนไปจากเดิม หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน สามารถแบ่งสิ่งรบกวนได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

**7.1 สิ่งรบกวนทางกายภาพ (Physical / External Noise)** เป็นสิ่งรบกวนที่ผู้รับสารสามารถมองเห็น ได้ยิน หรือเป็นตัวกระตุ้นที่ดึงความสนใจของเราไปจากข่าวสารได้

**7.2 สิ่งรบกวนทางจิต (Psychological / Internal Noise)** เป็นสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นภายในตัวของผู้รับสารเอง ผ่านทางกระบวนการคิดและจิตใจ ขัดขวางต่อการตีความ หรือทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังส่งมา

**7.3 สิ่งรบกวนทางความหมาย (Semantic Noise)** เป็นการตีความในสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน เนื่องจากการรับรู้ ประสบการณ์ของคนเราไม่เหมือนกัน

## 8. ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback)

มีลักษณะคล้ายกับข่าวสาร (Message) เป็นสิ่งที่ผู้รับสารทำการสื่อสารกลับมายังผู้ส่งสาร อาจเป็นได้ทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา หรือทั้ง 2 อย่างรวมกัน นอกจากนี้ ปฏิกริยาตอบกลับมีทั้งที่เป็นทางบวก (Positive Feedback) และทางลบ (Negative Feedback)

### แบบจำลองการสื่อสาร

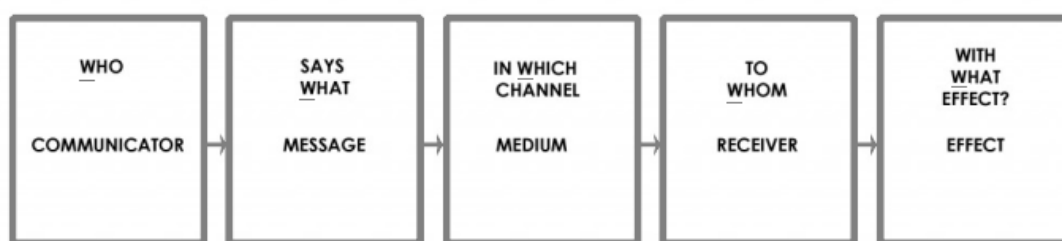
เมื่อทำความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารและองค์ประกอบการสื่อสารแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการสื่อสาร คือ แบบจำลองการสื่อสาร ที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำกรนิยามไว้ และยังคงสามารถใช้ในการสื่อสารได้ในปัจจุบัน แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงไปมากก็ตาม

### แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswell

Harold D. Lasswell (1948, อ้างถึงใน พงษ์ วิเศษสังข์, 2548 และสุदारตัน ดิษยวรรณะ จันทรวิวัฒนากุล, 2550) เป็นนักรัฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ซึ่งมีความสนใจเกี่ยวกับการสื่อสารทางการเมืองและการโฆษณาชวนเชื่อ เนื่องจากเป็นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่ง Lasswell กล่าวว่า วิธีง่าย ๆ ที่จะใช้อธิบายหน้าที่ของการสื่อสาร คือการตอบคำถามต่อไปนี้

ภาพที่ 5 แบบจำลองการสื่อสารของ Lasswell (Lasswell Communication Model)

## Lasswell's Communication Model



ที่มา : <https://rahmanjmc.wordpress.com/2015/02/09/lasswells-model-of-communication/>

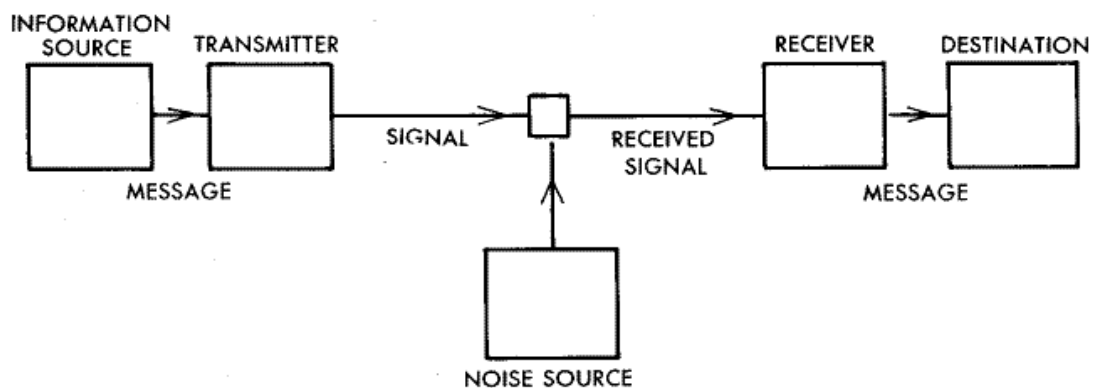
Lasswell เชื่อว่าผู้สื่อสารตั้งใจจะให้เกิดอิทธิพลต่อผู้รับสาร ตามความเชื่อของเขาเกี่ยวกับการโฆษณาชวนเชื่อ ซึ่งหวังผลเพียงการจูงใจผู้รับสารเพียงอย่างเดียว ทำให้แบบจำลองของ Lasswell ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าละเลยองค์ประกอบสำคัญบางอย่างของการสื่อสาร อย่างปฏิกริยา

ตอบกลับ (Feedback) ไป นอกจากนี้ แบบจำลองของ Lasswell ยังแสดงให้เห็นว่าผู้รับสารในขณะนั้นเป็นเพียงฝ่ายรับเท่านั้น โดยไม่มีอำนาจในการสื่อสารเลย (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

### แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon และ Weaver

Claude Shannon และ Warren Weaver (1949, อ้างถึงใน สุदारัตน์ ดิษยวรรธนะ จันทรา วัฒนากุล, 2550) นักคณิตศาสตร์ที่ทำงานในห้องปฏิบัติการของบริษัทโทรศัพท์เบลล์ ได้พัฒนาแบบจำลองนี้ขึ้น โดยนำเสนอว่าการสื่อสารเป็นการส่งสารแบบเส้นตรง (Linear Transmission) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น ตัวสาร (Message) ที่ผู้ส่งสารต้องนำมาเข้ารหัส (Encoding) และแปลงเป็นสัญญาณ (Signal) ซึ่งผู้รับสารจะทำการถอดรหัส (Decoding) และตีความหมายของสารนั้น

ภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารของ Shannon และ Weaver (Shannon & Weaver Communication Model)



ที่มา :

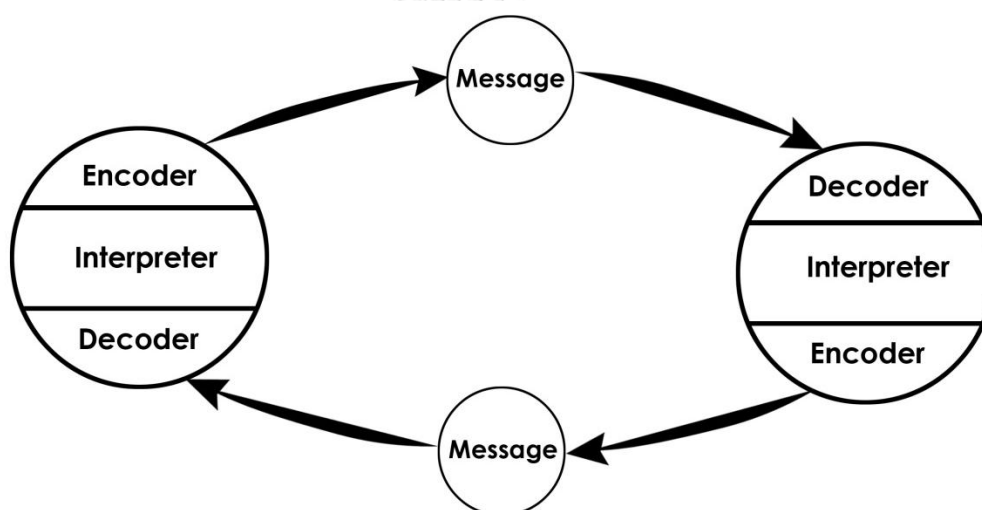
<https://themediastudentsblog.wordpress.com/2016/01/30/shannonweavers-theory-of-communication/>

จากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นว่า Shannon และ Weaver เล็งเห็นถึงความสลับซับซ้อนของการสื่อสาร ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ส่งสาร (Source / Sender) สาร (Message) และผู้รับสาร (Receiver) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสาร (Channel) ที่ในระหว่างการส่งสารอาจมีสิ่งรบกวน (Noise) ที่อาจส่งผลต่อการสื่อสารอีกด้วย

### แบบจำลองการสื่อสารของ Schramm และ Osgood

Wilbur Shramm และ Osgood (1954, อ้างถึงใน สุदारัตน์ ดิษยวรรณะ จันทราวัฒนากุล, 2550) ได้นำแนวคิดของ Shannon และ Weaver มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่ง คือ การเข้ารหัส (Encoding) การตีความ (Interpreting) และการถอดรหัส (Decoding)

ภาพที่ 7 แบบจำลองการสื่อสารของ Schramm และ Osgood (Schramm and Osgood Communication Model)



ที่มา : <https://www.communicationtheory.org/osgood-schramm-model-of-communication/>

จากภาพที่ 7 พบว่า Schramm และ Osgood เชื่อว่าผู้ส่งสาร (Source / Sender) และผู้รับสาร (Receiver) จะมีการเข้ารหัส (Encoder) การถอดรหัส (Decoder) และการตีความ (Interpreter) เกิดขึ้นภายในตัวอยู่เสมอ ซึ่งกระบวนการเช่นนี้ เป็นกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication)

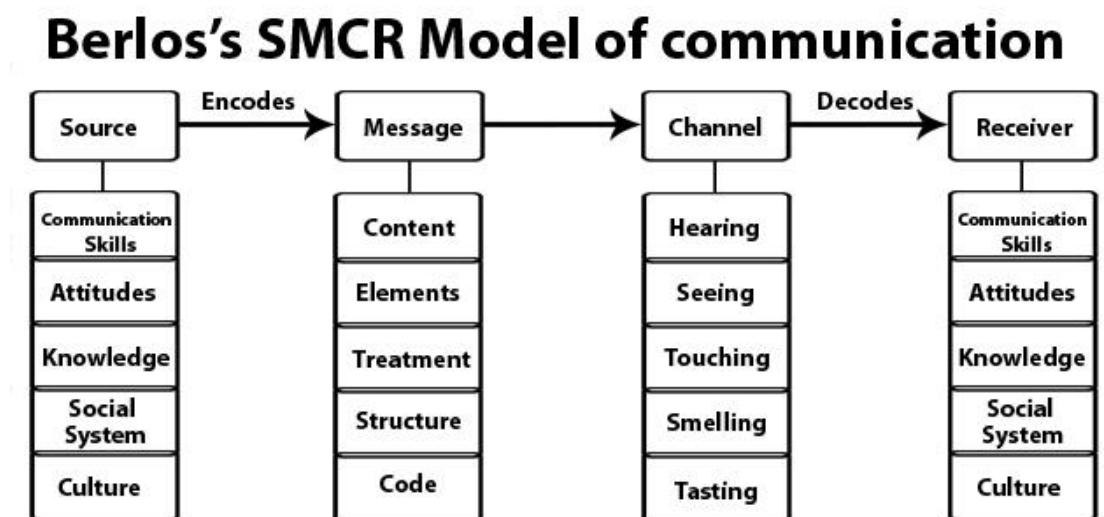
### แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo

David K. Berlo (1960) ได้ตีความลึกกลงไปในส่วนประกอบแยกย่อยในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสาร เพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสารที่ลึกซึ้ง ซึ่งจากแบบจำลองการสื่อสารของ Berlo ในภาพที่ 8 จะเห็นว่า ผู้ส่งสาร (Source / Sender) และผู้รับสาร (Receiver) มีส่วนประกอบเดียวกัน คือ ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทิศนคติ (Attitudes) ความรู้

(Knowledge) ระบบสังคม (Social System) และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งส่วนประกอบทั้งหมด จะส่งผลต่อการตีความตามประสบการณ์ของแต่ละคน รวมถึงบริบท (Context) ด้วย

ขณะที่ตัวสาร (Message) Berlo ได้ลงรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหา โครงสร้าง และรหัสต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งไป สำหรับช่องทางการสื่อสาร (Channel) Berlo มีแนวคิดที่ว่าช่องทางการสื่อสารคือ ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ได้แก่ ประสาทการได้ยิน ประสาทการมองเห็น ประสาทการสัมผัส ประสาทการได้กลิ่น และประสาทการรับรส

ภาพที่ 8 แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo (Berlo Communication Model)



ที่มา : <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อย่างไรก็ตาม แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo มีนักวิชาการหลายท่านท้วงติงเกี่ยวกับเรื่องของสิ่งรบกวน (Noise) และปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ที่ขาดหายไป ซึ่งอาจทำให้กระบวนการสื่อสารไม่ครบถ้วนเท่าที่ควรจะเป็น

### วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ในการสื่อสารทุกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบใดก็ตาม ย่อมมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ที่ผู้ส่งสารมีความตั้งใจให้เกิดขึ้นต่อผู้รับสารเสมอ ซึ่งในปัจจุบันสามารถจำแนกได้ ดังนี้ (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To Inform) เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะบอกกล่าว เผยแพร่ เล่าเรื่องราว เหตุการณ์ต่าง ๆ อาจเป็นของตนเอง ขององค์กร หรือของสังคมให้ผู้รับสารได้รับรู้รับทราบ

เป็นข้อมูลประกอบในการใช้ชีวิตประจำวัน หรือเพื่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การนำเสนอข่าวสารของสื่อมวลชน

**2. เพื่อให้ความรู้ (To Educate)** เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเรียนรู้ เป็นการทำความเข้าใจในสิ่งที่ลึกลงไปกว่าการแจ้งให้ทราบ เช่น การสั่งสอนของบิดามารดา การสอนหนังสือของครูอาจารย์

**3. เพื่อให้ความบันเทิง (To Entertain)** เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความสนุกสนาน ความพึงพอใจ เพลิดเพลินในสิ่งที่ผู้ส่งสารทำการส่งออกไป

**4. เพื่อโน้มน้าวใจ (To Persuade)** เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกเห็นด้วย คล้อยตาม อาจจะเป็นความเชื่อ หรือแม้แต่การให้ลงมือปฏิบัติ

**5. เพื่อกระตุ้น (To Stimulate)** เป็นการส่งสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นขั้นที่ลึกซึ้งกว่าการโน้มน้าวใจ เนื่องจากการโน้มน้าวใจเป็นเพียงการนำเสนอข้อมูลให้ผู้รับสารคล้อยตาม แต่การกระตุ้นเป็นการสร้างความรู้สึกให้ผู้รับสารอยากลงมือทำ เช่น กระตุ้นให้ผู้ที่กำลังลดการสูบบุหรี่ ไปสู่การเลิกสูบบุหรี่แบบถาวร

**6. เพื่อรณรงค์ (To Mobilize)** เป็นการสื่อสารที่ต้องการให้ผู้รับสารตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น การใช้ถุงพลาสติกเป็นการทำลายสิ่งแวดล้อม ชี้ให้เห็นถึงผลเสีย จากนั้นทำการเชิญชวนให้เลิกใช้ถุงพลาสติก หันมาใช้ถุงผ้าแทน จึงเป็นการสื่อสารเพื่อการรณรงค์นั่นเอง

### กลยุทธ์การสื่อสาร

เมื่อทำความเข้าใจความหมายของการสื่อสารแล้ว กลยุทธ์ เป็นอีกหนึ่งคำที่เข้ามามีความสำคัญ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ โดยคำว่ากลยุทธ์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy หมายถึง แผนหรือการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554) โดยทั่วไปแผนกลยุทธ์จะเป็นแผนระยะยาว มองไปในอนาคต ซึ่งต้องมีการวางแผนมาเป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรสามารถต่อสู้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้

ดังนั้น เมื่อนำคำว่ากลยุทธ์กับคำว่าสื่อสารมารวมกัน จึงพอสามารถอนุมานความหมายของคำว่า “กลยุทธ์การสื่อสาร” ได้ว่าหมายถึง วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ตอบโจทย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริบท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จ ว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แล้วปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาในอดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งกำหนดว่าจะใช้สื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร (พนม คลีฉายา, 2549)

## ประเภทกลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์การสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีมากมายหลายประเภท ซึ่งแต่ละองค์ประกอบอาจมีความแตกต่างกันไป ตามบริบท สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหากพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ประเภทกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

**1) กลยุทธ์ผู้ส่งสาร** สิ่งสำคัญของผู้ส่งสารที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสาร ผ่านตัวสาร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม นั่นคือ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2554) ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความรู้และความสามารถของผู้ส่งสาร มีความเป็นผู้นำ ลักษณะการแสดงออก วุฒิภาวะ ความน่าไว้วางใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมถึงประวัติการศึกษา ความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร ประสบการณ์ทำงาน นอกจากนี้ ความสามารถและพลังในการถ่ายทอดสาร ในการสื่อสารของผู้ส่งสารเอง ก็เป็นส่วนประกอบที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสารได้เช่นกัน สุดท้ายสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือต้องมีพื้นฐานร่วมกันในสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังจะส่งไปยังผู้รับสารด้วย

**2) กลยุทธ์การสร้างสาร** เป็นการวางแผนการจัดการเข้ารหัสของข้อมูล ในที่นี้คือ ตัวสาร ไม่ว่าจะเป็น คำ ข้อความ รูปภาพ ท่าทาง เพื่อสื่อไปยังผู้รับสารตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างสาร คือ วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น เพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อความบันเทิง นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับสาร เนื้อหาหลักของสาร หลักฐานสนับสนุน และลีลาอารมณ์ของสาร (นนทญา หงส์รัตน์, 2550)

**1. กลยุทธ์การกำหนดเนื้อหาสาร** (พนม คลีฉายา, 2549) ประกอบด้วย

- 1.1 อะไรบ้างที่กลุ่มเป้าหมายต้องการทราบ
- 1.2 ผู้รับสารมีความรู้สึกร้อย่างไรกับเนื้อหานั้น
- 1.3 ทำไมผู้รับสารจึงไม่พร้อมปฏิบัติตามแนวทางของสาร
- 1.4 วิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

**2. กลยุทธ์การนำเสนอสาร** (วีระชัย ตั้งสกุล, 2549) ประกอบด้วย

**2.1 การนำเสนอสารแบบด้านเดียวและสารสองด้าน (One Sided or Two Sided Message)** ผู้ส่งสารจะเป็นผู้กำหนดว่าจะนำเสนอสารเพียงด้านเดียว ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลที่ผู้ส่งสารเล็งเห็นแล้วว่าเป็นประโยชน์หรือสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการสื่อสาร แต่หากเป็นการนำเสนอสารสองด้าน ผู้ส่งสารจะต้องนำเสนอสารให้เห็นทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ สอดคล้องและไม่สอดคล้อง สนับสนุนและโต้แย้งในประเด็นนั้นด้วย



**2.2 การนำเสนอสารเชิงเหตุผลหรืออารมณ์ (Rational or Emotional Message)** โดยใช้หลักการโน้มน้าวใจ ผ่านการใช้สารเชิงเหตุผลหรืออารมณ์ ซึ่งมีทั้งการโน้มน้าวใจผ่านเส้นผ่านศูนย์กลาง (Central Route) หรือ เส้นทางรอบนอก (Peripheral Route)

**2.3 การใช้ผลของสารต้นหรือสารปลาย (Primacy or Recency Effect)** คือ แนวโน้มที่ผู้รับสารจะให้ความสำคัญกับสารที่ปรากฏในลำดับแรกมากกว่าลำดับต่อมา (สารต้น) หรือให้ความสำคัญกับสารในลำดับท้ายมากกว่าลำดับแรก (สารปลาย)

**2.4 การใช้ข้อสรุปชัดเจนหรือโดยนัย (Explicit or Implicit Conclusion)** ในการส่งสารไปทุกครั้ง ผู้ส่งสารต้องพิจารณาล่วงหน้าว่าสารที่ส่งไปนั้น จะกลายเป็นข้อสรุปที่ชัดเจนหรือข้อสรุปโดยนัย เพื่อให้ผู้รับสารตีความด้วยตนเอง

### 3) กลยุทธ์การใช้สื่อ

กลยุทธ์การใช้สื่อ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสื่อที่จะใช้ในการสื่อสาร ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องที่จะทำการสื่อสารและผู้รับสารเป็นสำคัญ เพื่อเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยทั่วไปมักพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (วิทยากร ท่อแก้ว, 2549)

1. ความสะดวกในการเข้าถึงสื่อของผู้รับสาร
2. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิภาพในการครอบคลุมพื้นที่ที่ผู้รับสารอยู่
3. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิผล กล่าวคือ สามารถสร้างความสนใจ โน้มน้าวใจ หรือความเข้าใจ
4. สื่อที่ใช้ต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในแง่ของข่าวสาร สื่อโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อหนังสือพิมพ์

พนม คลีฉายา (2549) กล่าวว่า กลยุทธ์การใช้สื่อควรวิเคราะห์ว่าจะใช้สื่ออะไร นำเสนออย่างไร เมื่อไร ซึ่งควรพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

1. วิธีการใช้สื่อ โดยพิจารณาจากวิธีการเข้าถึงผู้รับสาร ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเรา และวิธีการประยุกต์ใช้สื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ
2. ประเภทของสื่อ โดยพิจารณาว่าจะใช้สื่ออะไร และใช้อย่างไร

กลยุทธ์การใช้สื่อ ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในยุคสมัยที่โลกและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปิดรับข่าวสาร และการส่งต่อข่าวสาร สามารถทำได้เพียงปลายนิ้ว อาจส่งผลกระทบต่อข้ามโลกได้ในเพียงเสี้ยววินาที ดังนั้น กลยุทธ์การใช้สื่อ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรศึกษาเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าเราจะสามารถเลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสม สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับสารได้เป็นจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกัน ผู้รับสารเองก็สามารถเลือกได้ว่า จะเปิดรับ หรือไม่รับข่าวสารที่องค์กรทำการส่งไป

ในอดีตโทรทัศน์และวิทยุ ถือเป็นสื่อที่ทรงอิทธิพลในยุคสมัยหนึ่ง เพราะสามารถสร้างประสบการณ์ให้กับผู้รับสารได้อย่างรวดเร็ว แต่ในยุคปัจจุบัน แสดงให้เห็นแล้วว่า ผู้รับสารเลือกที่จะรับสารจากโทรทัศน์และวิทยุลดน้อยลง โดยหันไปพึ่งสื่อใหม่อย่างสื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์ ที่มีความรวดเร็วกว่า สดใหม่กว่า รวมถึง สื่ออื่น ๆ อย่างเช่น Facebook Twitter LINE Instagram ล้วนแล้วแต่เป็นสื่อที่เข้ามามีผลในชีวิตประจำวันของผู้รับสารในยุคปัจจุบันแทบทั้งสิ้น ซึ่งในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ การเลือกใช้สื่อจึงมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบบูรณาการ

กลยุทธ์การใช้สื่อแบบบูรณาการ เป็นการใช้สื่อที่มีความหลากหลายสื่อผสมผสานกัน เพื่อนำจุดเด่นของสื่อหนึ่งมาลดจุดด้อยของสื่อหนึ่ง เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ อาจจะเป็นสื่อที่ดีที่สามารถบันทึกการเปลี่ยนแปลงของสังคมช่วงหนึ่ง หรือประวัติศาสตร์ของชาติได้ แต่มีข้อจำกัดคือเป็นภาพและตัวอักษร มีข้อจำกัดที่ผู้รับสารต้องสามารถออกได้ หากผู้รับสารที่ไม่รู้หนังสือ อาจจะไม่รับสามารถรับสื่อหนังสือพิมพ์ได้ ขณะเดียวกัน สื่อโทรทัศน์ เป็นสื่อที่เข้าถึงกลุ่มคนได้กว้าง และสามารถสร้างประสบการณ์ร่วมได้ดีกว่าสื่อหนังสือพิมพ์

นอกจากนี้ การใช้สื่อแบบบูรณาการยังสามารถครอบคลุมผู้รับสารได้ทุกกลุ่ม ซึ่งผู้รับสารอาจจะกระจายกันออกไปในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งการใช้สื่อที่หลากหลายนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดการเรียนรู้ และตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการจะสื่อได้หลายทาง

#### 4) กลยุทธ์ผู้รับสาร

ในการทำการสื่อสารทุกครั้ง อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจนั่นคือ ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพราะการรู้จักผู้รับสารจะทำให้สามารถออกแบบตัวสาร เลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสมได้ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ ลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ลักษณะทางภูมิประเทศและที่ตั้งชุมชน ทำให้เห็นถึงลักษณะการรวมกลุ่มสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะด้านความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรสื่อสารออกไปและแนวทางในการพัฒนา (ณรงค์ สมพงษ์, 2535; พนม คลีฉายา, 2549; อรรชรณ ปิรันธน์โอภาส, 2549)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ว่าผู้รับสารในปัจจุบัน ไม่ได้เป็นเพียงผู้รับสารที่รอการป้อนข้อมูลต่าง ๆ เช่นเดิม แต่สามารถเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารทำการส่งไปได้ ซึ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของการสื่อสารนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการเลือกสรร (Selective Processes) ของผู้รับสารด้วย ซึ่งกระบวนการเลือกสรร (Selective Processes) สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้ (ประมะสตะเวทิน, 2546)

### 1. การเลือกเปิดรับหรือการเลือกสนใจ (Selective Exposure or Selective Attention)

ในแต่ละวัน สารที่ถูกส่งผ่านสื่อต่าง ๆ มีจำนวนมาก ขณะที่ผู้รับสารมีเวลาจำกัดในการเปิดรับสื่อจากแหล่งต่าง ๆ จึงไม่สามารถเปิดรับสารจากทุกแหล่งได้ ดังนั้น ผู้รับสารจึงเลือกเปิดรับสารเฉพาะที่ตนเองสนใจ หรือสอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทัศนคติของตนเองเท่านั้น

### 2. การเลือกรับรู้หรือตีความ (Selective Perception or Selective Interpretation)

หลังจากผู้รับสารเลือกเปิดรับหรือเลือกสนใจในตัวสารที่ผู้ส่งสารทำการส่งมาแล้ว ผู้รับสารอาจไม่ได้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารทั้งหมด เนื่องจากผู้รับสารแต่ละคนมีการรับรู้และการตีความที่แตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ของตนเอง

### 3. การเลือกจดจำ (Selective Retention)

ผู้รับสารมักเลือกจดจำในสิ่งที่ตนเองสนใจ หรือตรงกับความรู้สึกของตนเอง และเลือกที่จะไม่จดจำในสิ่งที่ตรงข้ามกับที่ตัวเองสนใจ

ชาตรี ใต้ฟ้าพูล (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย สถานการณ์ปัจจุบัน (Situation) วัตถุประสงค์ (Objectives) ผู้รับสาร (Audience) หรือกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) แก่นและใจความสำคัญ (Theme and Key Message) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ยุทธวิธีหรือกลวิธี (Tactics) ปฏิทินกิจกรรมหรือตารางการปฏิบัติงาน (Calendar or Time Table) งบประมาณ (Budget) และการประเมินผล (Evaluation)

สำหรับในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีความหมายแตกต่างกันไป โดยในงานวิจัยฉบับนี้ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลวิธีหรือยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)

กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรวางไว้เป็นข้อความ ชุดของข้อความ หรือแนวคิดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในโครงการหรือแผนงานหนึ่ง ๆ อาจมีเพียงกลยุทธ์เดียวหรือหลายกลยุทธ์ก็ได้ ทั้งนี้ กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy)

การสื่อสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความรู้สึก หรือเกิดการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้รับสารภายในองค์กรมีหลากหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มพนักงานที่เป็นระดับผู้บริหาร กลุ่มพนักงานทั่วไป กลุ่มสหภาพแรงงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อมมีกลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป

## 2. กลยุทธ์การใช้สื่อ (Media Strategy)

การเลือกใช้สื่อเพื่อให้เข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้ โดยใช้กลยุทธ์การใช้สื่อแบบบูรณาการ เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งในการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นประเด็นใดก็ตาม ควรระบุว่าจะใช้สื่อใดเป็นสื่อหลัก สื่อใดเป็นสื่อรอง และสื่อใดเป็นสื่อสนับสนุน

## 3. กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

วัตถุประสงค์หนึ่งในการสื่อสารภายในองค์กร คือการโน้มน้าวใจผู้รับสารที่เป็นกลุ่มพนักงานให้เกิดความคล้อยตาม เชื่อถือในตัวสารที่ทำการสื่อสารออกไป เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และเกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การโน้มน้าวใจ เป็นคำที่เกิดขึ้นมาก่อนคำว่า การสื่อสาร เนื่องจากในยุคแรกเริ่ม โลกยังไม่รู้จักคำว่า การสื่อสาร แต่รู้จักคำว่า การโน้มน้าวใจมาก่อนเป็นลำดับแรก ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย หรือ ภาพเขียนเรื่องใดก็ตาม ย่อมมีการโน้มน้าวใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ

Smith (2009) แบ่งกลยุทธ์การโน้มน้าวใจเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

### 3.1 การโน้มน้าวใจโดยใช้อารมณ์ (Pathos)

Pathos เป็นภาษากรีก แปลว่า สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึก เพื่อสร้างให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกคล้อยตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตอบสนองทางอารมณ์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

**3.1.1 การจูงใจโดยใช้อารมณ์ทางบวก (Positive emotional appeals)** ประกอบด้วย *อารมณ์รัก (Love appeals)* เช่น ภาพชายหญิงโอบกอด จับมือกัน *ความรู้สึกดี (Virtue appeals)* เช่น ความรู้สึกถึงนามธรรม การแสดงความซื่อสัตย์ ความรักชาติ ความกล้าหาญ *การใช้อารมณ์ขัน (Humor appeals)* เช่น การสร้างรอยยิ้มจากเรื่องราวตลกขบขัน หรือการสร้างเสียงหัวเราะ และ *เรื่องเพศ (Sex appeals)* เช่น การแต่งกายด้วยชุดบิกินีของนางแบบหญิงในโฆษณา

**3.1.2 การจูงใจโดยใช้อารมณ์ทางลบ (Negative emotional appeals)** ประกอบด้วย *การขูให้กลัว (Fear appeals)* ในกรณีที่ไม่ต้องการให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ *การทำให้รู้สึกผิด (Guilt appeals)* เช่น การกล่าวหาต่าง ๆ

### 3.2 การโน้มน้าวใจโดยใช้เหตุผล (Logos)

Logos เป็นภาษากรีก แปลว่า การใช้เหตุผล เป็นการโน้มน้าวใจที่มีความเหมาะสม เพราะสามารถระบุได้ถึงเหตุและผลต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ในกรณีที่จะทำหรือไม่ทำการใด ๆ โดยการโน้มน้าวใจโดยใช้เหตุผลนี้ อาจใช้ภาพ หรือกรณีตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้นมาเป็นกรณีศึกษาให้กับผู้ฟังได้ และ

ถึงแม้การโน้มน้าวใจประเภทนี้ จะได้รับการยอมรับ แต่จะมีเนื้อหาที่ค่อนข้างเน้นหนัก ผู้รับสาร อาจเกิดความเบื่อหน่าย ที่จะรับสารประเภทนี้ได้เช่นกัน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

**3.2.1 การล่อใจด้วยรางวัล (Reward approach)** เป็นการโน้มน้าวใจว่าผู้รับสารจะได้รับ สิ่งนั้นเป็นรางวัล หากปฏิบัติตาม เช่น การประหยัดเงิน ทำให้สุขภาพดีขึ้น ได้รับการยกย่องสรรเสริญ

**3.2.2 การเกิดโทษ (Punishment approach)** เป็นการแสดงให้เห็นว่าอาจจะ เกิดโทษต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อสภาพแวดล้อม ต่อประเทศ ต่อโลกได้ เช่น เรื่องของการลดภาวะโลกร้อน แสดงให้เห็นว่าเป็นเรื่องที่เราทุกคนควรทำ มิฉะนั้นจะเกิดโทษต่อโลกที่เราอาศัยอยู่ได้

### 3.3 การโน้มน้าวใจโดยใช้อัตลักษณ์บุคคล (Ethos)

Ethos เป็นภาษากรีก แปลว่า คุณสมบัติของบุคคล ที่ผู้รับสารยอมรับในคุณสมบัติของบุคคล ๑ นั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ เรื่องของความมั่นคง เรื่องของความมีเสน่ห์ การโน้มน้าวใจ ในลักษณะนี้ มักใช้ผู้มีชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักกันในสังคม เพื่อสร้างการโน้มน้าวใจต่อผู้รับสาร

### 2) กลวิธีหรือยุทธวิธี (Tactics)

กลวิธี เป็นการนำเครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดมาประยุกต์ใช้ สำหรับการสื่อสารภายใน องค์กร อาจเป็นการนำวิธีที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดมาใช้ เช่น การโฆษณา การสัมภาษณ์ การจัด กิจกรรม การแจกของที่ระลึก การจัดการประกวดแข่งขัน ทั้งนี้ การเลือกกลวิธีใด ๆ ก็ตามมาใช้ในการ สื่อสารภายในองค์กร ต้องคำนึงถึงผู้รับสารเป็นลำดับแรก เพื่อเลือกกลวิธีที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่ แตกต่างกันไป ดังนั้น องค์กรจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับตัวสารและ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสารออกไป แม้จะเป็นการสื่อสารภายในองค์กร ก็ควรให้ความสำคัญ เช่นกัน เพราะหากเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารลดลง จน นำไปสู่ความล้มเหลวในการสื่อสารได้

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารถือเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของทุกคน เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยน ข่าวสาร ความคิดเห็น ทศนคติ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การ สื่อสารกลุ่ม การสื่อสารสาธารณะหรือการสื่อสารมวลชน

ซึ่งหากพิจารณาในมุมมองขององค์กร พบว่าทุกองค์กรจะต้องมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบถึงเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ เกิดความตระหนักในเรื่องนั้น ๆ ตลอดจนนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ในที่สุด

### ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรใดขาดการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรแล้ว อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายคำว่า การสื่อสารภายในองค์กรไว้มากมาย ดังนี้

กรีซ สืบสนธิ (2526) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรซึ่งปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

กมลเวช นิตยสุทธิ (2535) ระบุว่า การสื่อสารในองค์กร เป็นการสื่อความหมายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย คำสั่ง ระเบียบต่าง ๆ จากเบื้องบนไปยังเบื้องล่าง โดยมีการรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความรู้สึกกลับมา นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความใส่ใจ สนใจ และพยายามที่จะร่วมมือจากพนักงานในองค์กร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยการสื่อสารภายในองค์กรนี้มีหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน อรุษา กาญจนวิทย์, 2546) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนและแปลความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารต่าง ๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

Dave Francis (อ้างถึงใน วัชรา วัชรเสถียร, 2540) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญมาก การสื่อสารเปรียบเสมือนสายเลือดในองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นมากต่อองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า องค์กร หมายถึงการรวบรวมทรัพยากรภายในซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวาขึ้นด้วยการสื่อสาร

Redding (1973) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารที่มีความสลับซับซ้อน ทั้งการรับสารและการส่งสาร ผ่านระบบการสื่อสารภายใน ซึ่งมีทั้งการติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่

ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือการติดต่อสื่อสารในระดับข้ามหน่วยงาน ซึ่งการวิเคราะห์โครงสร้างในการสื่อสารนั้น จะเป็นการศึกษาทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วย

Katz และ Khan (1966) กล่าวว่า การสื่อสารภายในเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร แลกเปลี่ยนข่าวสาร และตีความ เนื่องจากทุกองค์กรเป็นระบบเปิดเสรี และนำมาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสาร เพื่อเป็นพลังในการผลักดันการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

Dan O'Hair, Gustav W. Friedrich และ Lynda Dixon Shaver (1998) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรว่า เป็นการแลกเปลี่ยนสาร ทั้งที่เป็นถ้อยคำ และไม่ใช้ถ้อยคำ รวมถึงการเขียนระหว่างคนในองค์กร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน

Wilson, Loyd H. Goodall et al. (อ้างถึงใน จุฑามาต สุขสวัสดิ์, 2551) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และสร้างสรรค์สัมพันธ์ภาพภายใต้วัฒนธรรมองค์กร โดยมีสภาพแวดล้อมในการจัดการและประสานงาน รวมถึงการกระทำไปสู่เป้าหมาย

นอกจากนักวิชาการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมี Huseman รวมถึงนักนิเทศศาสตร์บางท่าน มีความเห็นพ้องต้องกันว่า รูปแบบการจัดการองค์กรส่งผลต่อการสื่อสารภายใน ในแง่ของการสร้างความสามารถและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงทักษะในด้านการสื่อสาร ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน การเขียน การสัมภาษณ์ การอธิบาย และการอภิปราย ซึ่งแตกต่างจาก Voss ที่เสนอแนวทางในการสื่อสารแบบโน้มน้าวใจ รวมถึงการสร้างสภาวะในการเรียนรู้และการรับรู้ รวมถึงการประเมินผลปฏิบัติการตอบกลับในการสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารภายในองค์กร คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายในสภาพแวดล้อมบรรยากาศ ขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนได้ตามสภาวะการณ์ (กรีซ สืบสนธิ์, 2526)

### ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารถือเป็นเรื่องสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ นอกเหนือจากปัจจัยสี่ อันประกอบด้วย อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งการจะให้ได้มาด้วยปัจจัยสี่นั้น ย่อมต้องมีการสื่อสารเป็นเครื่องมือของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของตน ยิ่งสังคมปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การสื่อสารย่อมมีความสำคัญมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น อาจทำให้สมาชิกในสังคมมีความไม่เข้าใจหรือไม่แน่ใจ การสื่อสารจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ (ปรมะ สตะเวทิน, 2546)

ทั้งนี้ การสื่อสารจึงมีความสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำคัญต่อความเป็นสังคม การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สมาชิกในสังคมเกิดความเข้าใจร่วมกันในกฎเกณฑ์ของสังคม อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญตั้งแต่เรตื่นนอน ซึ่งทุกคนจะทำการสื่อสารเป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะผู้ส่งสารหรือผู้รับสาร ทั้งในสถานที่ทำงาน การติดต่อสมาคมกับผู้อื่น หรือแม้แต่การพักผ่อน
3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ ซึ่งการสื่อสารจะถูกใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ลูกจ้าง ลูกค้า บุคคลต่าง ๆ หรือใช้ในการโฆษณา โน้มน้าวใจผู้บริโภค รวมถึงใช้ในองค์กร ในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้
4. ความสำคัญต่อการปกครอง รัฐบาลจะเป็นผู้ส่งสาร ในการเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ ให้ประชาชนรับทราบสิ่งที่เกิดขึ้นในบ้านเมือง จุดประสงค์เพื่อประชาชนมีความเข้าใจที่ตรงกัน ร่วมมือกับรัฐบาลในประเด็นต่าง ๆ รวมถึงใช้ในการตรวจสอบประชามติ เพื่อรับทราบความคิดของประชาชน
5. ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ โลกในยุคปัจจุบันถือเป็นสังคมขนาดใหญ่ ทุกประเทศต่างต้องการการสนับสนุนทางการเมืองจากประเทศพันธมิตร การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้บรรลุผลนั้น

จากความสำคัญของการสื่อสารทั้ง 5 ประการ พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีความสำคัญในประการที่ 3 นอกเหนือจากการสื่อสารภายนอกไปยังลูกค้าประชาชน พันธมิตรทางธุรกิจแล้ว การสื่อสารภายในองค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานในองค์กรเช่นกัน ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อฝ่ายบริหาร การสื่อสารภายในองค์กร จะช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน หรือแม้แต่ยังประเด็นต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ลบ
2. ความสำคัญต่อพนักงาน นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรจะมีความสำคัญต่อฝ่ายบริหารแล้ว ยังมีความสำคัญต่อพนักงาน ที่จะช่วยให้เกิดการสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ที่มีความสงสัย หรือไม่สบายใจ กลับไปยังฝ่ายบริหารได้
3. ความสำคัญต่อการทำงาน การสื่อสารช่วยให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กร สามารถทำงานสอดประสานกันจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ได้ รวมถึงช่วยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลอีกด้วย



4. ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ในองค์กร หากองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร เป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความรักความผูกพันในองค์กร

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งต่อฝ่ายบริหารและพนักงาน สร้างการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จนองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กร ยังมีส่วนช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้ เนื่องจาก ทุกองค์กรขวัญกำลังใจในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้บริหารไม่ใส่ใจในการสื่อสารไปยังพนักงานแล้ว อาจส่งผลเสียสะท้อนกลับมาในรูปของผลประกอบการได้

นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรจะส่งผลดีต่อฝ่ายบริหารและพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันในองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานให้กับองค์กรต่อไป

### ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร สามารถจำแนกได้ 4 ลักษณะ คือ จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร จำแนกตามลักษณะการใช้ จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร และจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร (โชติรส ทิมพัฒน์พงศ์, 2537) แต่โดยทั่วไปข่าวสารต่าง ๆ ที่ถูกสื่อสารภายในองค์กร มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบการทำงาน ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคล รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสามารถแยกลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรได้ ดังนี้ (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 1. ข่าวสารเกี่ยวกับงาน (Task Messages)

ลักษณะของข่าวสารที่ถูกสื่อสารภายในองค์กรโดยทั่วไป จะเป็นข่าวสารเกี่ยวกับงาน เช่น ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ แนวทางการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มยอดขาย การทำตลาดกลุ่มใหม่ ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร จัดเป็นข่าวสารเกี่ยวกับงานเช่นกัน

## 2. ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ (Regulation / Policy Messages)

ข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบ ถือเป็นข่าวสารที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานต้องปฏิบัติตามอย่างรอบคอบ เป็นไปตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่วางไว้ เพราะหากพนักงานทำผิดกฎ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

## 3. ข่าวสารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship Messages)

ถือเป็นข่าวสารที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

## 4. ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ (Innovative Messages)

ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นสิ่งพนักงานควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้ทราบสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

### ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ผู้รับสารสามารถสื่อสารย้อนกลับมายังผู้ส่งสารได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ส่งสารทราบถึงความต้องการของผู้รับสาร นอกจากนี้ การติดต่อแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร จะทำให้เกิดการสื่อสารย้อนกลับได้ดีและรวดเร็วที่สุด ซึ่งผู้ส่งสารจำเป็นต้องสนใจ รับผิดชอบต่อความรู้สึก หรือมีปฏิกิริยาตอบสนองนั้น ทั้งนี้ หากประเด็นที่ทำการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญหรือต้องใช้ความเข้าใจ ผู้ส่งสารควรเน้นย้ำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง (กรองแก้ว อยู่สุข อ่างถึงใน จุฑามาศ สุขสวัสดิ์, 2551)

### ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

ภาษาเป็นการสื่อสารความคิดและอารมณ์ของมนุษย์ โดยอาศัยโครงสร้างระบบสัญลักษณ์ เป็นวิธีถ่ายทอด ดังนั้นภาษาจึงมีอิทธิพลต่อการดำรงชีพของมนุษย์ในสังคม (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

ซึ่งหากจะแบ่งภาษาที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (ประมะสตะเวทิน, 2526)

**1. วจนภาษา (Verbal Communication)** เป็นการสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียน เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อสาร

**2.อวัจนภาษา (Nonverbal Communication)** เป็นการสื่อสารโดยใช้รหัสหรือสัญลักษณ์  
 อื่นๆในการสื่อสารแทนที่จะใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียน เช่น การยิ้ม การแสดงกิริยาอาการ วรรค  
 ตอน ซึ่งโดยทั่วไป อวัจนภาษาจะใช้ประกอบวัจนภาษา ใช้แทนวัจนภาษา เสริมวัจนภาษา ใช้ควบคุม  
 การสนทนา เน้นย้ำความหมายของวัจนภาษา และใช้ในการปกปิดความจริง สำหรับประเภทของ  
 อวัจนภาษา ประกอบด้วย การแสดงออกทางสีหน้า พฤติกรรมทางสายตา การเคลื่อนไหวร่างกาย  
 บุคลิกการแต่งกาย การสัมผัส ระยะห่างระหว่างบุคคล ความหลากหลายของน้ำเสียง หรือปริภาษา  
 และเวลา

ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา มักจะใช้ควบคู่กันเพื่อสื่อ  
 ความหมายให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยความหมายนี้ จะเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลในสังคม ไม่  
 ว่าจะเป็นความหมายตรงหรือความหมายโดยนัย (พงษ์ วิเศษสังข์, 2548)

### **ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร**

การสื่อสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารประเด็นที่สำคัญจากผู้บริหารไปยังพนักงาน จาก  
 พนักงานกลับไปยังผู้บริหาร หรือแม้แต่ผู้บริหาร พนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งสามารถจำแนกประเภท  
 ของการสื่อสารภายในองค์กรได้ ดังนี้

#### **1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)**

การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง ระหว่าง  
 ผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อาจเป็นการสื่อสารที่มีลาย  
 ลักษณ์อักษร เช่น ประกาศ บันทึก นโยบาย หรือผลประกอบการขององค์กร และอาจเป็นการสื่อสาร  
 ที่ไม่มีลายลักษณ์อักษรก็ได้ เช่น การสั่งงานทางวาจา คำแนะนำผ่านตามสายบังคับบัญชา (ฉวีรัฐฉนิ  
 นิทฤษฎ, 2540)

#### **2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)**

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อของพนักงานที่ไม่คำนึงถึงตำแหน่งในองค์กร  
 อาจเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือการสื่อสารข้าม  
 สายงานก็ได้ โดยข่าวสารที่เกิดขึ้นเป็นความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางการไหลของข่าวสารจึงไม่  
 อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิการ, 2527)

### **รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร**

การสื่อสารภายในองค์กร มีรูปแบบการสื่อสาร 2 รูปแบบ ดังนี้

### 1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

เป็นการสื่อสารที่เป็นเส้นตรงแบบทางเดียว กล่าวคือ เป็นการส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) จากผู้รับสารแต่อย่างใด โดยทั่วไป การสื่อสารในรูปแบบนี้ จะเป็นการสื่อสารจากคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ในการให้นโยบาย ยุทธศาสตร์ แนวทางในการทำงาน หรือเป็นการสื่อสารจากหน่วยงานสื่อสารภายในองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้รับสารไม่สามารถตอบสนองกลับได้ เช่น เสียงตามสาย โทรทัศน์ภายในหน่วยงาน

### 2. การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication)

เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นเส้นตรง กล่าวคือ ในการสื่อสารแบบสองทิศทางจะมีปฏิกิริยา (Feedback) บางอย่างตอบกลับจากผู้รับสารมายังผู้ส่งสาร ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง โดยทั่วไปการสื่อสารในรูปแบบนี้ จะเป็นการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้รับสารสามารถมีปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ได้ เช่น Intranet แอปพลิเคชัน LINE หรือการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน

## การไหลของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร มีการไหลของข้อมูลข่าวสาร 4 ประเภท ดังนี้

### 1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้บริหารไปยังพนักงาน โดยส่วนใหญ่การสื่อสารจากบนลงล่าง จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ นโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธีในการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสื่อสารจากบนลงล่างนี้ อาจจะทำให้เกิดอุปสรรคจากการถอดสาร (Decoding) หรือการตีความ (Interpretation) ของพนักงานที่แตกต่างกันได้ รวมถึงหากมีเรื่องที่ทำให้การสื่อสารมากจนเกินไป อาจทำให้เกิดภาวะข่าวสารท่วมท้น (Message Overload) ส่งผลให้พนักงานไม่สนใจ เบื่อหน่าย และปิดกั้นการเปิดรับข่าวสารจากผู้บริหารไปในที่สุด ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งในที่นี้อาจหมายถึงฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายสื่อสารองค์กรของหน่วยงานต่าง ๆ ควรพิจารณาความเหมาะสมในการเผยแพร่ข่าวสาร ไม่มากเกินไป และไม่น้อยเกินไป

สำหรับช่องทางการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ประกอบด้วยช่องทางต่าง ๆ เช่น สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การใช้ป้ายประกาศ (Posters and Bulletin Board) การใช้จดหมายข่าว (House Organ) การใช้จดหมายและใบแทรกในเงินเดือน (Letter and Pay Inserts) คู่มือพนักงานและจุลสาร (Employee Handbook and Pamphlets) รายงานประจำปี (Annual Reports) และเสียงตามสาย (Loudspeaker) (วันชัย มีชาติ อ่างถึงใน อรุษา กาญจนวิทย์, 2546)

## 2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือจากพนักงานไปยังผู้บริหาร การสื่อสารประเภทนี้ มักเป็นการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในมุมมองของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถรู้ถึงทัศนคติ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของพนักงานได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายไปนั้น มีความคืบหน้าอย่างไร เกิดอุปสรรคหรือข้อติดขัดประการใดหรือไม่ ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานลงได้ในระดับหนึ่ง

วิธีในการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมีมากมายหลายวิธี เช่น นโยบายการเปิดรับความคิดเห็น (Open Door Policy) ระบบการรับความคิดเห็น (Suggestion Systems) แบบสอบถาม (Questionnaires) ระบบอุทธรณ์ ร้องทุกข์ (Grievance Procedure) กรรมการรับร้องเรียน (Ombudsperson) การประชุมพิเศษ (Special Meetings) (วันชัย มีชาติ อ้างถึงใน อรุชา กาญจนวิทย์, 2546)

## 3. การสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication)

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหาร หรือพนักงานด้วยกัน โดยการสื่อสารในระดับเดียวกันจะมีส่วนช่วยเพิ่มความสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งการสื่อสารในระดับนี้ มักจะถูกนำมาใช้แทนการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ความไม่สงบ หรือความไม่พอใจภายในองค์กร

## 4. การสื่อสารข้ามสายงานหรือการสื่อสารไขว้ (Cross-Channel Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานหน่วยงานหนึ่งข้ามไปยังพนักงานที่อยู่อีกหน่วยงานหนึ่ง อาจจะเป็นไปได้ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ (สุปัญญา หุ่นแก้ว, 2548) ซึ่งการสื่อสารข้ามสายงานจะได้ผลดี ต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อน และเมื่อเสร็จสิ้นการสื่อสารแล้ว ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย (จุฑามาศ สุขสวัสดิ์, 2551)

### ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กร

กานต์มณี แสงศรีจิราภทร (2550) ระบุว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่สมบูรณ์ อาจส่งผลให้เกิดการบิดเบือนข่าวสารคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง เกิดเป็นข่าวลือจากส่วนต่าง ๆ การให้ข่าวสารที่มากเกินไปจนความจำเริญ รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร ปัญหาของผู้ส่งสารหรือผู้รับสารไม่เป็นผู้รับที่ดี ไม่มีการตีความให้ชัดเจน ตัวสารมีการใช้ถ้อยคำที่กำกวม สื่อ

ความหมายได้หลายอย่าง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเข้าใจความหมายที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของบรรยากาศการสื่อสารที่ไม่น่าไว้วางใจ ไม่ตรงไปตรงมา และสิ่งสำคัญคือผู้บริหารที่ไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ตัดสินใจด้วยทัศนคติ มุมมองของตนเอง

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร พนักงานไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้ เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ดังนั้น จึงควรกำหนดโครงสร้าง เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยพัฒนาการพูด การเขียน การฟัง และการแสดงออกในการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเลือกใช้ถ้อยคำ หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ และเลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสมกับผู้รับสาร รวมถึงจัดระบบการรับการตอบกลับ (Feedback) ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน

### อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อาจจะได้ผลดีเสมอไป ซึ่งการสื่อสารในแต่ละครั้ง อาจพบอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสามารถแยกได้ ดังนี้ (วิชย แหวนเพชร, 2543)

1) **ด้านตัวบุคคลที่จะไปติดต่อสื่อสาร** ซึ่งแต่ละบุคคลย่อมมีกระบวนการคิดที่แตกต่างกัน ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจในตัวบุคคลก่อนทำการสื่อสาร

1. **ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)** การสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลที่มากกว่า 1 คนขึ้นไป ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจในอุปสรรคที่เกิดขึ้น เนื่องจากแต่ละคนจะมีความเข้าใจ ประสบการณ์ การตีความ ในสารที่จะทำการส่งไปไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงควรต้องพิจารณาถึงตัวสารและช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับสารที่กำลังจะทำการสื่อสารด้วย

2. **ภาษาและความเข้าใจ (Language)** ภาษาทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา เป็นส่วนประกอบกันขึ้นเพื่อทำการสื่อสาร แต่บางครั้งภาษาอาจทำให้เกิดอุปสรรคที่ยากต่อการเข้าใจ

3. **การรับรู้ (Perception)** เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล เนื่องจากการรับข้อมูลข่าวสารของแต่ละคนแตกต่างกัน หากตัวสารมีความคลุมเครือ ช่องทางการสื่อสารไม่ดี อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการรับรู้ของผู้รับสารได้ ขณะเดียวกัน หากผู้รับสารไม่มีความสามารถในการรับรู้ ก็อาจจะเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน

2) **ด้านบรรยากาศขององค์กร** สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี แต่หากองค์กรใดไม่มีสภาพแวดล้อมที่ดี อาจส่งผลให้เกิดอุปสรรคได้

**1. ความเชื่อมั่นในการทำงาน** หากผู้บริหารหรือพนักงาน ไม่มีความเชื่อมั่นต่อกัน ย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพราะการขาดความเชื่อมั่น อาจทำให้เกิดการบิดเบือนข่าวสาร หรือแต่งเติมข่าวสารได้

**2. ข่าวลือ** ในองค์กรส่วนใหญ่จะทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป โดยการสื่อสารแบบปากต่อปาก อาจส่งผลให้เกิดการซุบซิบนินทาได้

**3. ความกลัว** หากพนักงานเกิดความกลัวที่จะสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจทำให้เกิดปัญหาต่อการทำงานได้ เพราะพนักงานกลัวว่าสิ่งที่ตนเองจะพูดไปอาจถูกบิดเบือน

**3) ด้านโครงสร้างองค์กร** การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชา หรือลำดับชั้นแต่ละสายงานมีมากเกินไป อาจทำให้การสื่อสารล่าช้า หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน คลาดเคลื่อนกันได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรลด หรือแก้ไขปัญหานั้นที่อาจเกิดจากโครงสร้างองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจตรงกัน ในเรื่องที่ทำกรสื่อสาร เพราะจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง

ในการสื่อสารของทุกองค์กรในปัจจุบัน จะมีหน่วยงานที่ได้รับการแต่งตั้งหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ทำการสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน หรือแม้แต่วิทยุสื่อสาร ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารนี้ มักมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือสำนักสื่อสารกิจกรรมองค์กร ทั้งหมดล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกให้กับองค์กรทั้งสิ้น

แม้ในปัจจุบันเทคโนโลยีในการสื่อสารจะพัฒนาไปอย่างมาก การติดต่อสื่อสารที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดนสามารถทำได้โดยง่าย จากซีกโลกหนึ่งสามารถติดต่ออีกซีกโลกหนึ่งได้เพียงเสี้ยววินาที แต่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่ไม่น้อย เพราะนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงแล้ว อีกทางหนึ่งคือการช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้เช่นกัน

เครื่องมือหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่แต่ละองค์กรเลือกนำมาใช้ในการสื่อสาร ถูกปรับปรุงพัฒนาตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป จากยุคที่ใช้จดหมายข่าว จุลสาร ถูกพัฒนามาเป็นอีเมลล์สื่อสารภายใน หรือจุลสารออนไลน์มากขึ้น ซึ่งการพัฒนาช่องทางการสื่อสารนี้ จะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงพนักงานได้มากขึ้น สื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็นมากขึ้น และในท้ายที่สุดองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่จะให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องที่ทำกรสื่อสารออกไป ตลอดจนสามารถลงมือปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

## 5.แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบตัวสาร

หากพิจารณาจากแบบจำลองการสื่อสาร (Communication Models) จะพบว่า องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Source หรือ Sender) สาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) และปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ดังนั้น การออกแบบตัวสารจึงเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องของ สาร หรือ Message ที่ผู้ส่งสารพยายามส่งออกไปยังผู้รับสาร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ส่งสารได้พิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมกับสารที่ต้องการจะสื่อ และตัวผู้รับสาร

### ความหมายของการออกแบบตัวสาร

การออกแบบตัวสาร (Message Design) มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะตัวสารสามารถเป็นได้ทั้งวจนภาษา อวัจนภาษา หรือทั้ง 2 อย่างเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง บุคลิกที่แสดงออกมา ล้วนเป็นส่วนประกอบที่ทำให้ตัวสารนั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

Rune Pettersson (2012) กล่าวว่า การออกแบบตัวสารที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ ความเป็นเหตุมีผล (Rational) มีความงดงาม น่าสนใจ สามารถดึงดูดใจผู้รับสารได้ (Functional Aesthetics) นอกจากนี้ ยังต้องมีความหมายตรงกับสิ่งที่เรา ในฐานะผู้ส่งสารต้องการจะสื่อ ซึ่งการที่ผู้รับสารจะสามารถเข้าใจตัวสารนั้นได้โดยง่าย ตัวสารจึงมีความจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพด้วยตัวของมันเอง (Effective) ยังรวมไปถึงการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งตัวอักษร ภาพ เส้น สีต่าง ๆ ต้องมีความเหมาะสมด้วย (Efficient Layout)

อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท (2549) กล่าวว่า ตัวสารจะถูกออกแบบไปในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน อาจเป็นการออกแบบเพื่อโน้มน้าวใจ โดยใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง เทคนิคการใช้หลักฐานและเหตุผลรองรับ หรือแม้แต่เทคนิคในการข่มขู่ นอกจากนี้ เนื้อหาในตัวสารก็มีความสำคัญเช่นกัน

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของ การออกแบบตัวสาร ได้ว่า เป็นการออกแบบสาร (Message) ที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งไปยังผู้รับสาร ความเป็นไปได้ทั้งคำพูด บทสนทนา คำกล่าวสุนทรพจน์ ตัวอักษร ภาพถ่าย ภาพวาด การ์ตูน เสียง ภาพเคลื่อนไหว ภาพยนตร์ กลิ่น รส สัมผัส การแสดง รวมถึงภาษากายต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารแสดงออกไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเด็น แต่ละเรื่อง ภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน

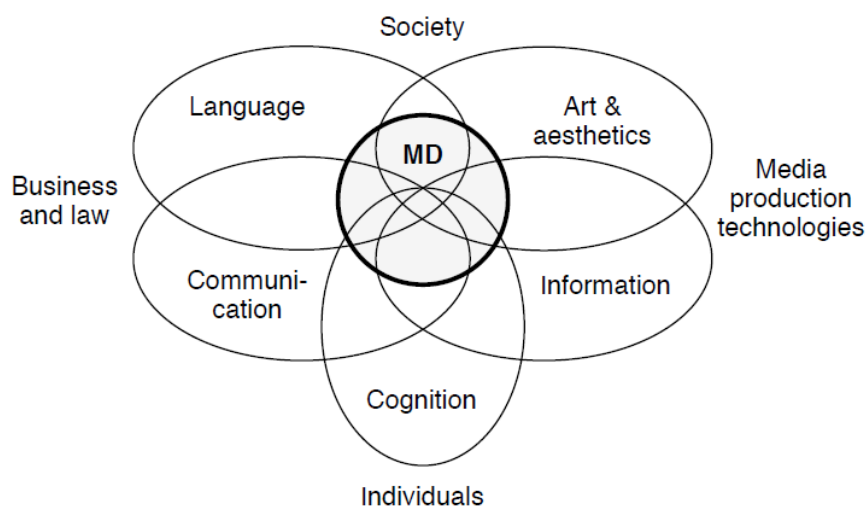
### องค์ประกอบหลักของการออกแบบตัวสาร

องค์ประกอบหลักของการออกแบบตัวสาร คือ คำ (Words) ภาพ (Visuals) และรูปแบบ (Forms) ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะถูกใช้ในบริบทที่แตกต่างกันไปเพื่อออกแบบ สร้างสรรค์ ถ่ายทอด และอธิบายความหมายต่าง ๆ ของตัวสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของตัวสารนั้น โดยทั่วไปสามารถแบ่งตัวสารที่แตกต่างกันได้ 5 ประเภท คือ การออกแบบโดยใช้กราฟิก (Graphic



Design) การออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) การออกแบบเพื่อการแนะนำ (Instruction Design) การออกแบบเพื่อมวลชน (Mass Design) และการออกแบบเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion Design)

ภาพที่ 9 องค์ประกอบของการออกแบบตัวสาร



*Figure 1. Message design (MD) is interdisciplinary and encompasses influence and facts from many established disciplines.*

ที่มา : Rune Pettersson (2012). Introduction to Message Design. Journal of Visual Literacy, Volume 31 No.2, 93-104.

มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 1. การออกแบบโดยใช้กราฟิก (Graphic Design)

การออกแบบโดยใช้กราฟิก (Graphic Design) เป็นการออกแบบที่มีมาอย่างยาวนาน ซึ่งสามารถพบเห็นได้ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ นิตยสาร โปสเตอร์ แพ็คเกจ และอื่น ๆ อีกมากมายในหลายผลิตภัณฑ์ ซึ่งการออกแบบนั้น เราสามารถสังเกตเห็นได้จากตัวอักษร สี พื้น ที่ การจัดวาง ซึ่งผู้ออกแบบมีจุดประสงค์เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้ผู้รับสารสามารถมองเห็น เกิดการรับรู้ เกิดความสนใจ เกิดอารมณ์ร่วม จนนำไปสู่การทดลองใช้ และจดจำได้ในที่สุด

## 2. การออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design)

การนำข้อมูลสารสนเทศ (Information) มาใช้ในการออกแบบ ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ วางแผน และการนำเสนอ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจในตัวสารนั้นมากที่สุด ซึ่งข้อมูลสารสนเทศ จะออกมาในรูปแบบของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ นอกจากนี้ สื่อ (Medium) ที่ใช้ในการส่งข้อมูล สารสนเทศก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) เป็นรากฐานของการออกแบบโดยใช้กราฟิก (Graphic Design) การศึกษาและการสอน (Education and Teaching) สถาปัตยกรรมและวิศวกรรม (Architecture and Engineering)

นอกจากนี้ ในการเรียนรู้เรื่องการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) สามารถให้คำจำกัดความพื้นฐานได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) มีกฎระเบียบที่หลากหลาย
2. การออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) มีหลายมิติ
3. ทฤษฎีและการฝึกฝนลงมือปฏิบัติจะมีส่วนช่วยในการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design)
4. ไม่มีกฎที่แน่นอนตายตัวในการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design)

เป้าหมายหลักของการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) คือความ ชัดเจนในการสื่อสาร ดังนั้น ผู้ลงมือปฏิบัติงานในการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) จึงต้องมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตีความหมายต่าง ๆ อาจเป็นประสบการณ์ ทักษะใหม่ ๆ หรือแม้แต่ความเข้าใจในข้อมูลสารสนเทศนั้น ซึ่งในการเขียนเพื่อการออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) สามารถใช้การประยุกต์ เรียบเรียง การสร้าง การเปลี่ยนแปลง ตัด นำเสนอ วาด อธิบาย ค้นหา เข้าใจ ผลิต อ่าน จำแนก ตรวจสอบ และอื่น ๆ อีกมากมาย แม้ว่าในปัจจุบันการ ออกแบบการสื่อสาร (Communication Design) การออกแบบโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Design) หรือการออกแบบการนำเสนอ (Presentation Design) ไม่ว่าจะมีส่วนเรียกที่ แตกต่างกันไปอย่างไร แต่ทั้งหมดล้วนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การเรียนรู้ (Knowledge)

## 3. การออกแบบเพื่อการแนะนำ (Instruction Design)

การออกแบบเพื่อการแนะนำ (Instruction Design) เป็นรวมมุมมองของภาพ เสียง เทคโนโลยีทางการศึกษา การแนะนำเทคโนโลยี ซึ่งมีความสำคัญและมุมมองที่แตกต่างกันไป โดยปกติ แล้ว ผู้รับสารการออกแบบเพื่อการแนะนำ (Instruction Design) จะเรียนรู้ผ่านตัวสารนี้ โดยการเข้า ร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม บทเรียนต่าง ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งการตีความตัวสารที่เกิดขึ้น จะมา จากการพัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ จนเกิดเป็นปัญญาในที่สุด

#### 4. การออกแบบเพื่อมวลชน (Mass Design)

การออกแบบเพื่อมวลชน (Mass Design) เป็นการออกแบบเพื่อความบันเทิง (Entertainment Design) โดยเป็นการรวมมุมมองจากการศึกษาการสื่อสาร การสื่อสารมวลชน การเรียนรู้สื่อ การถ่ายภาพ และวารสารศาสตร์ ดังนั้น จึงถือว่าเป็นแขนงที่มีความหลากหลาย โดยเป้าหมายหลักของตัวสารในการออกแบบเพื่อมวลชน (Mass Design) จึงเป็นไปเพื่อความบันเทิง เป็นไปได้ทั้งข่าว ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งการรับรู้และตีความของผู้รับสารแต่ละคนนั้นมักมีความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นอย่างมาก

#### 5. การออกแบบเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion Design)

การออกแบบเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion Design) เป็นการรวมมุมมองจากการโฆษณา การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ การวางแผนการสื่อสาร และการโฆษณาชวนเชื่อ โดยเป้าหมายหลักของการออกแบบเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion Design) เป็นไปเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับสาร เช่น การโฆษณาเพื่อเชิญชวนไปโบสถ์ การรณรงค์ให้เลิกสูบบุหรี่ หรือแม้แต่การเชิญชวนให้ไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ซึ่งการออกแบบเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion Design) เป็นการเจาะลึกลงไปในจิตใจของผู้รับสาร ผ่านทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด โดยการโน้มน้าวใจนี้ ถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเพื่อสร้างการจดจำได้

ดังนั้น จากภาพที่ 9 องค์ประกอบของการออกแบบตัวสาร จะพบว่า การออกแบบตัวสาร เป็นกระบวนการที่เกิดจากหลากหลายแขนง ได้แก่ ภาษา ศิลปะและสุนทรียศาสตร์ สารสนเทศ การสื่อสาร พฤติกรรมและองค์ความรู้ ธุรกิจและกฎหมาย เทคโนโลยีการผลิตสื่อ สังคม และปัจเจกบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกันย่อมส่งผลหรือสนับสนุนให้เกิดการออกแบบตัวสารที่แตกต่างกันด้วย

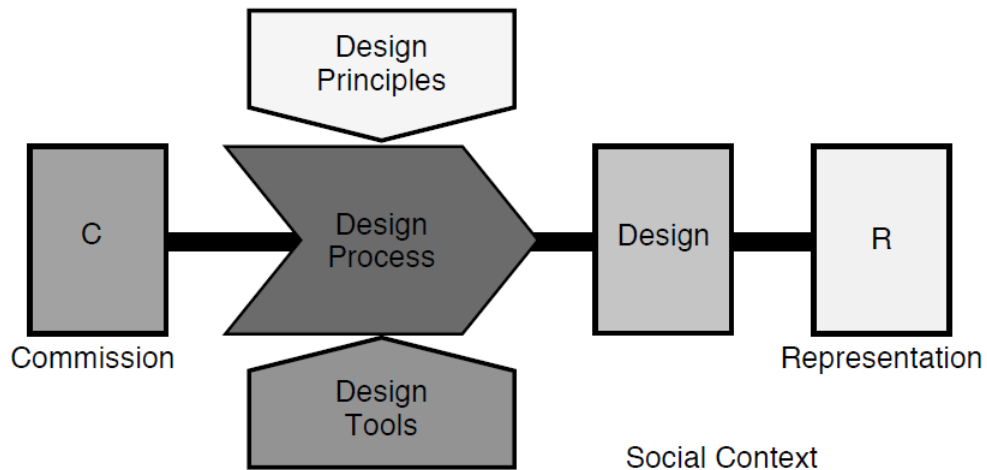
#### กระบวนการออกแบบตัวสาร

กระบวนการออกแบบตัวสาร (Message Design Processes) เป็นการรวบรวมหลายกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารจากผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยยึดถือว่าภายในตัวสารนั้นมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเครื่องมือในการออกแบบตัวสารเป็นตัวช่วย ภายใต้บริบททางสังคม

ทั้งนี้ กระบวนการในการออกแบบตัวสาร มีความเกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการ เมื่อผู้ส่งสารมีความตั้งใจที่จะส่งสารใด ๆ ก็ตาม ไปยังผู้รับสาร เมื่อผู้รับสารได้รับสารนั้นแล้ว จะเกิดการถอดรหัส

และตีความสารที่ได้รับ ผ่านกระบวนการภายในตัวผู้รับสารเอง อาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจในตัวสารนั้น

ภาพที่ 10 กระบวนการออกแบบตัวสาร



*Figure 2.* MDesign processes are guided by design principles and performed with the help of design tools and always influenced by the social context. The goal is to produce some kind of master for production of a number of artifacts.

ที่มา : Rune Pettersson (2012). Introduction to Message Design. Journal of Visual Literacy, Volume 31 No.2, 93-104.

จากภาพที่ 10 กระบวนการออกแบบตัวสาร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยมีหลักการออกแบบ (Design Principles) และเครื่องมือในการออกแบบ (Design Tools) เป็นตัวชี้แนะ เมื่อเสร็จสิ้นออกมาเป็นรูปแบบ (Design) แล้ว ตัวสารนั้นจะเป็นตัวแทน (Representation) ของผู้ส่งสารในการสื่อสารไปยังผู้รับสาร

ภาพที่ 11 แบบจำลองกระบวนการออกแบบตัวสาร

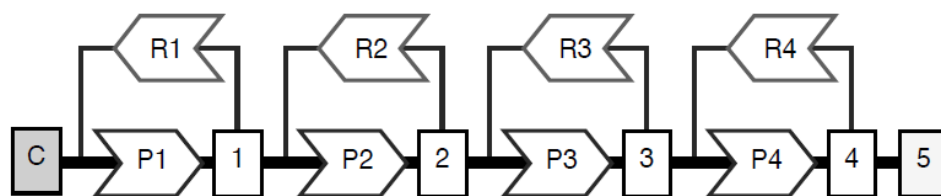


Figure 3. Message design processes include production (P1) of analysis and synopsis (1), production (P2) of draft (2), production (P3) of script (3), production of (P4) original (4) and master (5). Each process activity includes a review process (R1-R4), C=Commission.

ที่มา : Rune Pettersson (2012). Introduction to Message Design. Journal of Visual Literacy, Volume 31 No.2, 93-104.

จากภาพที่ 11 แบบจำลองกระบวนการออกแบบตัวสาร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ตลอดจนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการลงมือปฏิบัติ ซึ่งแบบจำลองในการออกแบบตัวสาร (Message Design Model) และแบบจำลองในการออกแบบสารสนเทศ (Information Design Model) ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์และการสรุป (Analysis and Synopsis) การผลิตฉบับร่าง (Production of Draft) การผลิตตัวบท (Production of Script) และการผลิตต้นฉบับ (Production of Original and Master) โดยในแต่ละกิจกรรมจะมีกระบวนการแยกย่อยลงไป รวมถึงงานด้านเอกสารและการทบทวนกระบวนการ ซึ่งนอกจากตัวสารแล้ว ยังมีองค์ประกอบพื้นฐานการสื่อสารที่สำคัญ คือ

ผู้ส่งสาร (Sender) อาจเป็นใครก็ได้ที่ต้องการจะส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารจะมีเพียงหนึ่งหรือมากกว่าก็ได้เช่นกัน ในบางครั้งผู้ส่งสารอาจจะเป็นผู้ที่ออกแบบตัวสารด้วยตนเอง หรือเป็นผู้พัฒนาข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นมาเองก็ได้

ตัวกลาง (Representation) เป็นช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่มีความเหมาะสมกับตัวสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อ เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งช่องทางการสื่อสารนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงต้องเลือกช่องทางที่มีความเหมาะสมกับตัวสารที่ผลิต รวมทั้งเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารอีกด้วย

ผู้รับสาร (Receiver) เมื่อได้รับสารแล้ว จะเกิดการตีความขึ้นภายในตนเอง ซึ่งอาจมีอุปสรรคมากมายตามประสบการณ์ของผู้รับสาร นั้นหมายความว่า ผู้รับสารหนึ่งพันคน ได้ยิน ได้เห็น ได้ฟัง ในสารตัวเดียวกันที่ผู้ส่งสารทำการสื่อออกไป แต่อาจตีความหมายได้แตกต่างกัน

### หลักการออกแบบตัวสาร

ผู้เขียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบตัวสาร มีหลักการที่แตกต่างกันไป เช่น หลักการด้านข้อมูล หลักการด้านกราฟิก หลักการด้านสารสนเทศ หรือหลักการโน้มน้าวใจ แต่ไม่ว่าจะมีหลักการอย่างไร สิ่งที่คุณเขียนควรคำนึงถึงอยู่เสมอคือตัวสารนั้น ต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงพอต่อการสื่อสาร

Pettersson ระบุว่า โดยทักษะของเขาแล้ว หลักการในการออกแบบตัวสาร ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการทำงาน (Functional Principles) หลักการบริหาร (Administrative Principles) หลักการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Principles) หลักการด้านการเรียนรู้ (Cognitive Principles) มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) หลักการทำงาน (Functional Principles) ประกอบด้วย 6 ประเด็น

1. การกำหนดปัญหา (Defining the problems)
2. กำหนดโครงสร้าง (Providing structure)
3. มีความชัดเจน (Providing clarity)
4. มีความเรียบง่าย (Providing simplicity)
5. ความสำคัญ (Providing emphasis)
6. ความเป็นเอกภาพ (Providing unity)

#### 2) หลักการบริหาร (Administrative Principles) ประกอบด้วย 4 ประเด็น

1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Information access)
2. ต้นทุนข้อมูลข่าวสาร (Information costs)
3. จริยธรรมข้อมูลข่าวสาร (Information ethics)
4. คุณภาพในการรักษาความลับ (Securing quality)

#### 3) หลักการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Principles) ประกอบด้วย 2 หลักการ

1. ความสามัคคี (Harmony)
2. สัดส่วนของสุนทรียะ (Aesthetic proportion)

#### 4) หลักการด้านการเรียนรู้ (Cognitive Principles) ประกอบด้วย 4 หลักการ

1. สนับสนุนให้เกิดความสนใจ (Facilitating attention)
2. สนับสนุนให้เกิดการรับรู้ (Facilitating perception)
3. สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ (Facilitating processing)

#### 4. สนับสนุนให้เกิดการจดจำ (Facilitating memory)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของทั้ง 4 หลักการ 16 ประเด็นข้างต้น พบว่ามันอาจจะเป็นไปได้ทั้งหมด เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร มีกฎระเบียบที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น หลักการในการออกแบบตัวสารอาจขึ้นอยู่กับผู้ชม ผู้ฟัง ขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกัน หรือเศรษฐกิจ ช่องทางการสื่อสาร และอื่น ๆ อีกหลายปัจจัย ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบตัวสาร ต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

#### 6. แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแบบจำลองการสื่อสาร (Communication Models) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้ส่งสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) อาจเป็นบุคคล อากาศ คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า หรือสิ่งอื่นใดก็ได้

#### ความหมายของช่องทางการสื่อสาร

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร จะทำให้เห็นความเหมาะสมในเลือกใช้สื่อแต่ละประเภท ตามตัวสารที่ถูกออกแบบไว้ และผู้รับสารที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของช่องทางการสื่อสารไว้ ดังนี้

สุดารัตน์ ดิษยวรรณนะ จันทรวิวัฒนากุล (2550) ระบุว่า ช่องทางและสื่อในทางการสื่อสาร มีความหมายแตกต่างกัน คือ ช่องทาง (Channel) เป็นทาง (Route) ที่นำพาสัญญาณ (Signal) จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง เป็นได้ทั้งลักษณะทางกายภาพ (Physical) เช่น ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ได้แก่ การได้ยิน การมองเห็น การสัมผัส การลิ้มรส และการได้กลิ่น ลักษณะทางเทคนิค (Technical) เช่น วิทยุ โทรศัพท์ ลักษณะทางสังคม (Social) เช่น โรงเรียน สื่อมวลชน ขณะที่สื่อ (Medium) เป็นวิธี (Means) ในการแปลงสารให้เป็นสัญญาณ (Signal) เพื่อส่งผ่านช่องทาง (Channel) อย่างไรก็ตาม คำทั้ง 2 คำนี้ มีความหมายใกล้เคียงกัน จึงอาจนำมาใช้แทนกันได้

ภาภิตดี ตรีสกุล (2554) กล่าวว่า ช่องสาร (Channel) และสื่อ (Medium) มีความหมายแตกต่างกัน คือ ช่องสาร (Channel) หมายถึง ช่องทางในการรับรู้ของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และการสัมผัส หรืออีกนัยหนึ่งคือประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์นั่นเอง ขณะที่สื่อ (Medium) หมายถึง พาหนะในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งจากนิยามทั้ง 2 คำนี้ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน แต่เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการรับรู้ของผู้รับสาร จึงสามารถใช้แทนกันได้ โดยให้ความหมาย 3 ประการ คือ

1. ตัวกลางในการนำสารจากผู้ส่งสารมายังผู้รับสาร เช่น คลื่นแสง คลื่นเสียง วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์
2. พาหนะของสิ่งที้นำสารไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การลิ้มรส และการสัมผัส
3. วิธีการเข้ารหัสและถอดรหัส (Mode of encoding and decoding) เช่น วิธีพูดหรือวิธีเขียน

### ประเภทของช่องทางการสื่อสาร

ภาคิติตรีศกุล (2554) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีมากมายหลายประเภท แต่หากจะจำแนกประเภทโดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งต่าง ๆ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การแบ่งประเภทของสื่อและตัวอย่างสื่อ

เกณฑ์การแบ่งประเภท	ประเภทของสื่อ	ตัวอย่างสื่อ
แบ่งตามลักษณะของสื่อ	สื่อธรรมชาติ สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อระคน (สื่อที่ไม่สามารถจัดเข้าทั้ง 4 ประเภทข้างต้น)	อากาศ แสง เสียง พิธีกร ผู้บรรยาย แผ่นพับ ใบปลิว หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ ศิลาจารึก สื่อพื้นบ้าน
แบ่งตามธรรมชาติของสื่อ / วิธีการเข้ารหัส	สื่อวัจนะ สื่ออวัจนะ	คำพูด ตัวหนังสือ ภาษากาย บริภาษ ฯลฯ
แบ่งตามจำนวนและการเข้าถึงผู้รับสาร	สื่อระหว่างบุคคล สื่อมวลชน สื่อเฉพาะกิจ สื่อประสม	จดหมาย การประชุม วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสาร คู่มือ สื่อประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อ 3 ประเภทร่วมกัน
แบ่งตามประสาทการรับรู้	สื่อที่รับรู้ด้วยการเห็น สื่อที่รับรู้ด้วยการฟัง สื่อที่รับรู้ด้วยการเห็นและการฟัง	รูปภาพ หนังสือ นิตยสาร วิทยุ เทปเสียง โทรทัศน์ ภาพยนตร์



เกณฑ์การแบ่งประเภท	ประเภทของสื่อ	ตัวอย่างสื่อ
แบ่งตามการพัฒนาของสื่อหรือแบ่งตามยุคสมัย	สื่อดั้งเดิม สื่อร่วมสมัย หรือสื่อใหม่ สื่ออนาคต	เสียงกลอง สัญญาณควัน อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกล เทเลเวิร์ค

ที่มา : ภาทิพย์ ตรีสกุล (2554). หลักนิเทศศาสตร์ (Principles of Communication Arts)

จากตารางที่ 2 จะพบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทของสื่อ มีมากมายหลายประเภท ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าว ไม่ใช่เกณฑ์ที่ใช้แบบตายตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับตัวสาร ผู้รับสารหรือบริบทต่าง ๆ ได้

### ปัจจัยในการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร

ภาทิพย์ ตรีสกุล (2554) กล่าวว่า สื่อ คือพาหนะหรือตัวกลางในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร การเลือกใช้สื่อจึงมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสาร และเนื่องจากองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการตัดสินใจเลือกใช้สื่อ จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารควบคู่ไปด้วย ดังนี้

**1. ผู้ส่งสาร (Sender)** พิจารณาความสามารถหรือทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ได้แก่ การเข้ารหัส การคิดและการใช้เหตุผล ภูมิหลัง ความต้องการในการได้รับปฏิกริยาตอบกลับจากผู้รับสาร และความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการสื่อสาร

**2. สาร (Message)** พิจารณาว่าสารที่ต้องการส่งไปยังผู้รับสารนั้นเหมาะสมกับสื่อประเภทใด เช่น การส่งสารที่มีเนื้อหายากและซับซ้อนโดยผ่านสื่อที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารย้อนกลับไปทบทวนได้ อาจทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารลดลง

**3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสื่อ (Medium)** การพิจารณาข้อดีและข้อจำกัดของสื่อแต่ละประเภท ศักยภาพของสื่อในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โอกาสที่เอื้อให้ผู้รับสารได้มีส่วนร่วมและแสดงปฏิกริยาตอบกลับ ความน่าเชื่อถือของสื่อในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งรูปแบบของการใช้สื่อผสมซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัด และช่วยเสริมข้อดีของสื่อแต่ละสื่อที่ใช้ร่วมกัน

**4. ผู้รับสาร (Receiver)** พิจารณาความสามารถหรือทักษะในการสื่อสารของผู้รับสารในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การถอดรหัส การแปลความสาร การคิดและการใช้เหตุผล ภูมิหลัง ทักษะติดต่อผู้ส่งสาร สาร และสื่อ พฤติกรรมการเปิดรับสื่อ รวมทั้งความสามารถในการแสดงปฏิกริยาตอบกลับ เป็นต้น นอกจากนั้นจำนวนผู้รับสารเป้าหมายก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องใช้พิจารณาด้วยเช่นกัน

**5. ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback)** โดยพิจารณาถึงลักษณะของปฏิกริยาตอบกลับที่ ต้องการจากผู้รับสาร กล่าวคือ หากต้องการปฏิกริยาตอบกลับแบบทันทีทันใด การเลือกใช้สื่อบุคคล จะสามารถสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ดีกว่าสื่อมวลชน

ผลที่เกิดจากการสื่อสาร หากผู้ส่งสารต้องเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับสาร สื่อ บุคคลเป็นสื่อที่มีความเหมาะสมกว่าสื่อมวลชน แต่หากเน้นการกระจายข่าวสารข้อมูลแก่ผู้รับสาร จำนวนมาก สื่อมวลชนจะช่วยให้บรรลุผลได้ดีกว่า

จากปัจจัยในการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร โดยใช้องค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารเป็น เกณฑ์ สามารถสรุปประเด็นที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้สื่อได้ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือและความนิยมของสื่อในสายตาของผู้รับสาร
2. ศักยภาพของสื่อในการเข้าถึงผู้รับสารทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมของผู้รับสารเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการรับรู้ และช่วยให้ เกิดความเข้าใจความหมายของสารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารได้ชัดเจนขึ้น
4. โอกาสในการเกิดและลักษณะของปฏิกริยาตอบกลับที่ต้องการ
5. ความสามารถของสื่อในการส่งสารและเก็บรักษาสารให้คงคุณภาพ
6. ความคุ้มค่าโดยการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากสื่อกับค่าใช้จ่าย
7. ศักยภาพของสื่อในการสร้างอิทธิพลเหนือผู้รับสารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับสารซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

วิกฤต เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือ มีการปะทะกันทางความคิดหรือผลประโยชน์บางประการ ก่อตัวขึ้นเป็นความขัดแย้งในองค์กร โดยทั่วไป ธรรมชาติของความขัดแย้งนั้น เกิดขึ้นจากการขาดแคลนทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงเป้าหมาย และวิธีการไปให้ถึงซึ่งเป้าหมายแตกต่างกัน และที่สำคัญคือปัญหาจากการสื่อสาร หากองค์กรไม่ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน จนนำไปสู่ความ ขัดแย้ง และเกิดวิกฤตได้ในที่สุด (ชาตรี ใต้ฟ้าพูล, 2561)

### ความหมายของภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ความหมายของ วิกฤต จะทำให้เข้าใจปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถรับมือกับสถานการณ์นั้นได้ ซึ่งความหมายของวิกฤต มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามไว้ ดังนี้

Steven Fink (1986) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นภาวะที่องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งทุกหน่วยงานจะคอยเฝ้าติดตามการแก้ปัญหาหรือการรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่น และในท้ายที่สุด จะกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร

Pearson และ Mitroff (1998) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น องค์กรต้องพร้อมรับมือ เอาใจใส่เหตุการณ์ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ จึงได้ให้ความสำคัญกับภาวะวิกฤต

Coombs (2012) กล่าวว่า วิกฤต คือ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ โดยมีการรับรู้มีความสำคัญ และมีความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเหตุการณ์นี้อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบกับองค์กรอย่างร้ายแรง

Fearn-Banks (2011) กล่าวว่า วิกฤต คือ เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อด้านลบที่ต่อองค์กร บริษัท หรืออุตสาหกรรม ตลอดจนสาธารณชน ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือสินค้าขององค์กร

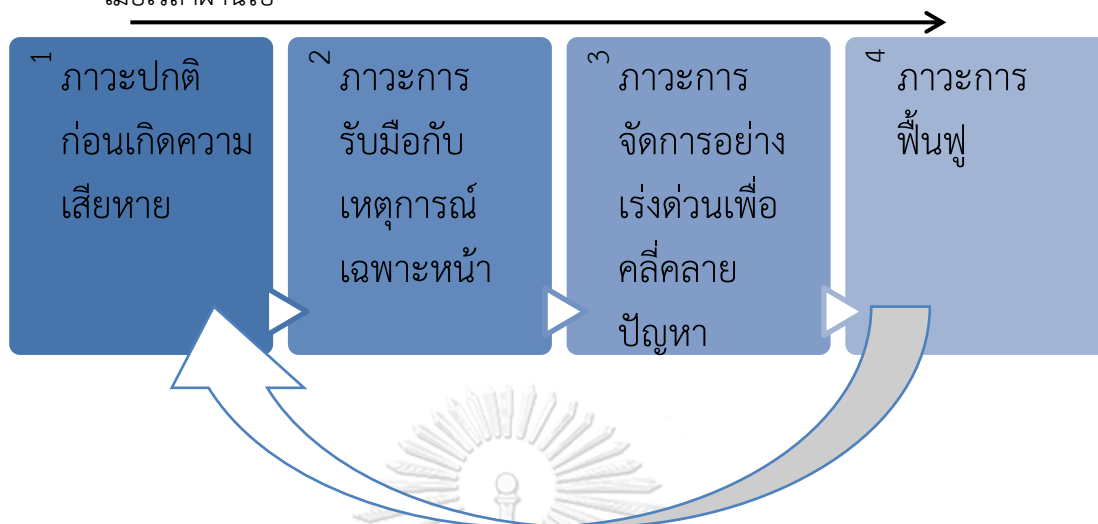
ชาติรี ใต้ฟ้าพูล (2561) กล่าวว่า วิกฤต หมายถึง เหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ผิดปกติ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง เสถียรภาพทางการเงินขององค์กร ความเป็นอยู่ของพนักงาน ชุมชน หรือประชาชนทั่วไป

เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้นแล้ว จึงสามารถสรุปความหมายของ ภาวะวิกฤต ได้ว่าเป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ผิดปกติ โดยองค์กรไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงประชาชนทั่วไป เริ่มให้ความสนใจต่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ หรือบริการ รวมถึงชื่อเสียงขององค์กรได้

### วงจรการเกิดภาวะวิกฤต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชาติรี ใต้ฟ้าพูล (2561) ระบุว่าปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะเกิดขึ้นเป็นขั้นตอนเสมอ โดยอาศัยเวลาเป็นตัวเร่งให้สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวงจรการเกิดภาวะวิกฤต สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ภาพที่ 12 วงจรการเกิดภาวะวิกฤต  
เมื่อเวลาผ่านไป



ที่มา : ธาตรี ใต้ฟ้าพูล. (2561). เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล.

จากภาพที่ 12 แสดงวงจรการเกิดภาวะวิกฤตทั้ง 4 ชั้น ดังนี้

### ชั้นที่ 1 ภาวะปกติก่อนเกิดความเสียหาย

ในขั้นแรก สถานการณ์ทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ปกติ ไม่มีเหตุการณ์ใด ๆ เกิดขึ้น แต่ในขั้นนี้ องค์กรต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดตลอดเวลา

### ชั้นที่ 2 ภาวะการรับมือกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า

เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น องค์กรต้องเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้ อาจเป็นการเร่งประชุมคณะทำงานแก้ปัญหาวิกฤต เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในขั้นนี้ หากองค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์ได้เป็นอย่างดี อาจทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง ไม่พัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤต

### ชั้นที่ 3 ภาวะการจัดการอย่างเร่งด่วนเพื่อคลี่คลายปัญหา

หลังจากการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าแล้ว องค์กรต้องเร่งจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ไม่ให้เหตุการณ์พัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถรับมือได้ และเหตุการณ์พัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤตแล้ว ความเสียหายที่เกิดขึ้นจะตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### ขั้นที่ 4 ภาวะการฟื้นฟู

เมื่อปัญหาหรือวิกฤตคลี่คลายลงแล้ว ขั้นสุดท้าย องค์กรต้องเร่งทำการฟื้นฟูในส่วนที่เกิดความเสียหาย กล่าวคือ การเรียกความเชื่อมั่น ไว้วางใจจากลูกค้าประชาชนให้กลับคืนมา เพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้นให้ลดลงหรือน้อยที่สุด

ทั้ง 4 ขั้นตอน เป็นวงจรของการเกิดวิกฤต ซึ่งทุกครั้งเหตุการณ์หรือปัญหาจะพัฒนาขึ้นไปตามนี้เสมอ โดยอาศัยเงื่อนไขของเวลาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าเมื่อเวลาผ่านไป หากองค์กรนิ่งเฉย ไม่จัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้น เหตุการณ์จะพัฒนาไปเรื่อย ๆ จนสู่ภาวะวิกฤต และเมื่อสถานการณ์คลี่คลายลงแล้ว องค์กรไม่ควรนิ่งนอนใจ แต่ควรประเมินสถานการณ์ที่ผ่านมาไป เพื่อค้นหาสาเหตุ ลงมือแก้ไข และวางแผนรับมือเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นอีก เนื่องจากปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ สามารถวนกลับมาเกิดขึ้นใหม่ได้เสมอ ตามวงจรการเกิดวิกฤตนี้

#### ประเภทของภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต สามารถจัดประเภทได้หลายระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับประเด็นภายในองค์กรที่เกิดขึ้น จนไปถึงระดับประเด็นที่ออกไปสู่สาธารณชน สร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมาก ซึ่งการจัดประเภทของภาวะวิกฤต มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Coombs (2007) จัดประเภทของวิกฤตไว้ 3 ระดับตามความรับผิดชอบขององค์กร คือ

##### 1. กลุ่มวิกฤตที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้ก่อนรับผลกระทบ (Victim Cluster)

ในกลุ่มแรกนี้ องค์กรยังได้รับผลกระทบในระดับต่ำ มีผลต่อชื่อเสียงค่อนข้างน้อย ซึ่งวิกฤตในกลุ่มนี้ เช่น ภัยธรรมชาติ ขวาลือ ความรุนแรงในที่ทำงาน หรือการถูกใส่ร้าย

##### 2. กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster)

ในกลุ่มที่สอง เป็นเหตุบังเอิญที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดขององค์กรในการดำเนินงานบางอย่าง ซึ่งองค์กรไม่ได้เจตนาให้เกิดขึ้น ความรับผิดชอบขององค์กรจึงอยู่ในระดับปานกลาง เช่น การปฏิบัติงานในภาวะที่ยากลำบาก ความผิดพลาดของเครื่องมือ เครื่องจักรในโรงงาน ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์

##### 3. กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster)

สำหรับในกลุ่มสุดท้ายเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากพนักงาน หรือมีการทำผิดกฎหมาย ส่งผลให้องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรอย่างร้ายแรง

จากนั้น Coombs (2015) ได้ระบุว่าวิกฤตสามารถแยกประเภทได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ วิกฤตที่เกี่ยวกับหายนะ (Disaster) และวิกฤตที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Crisis) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) วิกฤตที่เกี่ยวกับหายนะ (Disaster)

เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน ทันทีทันใด ส่งผลกระทบความเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังสามารถก่อให้เกิดผลเสียตามมามากมาย ซึ่งการจัดการกับวิกฤตที่สร้างความเสียหายระดับนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนขององค์กร เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. วิกฤตทางกายภาพ (Physical Crisis) เป็นวิกฤตที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าจนเกิดความเสียหายกับองค์กรได้

2. วิกฤตจากภัยธรรมชาติ (Natural Disasters) เป็นวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น ลมพายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว

3. วิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Accident) เป็นวิกฤตที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรค รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายจากสารเคมีรั่วไหลต่าง ๆ

### 2) วิกฤตที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Crisis)

เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย หรือสุขภาพ นอกจากนี้ ยังสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สะท้อนผลลัพธ์ในแง่ลบตามมา รวมถึงวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Crisis) ที่อาจจะมีแชร์ ส่งต่อรูปภาพ หรือข้อความที่ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรด้วย ซึ่งวิกฤตที่เกี่ยวกับองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 7 ด้าน คือ

1. วิกฤตด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information crisis) เป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการที่ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความลับขององค์กรรั่วไหลไปสู่สาธารณชน

2. วิกฤตด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Crisis) เป็นวิกฤตที่เกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ อาจเป็นการขาดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารทำงานไม่โปร่งใส มีการฉ้อฉล หรือพนักงานขาดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทำให้รวมตัวลาออกพร้อมกัน

3. วิกฤตด้านชื่อเสียง (Reputation Crisis) เป็นวิกฤตที่เกิดจากข่าวลือ การบอกต่อแบบปากต่อปาก เกี่ยวกับองค์กรในทางลบ ทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

4. วิกฤตจากผลของอาการทางจิต (Crisis Resulting from Psychopathic Acts) เป็นวิกฤตที่เกิดจากการก่อการร้าย ก่อวินาศกรรม ต่อทรัพย์สินขององค์กร

5. **วิกฤตจากการเข้าครอบครองกิจการของคู่แข่ง (Hostile Takeovers)** เป็นวิกฤตที่เกิดจากความไม่พอใจของผู้ถือหุ้น (Shareholders) ในการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารชุดเดิม ทำให้รวมตัวกันซื้อหุ้นขององค์กรจำนวนมาก จนได้รับสิทธิ์ในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารชุดใหม่

6. **วิกฤตจากผลิตภัณฑ์ที่มีความผิดพลาด (Product Failure)** เป็นวิกฤตจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือการบริการที่ไม่ดีต่อลูกค้า ทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ขึ้น

7. **วิกฤตด้านเศรษฐกิจ (Economic Crisis)** เป็นวิกฤตที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ รวมถึงการบริหารงานที่ไม่รัดกุม ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการเงินของบริษัท

นอกจากนี้วิกฤตทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว Coombs (2015) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มของภาวะวิกฤตได้ ดังนี้

1. **ความปั่นป่วนในการปฏิบัติงานอันเกิดจากหายนะ (Operational disruptions from disasters)** ซึ่งสามารถทำให้การปฏิบัติงานต้องหยุดลง ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ อาจเป็นภัยพิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ภูเขาไฟปะทุ พายุ น้ำท่วม ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ อาจส่งผลถึงขั้นต้องปิดองค์กรได้

2. **ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน (Workplace violence)** ซึ่งเกิดขึ้นจากพนักงานในองค์กร ใช้ความรุนแรงกับพนักงานคนอื่นภายในสถานที่ทำงาน

3. **ข่าวลือ (Rumors)** การบอกต่อข้อมูลอันเป็นเท็จเพื่อทำลายความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงขององค์กร

4. **การสูญเสียบุคคลสำคัญในองค์กรอย่างไม่คาดคิด (Unexpected loss of key leadership)** เป็นกรณีการที่องค์กร สูญเสียบุคคลสำคัญ ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงอย่างไม่คาดคิด

5. **การปองร้าย (Malevolence)** กรณีนี้ จะเป็นการทำลายองค์กรจากคู่แข่งหรือบุคคลภายนอกองค์กร เช่น การก่อการร้าย การแฮ็กข้อมูลบริษัท

6. **ความท้าทาย (Challenges)** เป็นการเผชิญหน้าขององค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ไม่พอใจในแนวทางหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร

7. **อุบัติเหตุความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical-error accidents)** องค์กรเกิดความล้มเหลวในการใช้เทคโนโลยี

8. **สินค้าเกิดความเสียหายจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical-error product harm)** คือความผิดพลาดจากการใช้เทคโนโลยี จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลิตภัณฑ์ได้

9. **อุบัติเหตุจากความผิดพลาดของมนุษย์ (Human-error accidents)**

10. **สินค้าเกิดความเสียหายจากความผิดพลาดของมนุษย์ (Human-error product harm)**

**11. การประพฤติดื้อต่อองค์กร (Organizational misdeeds)** อาจเป็นการที่ฝ่ายบริหารดำเนินงานผิดพลาด อันเนื่องมาจากการฝ่าฝืนกฎหมาย สร้างเสียหายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

**12. สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Crisis)** การใช้สื่อสังคมออนไลน์โจมตีองค์กร จนเกิดเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ในกระแสความสนใจของสังคม ตกเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของคนในสังคม

Ulmer, Sellnow และ Seeger (2015) จัดประเภทของภาวะวิกฤตไว้ 2 ประเภท ดังนี้

**1) วิกฤตที่เกิดจากความตั้งใจ (Intentional Crisis)** ประกอบด้วย

1. การก่อการร้าย (Terrorism)
2. การก่อวินาศกรรม (Sabotage)
3. ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน (Workplace Violence)
4. ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีของพนักงาน (Poor Employee Relationships)
5. การจัดการความเสี่ยงที่ไม่ดี (Poor Risk Management)
6. การเข้าครอบครองกิจการของคู่แข่ง (Hostile Takeover)
7. ผู้นำไม่มีจริยธรรมในการทำงาน (Unethical Leadership)

**2) วิกฤตที่เกิดขึ้นจากความไม่ตั้งใจ (Unintentional Crisis)** ประกอบด้วย

1. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (National Disasters)
2. การระบาดของโรครุนแรงของโรคติดต่อ (Disease Outbreaks)
3. ปฏิกริยาตอบโต้ทางเทคนิคที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Unforeseeable Technical Interactions)
4. การชะลอตัวทางเศรษฐกิจ (Downturns in the economy)

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ Coombs (2015) และ Ulmer, Sellnow และ Seeger (2015) สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของภาวะวิกฤต อาจจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1) วิกฤตที่เกิดจากองค์กรหรือความตั้งใจ โดยส่วนใหญ่เป็นการกระทำภายในองค์กร อาจเป็นตัวผู้บริหาร พนักงาน ซึ่งทั้งหมดเป็นความตั้งใจให้เกิดขึ้น

2) วิกฤตที่เกิดจากภายนอกอื่น ๆ หรือความไม่ตั้งใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ



## การสื่อสารในภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นสิ่งสำคัญในช่วงที่องค์กรหรือหน่วยงานเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด อันจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ความเชื่อมั่น และชื่อเสียงองค์กร ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตมากมาย ดังนี้

Bland (1998) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการสื่อสารขององค์กรที่กำลังเกิดภาวะวิกฤต โดยใช้การสื่อสารเป็นตัวกลางไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อาจเป็นพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงประชาชนทั่วไป ทั้งในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤต และภายหลังเกิดวิกฤตแล้ว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรให้กลับมาดังเดิม

Newsom, Turk และ Kruckeberg (2012) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการวางแผนการสื่อสารไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันการเกิดวิกฤต อาจมีการแต่งตั้งทีมที่ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้ที่ทำหน้าที่แถลงข่าวต่อสื่อมวลชน โดยเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะทำตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

Coombs (2015) ได้แบ่งขั้นตอนของภาวะวิกฤตไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ซึ่งได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายในปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ Bland (1998) และแนวคิดของ Newsom, Turk และ Kruckeberg (2012) แล้ว จึงสามารถสรุปขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ดังนี้

### 1. ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)

ก่อนเกิดภาวะวิกฤตเป็นช่วงที่ทีมงานต้องค้นหาสัญญาณเตือนภาวะวิกฤต หรือคาดว่าอาจจะส่งผลให้เป็นภาวะวิกฤตได้ รวมถึงการป้องกันวิกฤตไม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งในระยะแรกนี้จะมีการจัดการประเด็น จัดการความเสี่ยง และจัดการภาพลักษณ์

### 2. ขั้นวิกฤต (Crisis)

เมื่อเกิดเป็นภาวะวิกฤตแล้ว สิ่งต่อมาที่องค์กรควรตระหนักคือเรื่องการสื่อสารภายในให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจและยอมรับ เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ข่าวสารที่ถูกต้องขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรทำการเผยแพร่สู่สาธารณชนอีกทางหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการตอบสนองต่อวิกฤตที่เกิดขึ้น

### 3. ขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis)

ภายหลังจากวิกฤตได้ผ่านพ้นไปแล้ว สิ่งที่องค์กรควรทำหลังจากนั้น คือการประเมินผล เพื่อพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรได้เรียนรู้ และนำไปปรับปรุงแผนการจัดการวิกฤตในลำดับต่อไป

ชาตรี ใต้ฟ้าพูล (2561) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการสื่อสารในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการฟัง ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการจะบอก รวมถึงการปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงในจุด

ที่เกิดเหตุการณ์ หรือในที่สาธารณะ ต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจ ความใส่ใจ การปลอบประโลม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดในภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตสามารถทำได้ ดังนี้

### 1) จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร / จุดเผยแพร่ข่าวสาร

การจัดตั้งศูนย์บัญชาการข้อมูลข่าวสาร มีเป้าหมายเพื่อควบคุมการไหลของข้อมูลข่าวสาร และให้พูดเป็นเสียงเดียวกัน ทำข้อตกลง ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องถึงสิ่งที่ควรพูดและสิ่งที่ไม่ควรพูด รวมไปถึงการอบรมพนักงานทุกระดับ ทั้งพนักงานต้อนรับ พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน เพื่อให้ได้รับรู้รับทราบข้อมูลที่ตรงกัน

### 2) กำหนดตัวโฆษกผู้ให้ข่าว (Spokesperson)

โฆษกผู้ให้ข่าวสาร (Spokesperson) ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต พูดในสิ่งที่สาธารณชนต้องการฟัง สามารถให้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เป็นความจริง ถูกต้อง แม่นยำ และต้องมีความละเอียดอ่อน เช่น หากองค์กรทำผิด ต้องยอมรับในความผิดพลาดนั้น อนึ่ง ในการเป็นโฆษกผู้ให้ข่าวสาร (Spokesperson) หากเป็นผู้บริหารระดับ CEO จะทำข้อมูลที่ออกไปนั้น มีความน่าเชื่อถือสูง

### 3) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

องค์กรต้องค้นหา เพื่อตอบคำถามให้ได้ว่าใครคือผู้ได้รับผลกระทบของปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ใครสามารถสร้างแรงกดดันให้กับองค์กรได้ และใครที่เราต้องแจ้งข่าวสาร อาจเป็นญาติของผู้ได้รับผลกระทบ หรือสื่อมวลชน

### 4) เตรียมข้อมูลเบื้องต้นสำหรับสื่อมวลชน

วิกฤตที่เกิดขึ้นมักมีความรวดเร็ว ทันทีทันใด ผู้สื่อข่าวต้องการข้อมูลวงใน (Inside Story) ดังนั้น หากทีมประชาสัมพันธ์มีข้อมูลไม่มากพอ อาจเกิดความเสียหายได้ จึงมีความจำเป็นต้องจัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อตอบคำถามของสื่อมวลชน

### 5) กำหนดข้อความหลัก (Key Message) ในการเสนอข่าวสาร

สาระสำคัญในการสื่อสาร ควรเป็นรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยธรรม เพื่อเรียกความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา รวมถึงสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่

## 6) ควบคุม / อำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชน

กำหนดพื้นที่ทำงานให้กับสื่อมวลชน เตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้พร้อม

### กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต

กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนทำการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต จะเป็นแนวทางขององค์กรในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

Benoit (1995) ได้เสนอกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ ดังนี้

1) กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อชี้แจงว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น องค์กรไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรไม่ได้รับผลกระทบ ประกอบด้วย

1. การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser) ในกรณีที่องค์กรถูกกล่าวหาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ซึ่งองค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือการกล่าวหาที่ก่อให้เกิดผลทางลบ องค์กรอาจใช้การดำเนินคดีทางกฎหมายต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ถูกกล่าวหา

2. การปฏิเสธ (Denial) องค์กรปฏิเสธว่าไม่มีประเด็นปัญหา หรือวิกฤตนั้นเกิดขึ้น โดยอาจใช้การแถลงข่าว หรืออธิบาย ตอบคำถามต่อสื่อมวลชนถึงรายละเอียดว่าไม่มีเหตุการณ์นั้น

3. การหาแพะรับบาป (Scapegoating) เป็นการปฏิเสธโดยองค์กรกล่าวหาบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่นๆ ว่ามีส่วนรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2) กลยุทธ์การลดภาวะวิกฤต (Diminishment Posture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ โดยหวังว่าจะช่วยลดระดับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แต่หากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ สาธารณชนไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เกิดขึ้น อาจเกิดผลในเชิงลบในการจัดการภาวะวิกฤตได้

1. การแก้ตัว (Excusing) เป็นการลดระดับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยแถลงว่าไม่ตั้งใจให้เกิดเหตุการณ์นั้น หรือไม่มีเจตนาให้เกิดความเสียหายขึ้น

2. การให้เหตุผลเพื่อแก้ตัว (Justification) เป็นการลดระดับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยแถลงถึงเหตุผลว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ได้มีความรุนแรง และไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด

3) กลยุทธ์การฟื้นฟูชื่อเสียง (Rebuilding Posture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กร เรียกความเชื่อมั่นจากสาธารณชนให้กลับมาอีกครั้ง

1. การชดเชย (Compensation) องค์กรฟื้นฟูชื่อเสียงอีกครั้ง ด้วยการจ่ายเงินหรือสิ่งของชดเชยให้กับผู้ได้รับผลกระทบ

2. การขอโทษ (Apology) องค์กรฟื้นฟูชื่อเสียงอีกครั้ง ด้วยการขอภัยต่อเหตุการณ์ และความเสียหายที่เกิดขึ้น โดยแสดงความรับผิดชอบทั้งหมดต่อผู้ได้รับผลกระทบ

4) กลยุทธ์การสนับสนุน (Bolstering Posture) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ผ่านการใช้ข้อมูลเชิงบวก หรือสิ่งอื่นใด เพื่อเป็นการสนับสนุนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

1. การเตือนความจำ (Reminding) เสริมภาพลักษณ์องค์กร ด้วยผลงานที่ดีที่เคยทำมาในอดีต

2. การประจบเอาใจ (Ingratiation) เสริมภาพลักษณ์องค์กร ด้วยการชื่นชมผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

3. การขอความเห็นใจ (Victimage) เสริมภาพลักษณ์องค์กร ด้วยการขอความเห็นใจจากสาธารณชนว่าองค์กรก็ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเช่นกัน

#### เป้าหมายของการจัดการภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายจากการดำเนินงาน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้น เป้าหมายหลักของการจัดการภาวะวิกฤต คือ การหยุดยั้งวิกฤตโดยเร็วที่สุด จำกัดขอบเขตของความเสียหาย และเรียกความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา

เพราะฉะนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อค้นหาแนวทางในการสื่อสารภายในว่ามีแนวทางอย่างไร ในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต เนื่องจากในการเกิดภาวะวิกฤตเกือบทุกครั้ง และเกือบทุกองค์กร มักจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับสื่อมวลชน ประชาชน รัฐบาล รวมถึงบุคคลภายนอกองค์กรทุกคน โดยขาดความใส่ใจในการให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับคนในองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเอง หากพนักงาน หรือคนในองค์กร เกิดความรู้สึกว่าถูกองค์กรหักหลัง ไม่สามารถรับรู้ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนบุคคลภายนอก ทั้งหมดนี้ จึงเป็นที่มาของการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ใช้ในการบอกกล่าว ชี้แจง รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคน ในยามที่เกิดภาวะวิกฤตนั่นเอง

#### 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาศ สุขสวัสดิ์ (2551) ศึกษาเรื่องการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรกลุ่มบริษัท ปตท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ

การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งใช้วิธีการศึกษา 2 รูปแบบ คือ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีในการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 3 บริษัท ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด และบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 381 คน พบว่า กลุ่มบริษัท ปตท. ใช้กลยุทธ์การใช้สื่อประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์การนำเสนอสาร เป็น 2 กลยุทธ์หลักในการสื่อสาร โดยช่องทางการสื่อสารที่พนักงานเปิดรับมากที่สุด คือ Intranet และ Website ขององค์กร สำหรับสื่อเสียงตามสาย เป็นช่องทางที่พนักงานเปิดรับน้อยที่สุด นอกจากนี้ การเปิดรับสื่อและกิจกรรมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์เป็นไปในเชิงบวกต่อทัศนคติของพนักงาน ซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความสนใจ และการจงใจของพนักงานได้

กานต์มณี แสงศรีจิราภักดิ์ (2550) ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสาร ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร และประสิทธิผลจากการใช้สื่อเสียงตามสาย ป้ายประชาสัมพันธ์ และวารสาร CAT Club ซึ่งใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการสื่อสารภายในองค์กร และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามพนักงาน กสท. ทั่วประเทศ จำนวน 400 คน พบว่า วิธีการสื่อสารมีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว โดยเป็นเพียงการบอกกล่าว ชี้แจง แจ้งให้ทราบ ไม่มีการวัดผลการตอบกลับ ขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร คือ ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่ทำการสื่อสารออกไป เนื้อหาสารมีความน่าสนใจ ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานต้องมีความสนใจในการให้ความสำคัญต่อการเปิดรับข่าวสารด้วย

ณัฐยา ช่างเชื้อวงศ์ (2544) ศึกษาเรื่องการสื่อสารในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการสื่อสารของพนักงาน โดยมีการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนั้น ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน จำนวน 280 คน พบว่า ลักษณะการสื่อสารของพนักงานการทำอากาศยานกรุงเทพ มีรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเป็นไปในเชิงบวกในด้านของผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานมากที่สุด คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการสื่อสาร รวมถึงระดับ

การศึกษาของพนักงาน กล่าวโดยสรุป หากมีการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวมากเท่าใด ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจมากขึ้นเท่านั้น

อรุษา กาญจนวิทย์ (2546) ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และวิธีการสร้างการยอมรับและป้องกันการต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่พนักงานคิดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ วารสาร PTT Privatization เนื่องจากวารสารดังกล่าว มีการเผยแพร่ทุกเดือน โดยส่งตรงไปยังพนักงานทุกคน รองลงมาคือ สายการบังคับบัญชา เป็นช่องทางที่พนักงานคิดว่ามีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นการส่งสารมาจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรง นอกจากนี้ ยังมี Intranet บัญชีประกาศบอร์ดนิเทศการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นภายในองค์กร ในส่วนของวิธีการสร้างการยอมรับและป้องกันการต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงาน เป็นการให้คำมั่นสัญญาว่าพนักงานจะไม่ได้รับผลกระทบจากการแปรรูป รวมถึงการตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัยที่พนักงานเป็นกังวลโดยฝ่ายบริหารโดยตรง นอกจากนี้ ยังมีการแต่งตั้งพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

เอกภพ จิงกุล (2558) ศึกษาเรื่องการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตที่ธนาคารพาณิชย์ ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกระบวนการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ตัวบทและการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับ 2 กรณี คือ การรับสมัครพนักงานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัดของธนาคารไทยพาณิชย์ และกรณีผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยาทำร้ายคนท้อง พบว่า กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนภาวะวิกฤต เป็นการเตรียมความพร้อมรับมือ ตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างรวดเร็ว บริหารจัดการประเด็นด้วยเครื่องมือ Social Media Listening (SML) เพื่อเก็บข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างตรงจุด ขั้นภาวะวิกฤต ใช้เครื่องมือ SML ในการวิเคราะห์สถานการณ์และควรตอบสนองภายใน 3 ชั่วโมงหลังจากเกิดภาวะวิกฤต และขั้นหลังภาวะวิกฤต เป็นการประเมินผล ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เครื่องมือ SML ระบบการจัดการขององค์กร การบริหารจัดการประเด็น (Issue Management) ความรวดเร็วในการตอบสนอง (ภายใน 3 ชั่วโมง) และ Online Influencer

ปรีดีเปรม ชัยกิจ (2559) ศึกษาเรื่องการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) วิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤต พบว่า กระบวนการจัดการภาวะวิกฤต แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤต เป็นการช่วงเตรียมความพร้อม ปรับให้จิตใจเป็นส่วนเดียวกับองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer กำหนดนโยบายการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงาน และเฝ้าระวังข้อมูลต่าง ๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ ช่วงขณะเกิดภาวะวิกฤต เป็นการกำหนดสัญญาณเตือนเหตุการณ์ การตอบสนอง รวมถึงช่องทางการสื่อสาร และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต เป็นการรวบรวมข้อมูลภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น นำมาประมวลผลและสร้างคู่มือเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตในครั้งต่อไป สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤต ประกอบด้วย องค์กรเห็นความสำคัญและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer รวมถึงความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง



จิราภรณ์ ธิรปัญญาเลิศ (2542) ศึกษาเรื่องการแสวงหาข่าวสารในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และระดับความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ รวมถึงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการสื่อสาร การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยดีกว่าธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทย ซึ่งรูปแบบการสื่อสารในองค์กรนี้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ขณะที่การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารและความมั่นคงในอาชีพเช่นกัน

พิภาวัล เลาวกุล (2553) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และทำสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 4 ธนาคาร ประกอบด้วย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารทีเอสโก้ และธนาคารธนชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร รวมถึงความพร้อมและการเลือกใช้สื่อเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ทั้ง 4 ธนาคารมีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอยู่แล้ว โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต การสร้างสถานการณ์จำลอง และมีการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่มีความคล้ายกัน เช่น กลยุทธ์การปฏิเสธ กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว และกลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ยังมีความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทั้งการสร้างข้อความ การกำหนดโฆษก การติดต่อสื่อสารกับภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้สื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ผสมผสานกันเพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

อาริสา ทองชุมสิน (2557) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสนับสนุนการขายให้กับตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสารการตลาด ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารการตลาด ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสื่อสาร โดยเอไอเอนั้นการสื่อสารด้านความมั่นคง เมืองไทยประกันชีวิตเน้นความแตกต่างและความสุขของผู้เอาประกันเป็นหลัก กลยุทธ์การใช้สื่อ ทั้ง 2 บริษัท ใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) โดยเอไอเอนั้นที่สื่อบุคคล ขณะที่เมืองไทยประกันชีวิตจะเน้นกิจกรรมทางการตลาด และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ เอไอเอใช้ข้อมูลทางสถิติสะท้อนความมั่นคง เมืองไทยประกันชีวิตใช้การสร้างความสุขของผู้เอาประกัน



อารีรัตน์ มาหินกอง (2550) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และปัจจัยที่ทำให้เยาวชนตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมของชมรมพุทธศาสตร์สากลฯ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของโครงการตอบปัญหาธรรมะทางก้าวหน้า และโครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก พบว่า กลยุทธ์หลักในการประชาสัมพันธ์โครงการตอบปัญหาธรรมะทางก้าวหน้า คือ กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การสร้างเครือข่าย ขณะที่โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก มีกลยุทธ์หลักในการประชาสัมพันธ์ คือ กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

เดชานนท์ มหาภาพ (2545) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารในโครงการเพื่อบำบัดยาเสพติด ปฏิบัติธรรมนำปัญญา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อศึกษาการสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรม กลยุทธ์การสื่อสาร และจิตวิทยาการสื่อสาร พบว่า การสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรม เป็นการสื่อสารทั้งแบบทางเดียวและสองทาง โดยตัวผู้ส่งสารต้องมีความน่าเชื่อถือ เนื้อหาสารมีความทันสมัย ปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดการต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยใช้สื่อแบบผสมผสาน ทั้งสื่อบุคคล สื่อวีดิทัศน์ สื่อกิจกรรม และสื่อเพลง สำหรับ



กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการ มีมากมายหลายกลยุทธ์ อาทิ กลยุทธ์การพูดแบบทหาร กลยุทธ์การให้รางวัล กลยุทธ์การสั่งสอน ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่กลยุทธ์การโน้มน้าวใจในตัวผู้รับสารนั่นเอง

เอกพงศ์ จันทร์กล้า (2553) ศึกษาเรื่องกระบวนการ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) พบว่า กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับภายในองค์กร คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารองค์กร ผ่านกลยุทธ์การใช้สื่อบุคคลและสื่อกิจกรรม โดยปัจจัยที่ทำให้เลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ใช้การพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์การใช้สารแบบ One Single Message เพื่อให้เนื้อหาสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้รับสารเกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน



นนทญา หงส์รัตน์ (2550) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโรงเรียนชาวนา จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการศึกษาจากเอกสาร พบว่า โรงเรียนชาวนา จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร และกลยุทธ์การใช้สื่อ โดยผสมผสานระหว่างสื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ สื่อมวลชน สื่อพิธีกรรม และสื่อแบบบูรณาการ



พัธรา นักรำ (2550) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ สำหรับรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ คือรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ภัทรารวรรณ จุฑะพันธุ์ (2552) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการบินไทย สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย และสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ด้านเนื้อหาข่าวสาร กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสาร กลยุทธ์การโน้มน้าว

น้ำวใจ กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคคล กลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสาธารณะ กลยุทธ์สร้างพันธมิตร และกลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของกลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสาร จะมีการใช้กลยุทธ์ที่สนับสนุนทำให้การเผยแพร่ข่าวสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น กลยุทธ์การดำเนินการประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การใช้สื่อประชาสัมพันธ์

รัตติกอ อุ่ณันนาศ (2549) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งด้านมลภาวะทางเสียงของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาการสื่อสารในการจัดการความขัดแย้ง พบว่า มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการสื่อสารอย่างเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุก กลยุทธ์การสื่อสารกิจกรรมสาธารณะครบวงจร และกลยุทธ์การสร้างเครือข่าย โดยกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุก จะใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างแนวร่วม และกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อมวลชน ขณะที่กลยุทธ์การสื่อสารกิจกรรมสาธารณะครบวงจร จะใช้กลยุทธ์ด้านมวลชนสัมพันธ์ กลยุทธ์ด้านชุมชนสัมพันธ์ โดยมีการใช้กลยุทธ์ด้านสื่อประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการทำกิจกรรม คือ กลยุทธ์การใช้สื่อเพื่อการวางแผน กลยุทธ์การใช้สื่อเพื่อมวลชนสัมพันธ์ และกลยุทธ์การใช้สื่อเพื่อให้ความรู้



วศินี นพคุณ (2551) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชนของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและศึกษาจากเอกสาร พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการสร้างเครือข่าย

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

จิรวาส พรหมศร (2549) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารของกองพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ได้แก่ กลยุทธ์การใช้เทคนิควิธีการทางวิทยาศาสตร์ กลยุทธ์ในการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ขณะที่กลยุทธ์ที่ใช้ในการออกแบบเนื้อหาสาร ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

มนตรี สุดสม (2541) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจรในจังหวัดภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่า กระบวนการวางแผนและกลยุทธ์การสื่อสาร เป็นการวางแผนจากบนสู่ล่าง โดยกลยุทธ์การสื่อสาร

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ข่าวสาร และ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อชักจูงใจ

วิลาสินีย์ บุญเรือง (2549) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารในโครงการพัฒนาเยาวชนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารในโครงการพัฒนาเยาวชน ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการสร้างเครือข่าย โดยกลยุทธ์การใช้สื่อ จะเป็นการผสมผสานในสื่อต่าง ๆ ประกอบด้วย สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์



เพราะฉะนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงภาพกว้างของกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผ่านบริบทและรูปแบบของบริษัทที่แตกต่างกัน โดยในการวิจัยนี้ จึงเป็นครั้งแรกที่เจาะลึกไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต โดยการทบทวนวรรณกรรม นำไปสู่การตั้งคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ต่อไป



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสาร การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงอธิบายแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้คำตอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อทำการวิจัย (Documentary Research) และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### แหล่งที่มาของข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

เป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง โดยคัดเลือกจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นล่าสุดของแต่ละองค์กร ดังนั้น ระยะเวลาในการเกิดเหตุการณ์อาจไม่ได้เกิดขึ้นในปีเดียวกัน แต่เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรถือว่าเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งมีการเผยแพร่ นำเสนอผ่านสื่อมวลชน ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งการพิจารณาเอกสารต่าง ๆ นี้ จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสารภายนอก สะท้อนกลับไปยังกระบวนการสื่อสารภายในของแต่ละองค์กร รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความใกล้เคียง โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

#### การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

เป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ที่แต่ละหน่วยงานใช้ ซึ่งส่งผลให้ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว คลี่คลายเบาบางลงได้ รวมถึงแนวทางในการออกแบบตัวสารและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้รับสารที่เป็นคนในองค์กรได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความ

รักความผูกพันในองค์กร อันจะส่งผลให้พนักงานสามารถเป็นกระบอกเสียงแทนองค์กรได้ ทั้งนี้ ได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนรับผิดชอบการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง
2. ผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ในฐานะผู้รับสาร
3. นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิจัยหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งตามการแบ่งของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในประเภทที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และได้รับการแปรรูปไปบางส่วนแล้ว ด้วยการกระจายหุ้นไปในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่

1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากนั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเหลือ 3 หน่วยงาน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากกำไรสุทธิ ประจำปี 2561 สูงสุด 3 อันดับแรก ดังตารางที่ 3.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 แสดงผลประกอบการประจำปี 2561 ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง

(หน่วย : ล้านบาท)

ลำดับ	หน่วยงาน	สินทรัพย์รวม	รายได้รวม	กำไรสุทธิ
1	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	2,355,483.87	2,367,958.54	119,683.94
2	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	268,721.20	200,585.94	-11,625.17
3	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	187,708.55	62,135.93	25,170.76
4	บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน)	6,666.59	2,562.37	-375.72
5	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	2,739,203.19	154,068.76	28,491.29

จากตารางที่ 3.1 พบว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 ลำดับแรก ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 119,683.94 ล้านบาท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 28,491.29 ล้านบาท และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 25,170.76 ล้านบาท ดังนั้น ในการวิจัยนี้ จึงเลือกวิเคราะห์จาก 3 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจดังกล่าว

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งภายหลังจากกำหนดหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแล้ว จึงสามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

**การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)** ได้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากต้องเลือกผู้ให้สัมภาษณ์จากองค์กรรัฐวิสาหกิจที่กำหนด 3 แห่ง นอกจากนี้ การเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ ยังมีบางส่วนที่เป็นการเลือกแบบใช้เครือข่าย (Network Sampling) ผ่านการแนะนำและบอกต่อ (Snowball Technique) เพื่อให้ได้กลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์มีความแม่นยำในการเป็นแหล่งข้อมูลที่ต้องการและแท้จริง โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง โดยกำหนดตัวผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป หรือเทียบเท่า หรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์การตลาด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับในกลุ่มที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบุคคลไว้เพียงเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์กรเท่านั้น ซึ่งในการลงพื้นที่สัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ร่วมการสัมภาษณ์อาจจะมีจำนวนมากขึ้น ทั้งในด้านตำแหน่งและความรับผิดชอบ เพื่อให้เห็นถึงมุมมองต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง โดยอาจเป็นการสัมภาษณ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดูแลพนักงานทั้งองค์กร หรือสัมภาษณ์พนักงานทั่วไป ในฐานะที่เป็นผู้รับสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการ

สื่อสารภายในองค์กร ในเบื้องต้นได้กำหนดคุณสมบัติผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ฝ่าย หรือเทียบเท่า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดไว้องค์กรละอย่างน้อย 1 คน

3. นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ในด้านการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายนอกองค์กร หรือการสื่อสารในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย

3.1 ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ

คณบดีคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปิ่นทรานวงศ์

คณบดีคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประไพพิศ มุฑิตาเจริญ

อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรพรรณ เขยจิตร

อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.5 คุณซาพินา โกมลตะเมธี

อดีตผู้อำนวยการองค์กรสัมพันธ์ (Director of Corporate Communication)

ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการเก็บรวบรวมเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ นำมาวิจัย (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จึงเป็นแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

เนื่องจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะเป็นการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลของแต่ละองค์กรโดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถบอกเล่าเรื่องราวได้อย่างละเอียด หลากแง่มุม โดยบรรยากาศการสัมภาษณ์จะมีความยืดหยุ่นในลักษณะของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กล่าวคือเป็นการกำหนดแนวคำถามไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้วิจัยจะสามารถถามคำถามอื่น ๆ เพิ่มเติมใน

ระหว่างการสัมภาษณ์ได้อย่างหลากหลาย ทำให้คำตอบที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกไว้ตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- เหตุการณ์ใดเป็นภาวะวิกฤตขององค์กรที่เกิดขึ้นล่าสุด
- ระยะเวลาการเกิดเหตุการณ์เป็นอย่างไร ตั้งแต่ต้นจนจบ
- ในเหตุการณ์ครั้งนั้น องค์กรจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างไร (สื่อสารกับคนในองค์กรก่อนหรือสื่อสารกับคนนอกองค์กรก่อน)
- กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต แตกต่างจากกลยุทธ์การสื่อสารภายในในช่วงเวลาปกติหรือไม่ อย่างไร
- กระบวนการในการออกแบบ และจัดการข่าวสาร (Message) เป็นอย่างไร
- มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ไต่บ้าง
- การไหลของข้อมูลข่าวสารเป็นแบบใด (จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน หรือข้ามสายงาน)
- แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นอย่างไร (ทางเดียวหรือสองทาง อาจเป็นการจัดประชุม การร้องเรียน หรือการลงพื้นที่แบบเผชิญหน้า Face to Face)

2. ผู้บริหารหรือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในฐานะผู้รับสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- คิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานตนเองเป็นอย่างไร
- ในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น มีการสื่อสารภายในให้พนักงานทราบอย่างไรบ้าง
- ณ วันนี้มีอะไรบ้างที่สื่อสารภายในองค์กรควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น
- การสร้างความรักความผูกพันในองค์กร มีส่วนช่วยองค์กรในยามวิกฤตไหม



3.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรและการแก้ไขสถานการณ์วิกฤต มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- กลยุทธ์และกระบวนการสื่อสารภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต
- ตัวสารและช่องทางการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กร
- ความรักความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีผลให้ภาวะวิกฤตดีขึ้นหรือไม่

เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยทำการถอดเทปสัมภาษณ์ทั้งหมด และบันทึกไว้ในรูปแบบลายลักษณ์อักษรแทน เพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ต่อไป

#### **การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ**

เนื่องด้วยการวิจัยนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีแนวคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้มีความยืดหยุ่น ในลักษณะของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งก่อนเริ่มลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์จริง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยง (Validity) โดยนำแนวคำถามปรึกษากับอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเหมาะสม สมบูรณ์มากขึ้น อีกทั้งในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง จึงถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งในระหว่างทำการสัมภาษณ์จึงเป็นการตรวจสอบความเที่ยงเฉพาะหน้า (Face Validity) อีกทางหนึ่ง

ในขณะที่ความตรง หรือความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้สัมภาษณ์ ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ป้องกันความคลาดเคลื่อน หรือเข้าใจผิดในประเด็นคำถาม นอกจากนี้ ในส่วนของการวิเคราะห์ด้วยบท ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบในการทำการวิจัย เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความตรง และเชื่อมั่นในคำตอบนั้นได้

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

### การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ในขั้นแรก จะเป็นการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยเบื้องต้นจะพิจารณาจากข่าวต่าง ๆ ที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชน ที่เกิดขึ้นล่าสุดของแต่ละองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงพิจารณาการตอบสนองขององค์กรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ผ่านแถลงการณ์ การแถลงข่าวของผู้บริหาร หรือจดหมายข่าวจากฝ่ายสื่อสารองค์กรของหน่วยงาน กอปรกับพิจารณาร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ต่อบท ตลอดจนนำมาเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อไป

### การนัดหมาย (Appointment)

หลังจากได้แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และผ่านการตรวจสอบความเที่ยง (Validity) โดยอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจะทำการร่างหนังสือเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ โดยระบุ วัน เวลา สถานที่ รวมถึงแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ แบบพร้อมกับหนังสือขออนุญาตดังกล่าว

### การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

เมื่อได้รับการยืนยันวันเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแล้ว ผู้วิจัยจะแนะนำตัวกับผู้ให้สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ และขออนุญาตบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์

ในส่วนของขั้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องบันทึกเสียงเป็นอุปกรณ์สำคัญ ซึ่งจะจดคำสำคัญเป็นระยะ เพื่อไม่ให้เกิดการบันทึกการสัมภาษณ์นั้น เป็นอุปสรรคต่อการสัมภาษณ์จนเกินไป ถามคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ตามที่ได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ สร้างบรรยากาศการสัมภาษณ์ให้มีความยืดหยุ่น ตามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

### การประมวลผลข้อมูล (Data Processing)

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจากเอกสารต่าง ๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาประมวลผลเพื่อให้เห็นถึงกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แต่ละองค์กรนำมาใช้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จัดสรรและเรียบเรียงเป็นประเด็นต่าง ๆ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

### การนำเสนอข้อมูล

ในส่วนของการนำเสนอข้อมูล จะใช้วิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการรายงานผลการวิจัย ประกอบกับบทสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องในรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 แห่ง ซึ่งการนำเสนอจะแสดงให้เห็นการตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในตอนต้น โดยมีกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นตัวนำทางในการนำเสนอบทสรุป และการอภิปรายผลการศึกษาในตอนท้าย



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านกระบวนการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อให้เห็นถึงภาพรวม แนวโน้มของกลยุทธ์การสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กร และภาวะวิกฤต จากนั้น ได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร และพนักงานทั่วไปในฐานะผู้รับสาร จากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยสาเหตุที่เลือก 3 องค์กรดังกล่าว เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามการจัดประเภทรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และมีผลการดำเนินงานเป็นบวกในปี 2561 โดยการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ที่ใช้ในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
3. เพื่ออธิบายแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร จะเป็นการกล่าวถึงผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (Berlo's Communication Model) ตามที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยได้กล่าวถึงในบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสาร จึงประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยอีก 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้ส่งสาร

สำหรับแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดของ Coombs (2015) ประกอบด้วย ขั้นตอนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต

(Post-crisis) ที่จะทำให้เห็นแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้อาศัยกรอบแนวคิดของ Benoit (1995) ที่ว่าด้วยกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยนำมาเทียบเคียงกับบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารจากองค์กรต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture) กลยุทธ์การลดภาวะวิกฤต (Diminishment Posture) กลยุทธ์การฟื้นฟูชื่อเสียง (Rebuilding Posture) และกลยุทธ์การสนับสนุน (Bolstering Posture)

อนึ่ง จากบทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย ที่ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร กลุ่มผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเมื่อทำการสัมภาษณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า กลุ่มผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต โดยจะทำหน้าที่แต่เพียงดูแลพนักงานให้เป็นที่ไปตามความเหมาะสมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงได้เปลี่ยนกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เป็นกลุ่มพนักงานทั่วไป โดยสัมภาษณ์ในฐานะผู้รับสารจากการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้ผลการวิจัยได้รับการเติมเต็มในด้านกลยุทธ์ผู้รับสารอีกทางหนึ่ง

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นบรรยากาศโดยรวม มีความเข้าใจในธรรมชาติ รวมถึงวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และให้การนำเสนอผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะขอเสนอประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ สรุปรวมของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยกมาเป็นกรณีศึกษา จากนั้น จะเริ่มเข้าสู่ผลการวิจัย คือ กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต พร้อมสรุปรวมผลการวิจัยแยกที่ละองค์กร

และจะนำเสนอแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญท่านต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ให้เห็นถึงความเหมาะสม ข้อดี ข้อด้อย หรือจุดที่ควรมีการพัฒนาของแต่ละองค์กร และสรุปรวมผลการวิจัยทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับผลการวิจัย จะเริ่มต้นจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แนวคิดจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ และภาพรวมของ 3 องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานของประเทศไทย มีสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เกิดจากการควบรวมกิจการพลังงานของรัฐ 2 องค์กร คือ องค์กรเชื้อเพลิงและ องค์กรก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย

องค์กรเชื้อเพลิง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2503 ในสมัยรัฐบาลของจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ โดยใช้สัญลักษณ์ตราสามทหาร เพื่อดำเนินการจัดการ ก๊าซน้ำมัน และสถานีบริการน้ำมัน ถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกรมการพลังงานทหาร กระทรวงกลาโหม ต่อมาในวันที่ 7 มีนาคม 2520 สมัยรัฐบาลของนายธานินทร์ กรัยวิเชียร ได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กรก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2520 เพื่อสำรวจและพัฒนาแหล่งก๊าซธรรมชาติในประเทศไทย โดยมีสถานะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกำกับของกระทรวงอุตสาหกรรม

ต่อมาในปี 2521 สมัยรัฐบาลของพลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้ตราพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2521 ขึ้น และประกาศบังคับใช้ ในวันที่ 29 ธันวาคม 2521 จึงถือเป็นการก่อตั้ง การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดูแลการปิโตรเลียมของไทยเป็นครั้งแรก มีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบและส่งเสริมธุรกิจปิโตรเลียม รวมถึงดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดแก่เศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ โดยให้อิโณกิจการขององค์กรเชื้อเพลิงและ องค์กรก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย ไปเป็นของ ปตท. กระทั่งมีการโอนกิจการอย่างสมบูรณ์ในวันที่ 15 กรกฎาคม 2522

ในช่วงแรกของการก่อตั้งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือ ปตท. เป็นช่วงเวลาที่ทั่วโลกกำลังเกิดภาวะน้ำมันขาดแคลน หรือวิกฤตการณ์น้ำมันโลก ครั้งที่ 2 ปตท. ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการปิโตรเลียม จึงเริ่มต้นการดำเนินงานด้วยการจัดหาน้ำมัน เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ในประเทศให้เพียงพออย่างเร่งด่วน ภาระอันหนักหน่วงดังกล่าว เป็นแรงสนับสนุนให้ ปตท. มุ่งจัดหาปิโตรเลียมจากแหล่งในประเทศเพิ่มเติม เป็นผลให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองทางด้านพลังงานได้ในระดับหนึ่ง ลดการสูญเสียเงินตราต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก

จากนั้น ปตท. ได้แปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยจดทะเบียนจัดตั้งในวันที่ 1 ตุลาคม 2544 รับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สิทธิ และพนักงานทั้งหมด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พุทธศักราช 2542 ซึ่ง ปตท. มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยได้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในวันที่ 6 ธันวาคม 2544 เป็นวันแรก และมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ปัจจุบัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพลังงาน มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,715 คน มีรายได้จากการขายและการให้บริการ จำนวน 1,411,021,051,033 บาท มีกำไร จำนวน 165,273,836,638 บาท และสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 555 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ คนปัจจุบันคือ **คุณชาญศิลป์ ตรีนุชกร**

### วิสัยทัศน์ (Vision)

Thai Premier Multinational Energy Company : บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ

### พันธกิจ (Mission)

ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังนี้

ต่อประเทศ : สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาวโดยจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ต่อสังคมชุมชน : เป็นองค์กรที่ดีของสังคมดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

ต่อผู้ถือหุ้น : ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้าง ผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ต่อลูกค้า : สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม

ต่อคู่ค้า : ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

ต่อพนักงาน : สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานที่ทุ่มเทบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ภาพที่ 13 พันธกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ที่มา : <http://www.pttplc.com/TH/About/pages/Vision-Mission-Values.aspx>

#### คำขวัญ (Slogan)

สานพลัง สู่ความยั่งยืน

#### ค่านิยม (Values)

ค่านิยมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คือ S P I R I T+D

Synergy	สร้างพลังงานร่วมอันยิ่งใหญ่
Performance Excellence	ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
Innovation	ร่วมสร้างนวัตกรรม
Responsibility for Society	ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
Integrity & Ethics	ร่วมสร้างพลังความดี
Trust & Respect	ร่วมสร้างความเชื่อมั่น
+Digitalization	ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



ภาพที่ 14 ค่านิยมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

# SPiRiT+D

**ค่านิยมของเรา : SPiRiT+D**

**Synergy**

สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่

**Performance Excellence**

ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

**Innovation**

ร่วมสร้างนวัตกรรม

**Responsibility for Society**

ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

**Integrity & Ethics**

ร่วมสร้างพลังความดี

**Trust & Respect**

ร่วมสร้างความเชื่อมั่น

**+Digitalization**

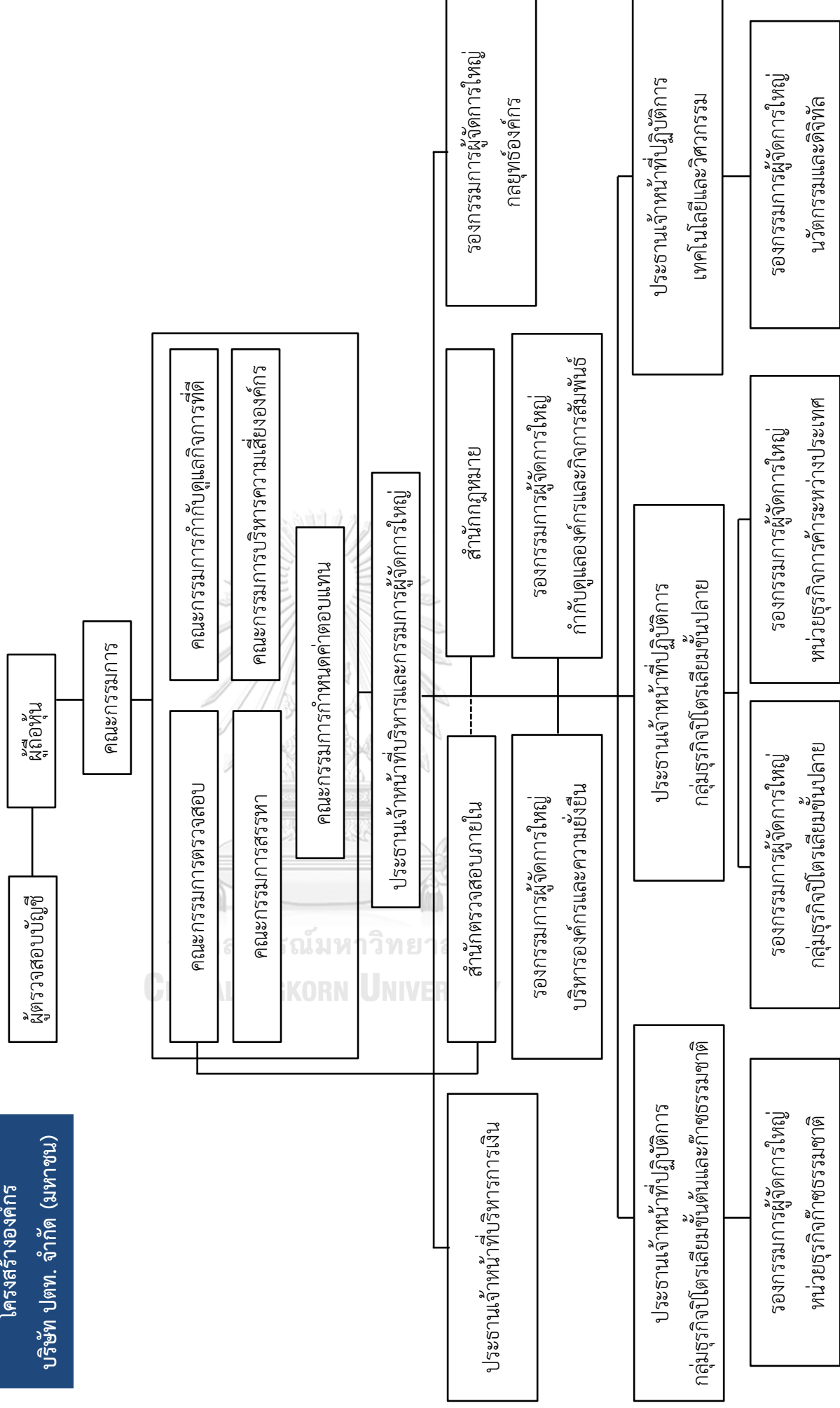
ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ที่มา : <http://www.pttplc.com/TH/About/pages/Vision-Mission-Values.aspx>

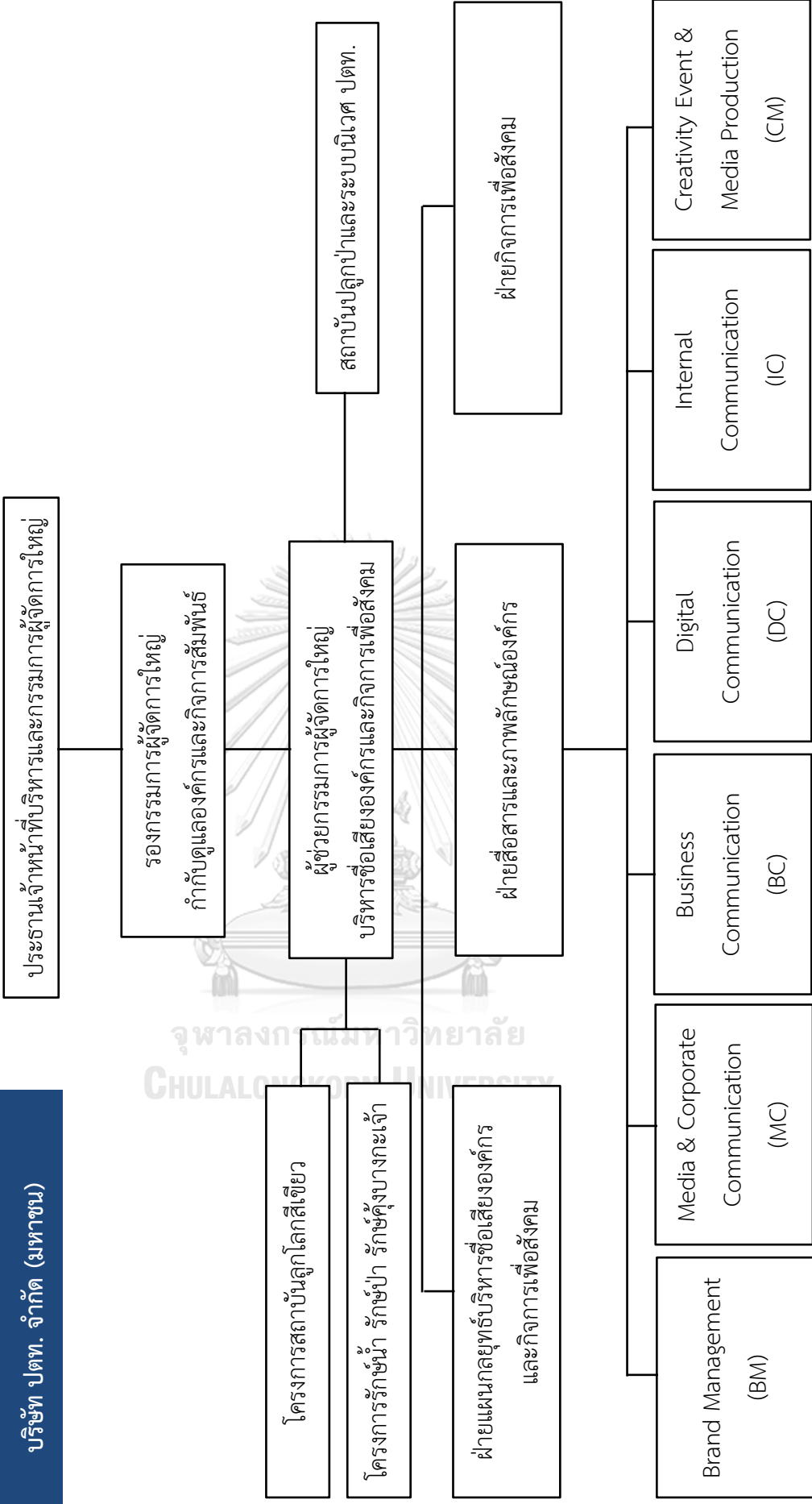


จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

โครงสร้างองค์กร  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



โครงสร้างฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



จากโครงสร้างองค์กร พบว่างาน Internal Communication อยู่ในสังกัดฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร โดยขึ้นตรงต่อผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กำกับดูแลองค์กรและกิจการสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบัน คือ คุณชาญศิลป์ ตรีนุชกร

### ผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการติดต่อและนัดหมายขอเข้าสัมภาษณ์นั้น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ได้มอบหมายผู้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จำนวน 2 ท่าน คือ

1. คุณพรอุมมา เลิศสุวรรณกุล ผู้จัดการ  
ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
2. คุณวิษชุดา แก้ววิเชียร ผู้จัดการ  
ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กร  
และกิจการเพื่อสังคม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากบุคลากรในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้รับสารจากการสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 2 ท่าน คือ

1. คุณวราภรณ์ รุจิภากร ผู้จัดการ  
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจ
2. คุณณัฐกิตติ์ ปัญจศรีพัฒน์ เจ้าหน้าที่ข้อมูลแผน  
ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กร  
และกิจการเพื่อสังคม

### กรณีศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยกกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นล่าสุดกับองค์กร โดยเป็นกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติว่าเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ท่าน พบว่ามีกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าเป็นภาวะวิกฤตจำนวน 2 กรณี คือ กรณีเหตุการณ์มหาอุทกภัย ปี 2554 และกรณีเหตุการณ์คราบน้ำมันดิบที่เกิดจากการรั่วบริเวณทุ่นรับน้ำมันของบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล และพัดเข้าฝั่งบริเวณอ่าวพร้าว เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ปี 2556 ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมทั้ง 2 กรณีได้ ดังนี้

### กรณีเหตุการณ์มหาอุทกภัย ปี 2554

เหตุการณ์อุทกภัย ปี 2554 นับเป็นอุทกภัยครั้งรุนแรงที่สุดเป็นประวัติการณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ช่วงปลายเดือนกรกฎาคม ปี 2554 จนถึงช่วงกลางเดือนมกราคม ปี 2555 มีผู้ได้รับผลกระทบกว่า 12.8 ล้านคน ใน 65 จังหวัด เป็นพื้นที่กว่า 150 ล้านไร่ ซึ่งธนาคารโลกได้ประเมินมูลค่าความเสียหายสูงถึง 1.44 ล้านล้านบาท

สำหรับเหตุการณ์ในครั้งนี้ มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากธรรมชาติ โดยเกิดปรากฏการณ์ลานีญา ที่ทำให้เกิดปริมาณฝนมากกว่าปกติ กอปรกับเวลานั้น ประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากพายุโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งหมด 5 ลูก ได้แก่ พายุโซนร้อนไหหม่า นกเตน ไท่ถาง เนสาด และนาลแก ส่งผลให้เกิดปริมาณน้ำไหลลงอ่างสะสมของเขื่อนภูมิพลและเขื่อนสิริกิติ์เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่น้ำทะเลหนุนบริเวณอ่าวไทย ช่วงปลายเดือนตุลาคม กลางเดือนและปลายเดือนพฤศจิกายน ทำให้การระบายน้ำเป็นไปอย่างล่าช้า ปัจจัยจากกายภาพ ที่พื้นที่ต้นน้ำ มีป่าไม้ที่มีคุณภาพป่าลดลง โครงสร้างน้ำไม่มีความยืดหยุ่นในการรับมือกับสถานการณ์ฝน ขณะที่ในกรุงเทพมหานคร มีศักยภาพในการป้องกันน้ำเข้าสู่ระบบและอุโมงค์ระบายน้ำไม่สอดคล้องกับศักยภาพของระบบสูบและอุโมงค์ และสุดท้าย ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการน้ำ ที่การผันน้ำออกทางฝั่งตะวันออกและตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นไปอย่างไม่เต็มศักยภาพสูงสุด

ส่งผลให้ปริมาณน้ำจำนวนมาก เริ่มเข้าท่วมถนนวิภาวดีรังสิต โดยคุณไพรินทร์ ชูโชติถาวร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ในเวลานั้น ได้ชี้แจงว่า ปตท. ได้จัดตั้งศูนย์อำนวยการฉุกเฉินช่วยผู้ประสบภัยน้ำท่วมกลุ่ม ปตท. (Emergency Management Center : EMC) เพื่อสร้างความมั่นคงในการจัดหาและพลังงานสำรองให้กับประเทศในภาวะวิกฤติ รวมถึงการบริหารให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจและการให้ความช่วยเหลือพนักงานและประชาชนทั่วไป

### กรณีเหตุการณ์น้ำมันดิบรั่วที่อ่าวพร้าว จังหวัดระยอง

เหตุการณ์น้ำมันดิบรั่วที่อ่าวพร้าว จังหวัดระยอง เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2556 ขณะที่เรือบรรทุกน้ำมันสัญชาติกรีซ กำลังถ่ายน้ำมันดิบมายังโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) หรือ PTTGC ได้เกิดเหตุไม่คาดคิด เมื่อท่อรับน้ำมันดิบขนาด 16 นิ้ว ที่อยู่ห่างจากชายฝั่งท่าเรือมาตาศูตไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 20 กิโลเมตร เกิดรอยแตกรั่ว ส่งผลให้น้ำมันดิบราว 50,000 ลิตร ไหลลงสู่ทะเลทันที ซึ่งในเวลานั้น ระบบจ่ายน้ำมันได้ตัดหัวจ่ายในทันที และ PTTGC ได้นำเรือออกทะเลเพื่อปล่อยสารขจัดคราบน้ำมันไม่ให้กระจายตัว

หลังจากนั้น PTTGC ได้ออกมาชี้แจงผ่านสื่อมวลชนว่าได้จัดคราบน้ำมันไปแล้วกว่าร้อยละ 70 เชื่อว่าสถานการณ์จะกลับมามีดีขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวจะจบลงด้วยดี แต่ในวันที่ 29 กรกฎาคม 2556 กลับพบว่ากระแสลมและคลื่นในทะเล กลับพัดคราบน้ำมันมายังบริเวณอ่าวพร้าว เกาะเสม็ด

จังหวัดระยอง ส่งผลให้พื้นที่บริเวณนั้นปกคลุมไปด้วยสีดำของคราบน้ำมัน และเหตุการณ์หลังจากนั้น นำมาซึ่งการลดลงของนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ทำให้ประชาชน ผู้ประกอบการ นักวิชาการ ต่างเรียกร้องให้ PTTGC ออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

สำหรับเหตุการณ์นี้ แม้ว่าบริษัทที่รับผิดชอบจะเป็นบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) หรือ PTTGC แต่ในเวลานั้น สักคมได้ตั้งคำถามกลับไปยังบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถึงมาตรการในการเยียวยาช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบ รวมถึงระบบนิเวศน์ที่กำลังได้รับผลกระทบอย่างหนัก ไม่ว่าจะเป็นสัตว์น้ำ หรือพืชน้ำ แม้แต่ปะการังที่เกิดการฟอกขาว ก็ต้องใช้เวลาในการฟื้นฟู ซึ่งใช้เวลานานกว่าจะกลับมาเช่นเดิม ในเวลานั้น จึงทำให้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต้องชี้แจงและแสดงความรับผิดชอบต่อให้สังคมเกิดความสบายใจขึ้น และสอดคล้องกับพันธกิจที่จะดูแลชุมชนให้เกิดความยั่งยืน

จากการลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร

จากโครงสร้างฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ของ ปตท. พบว่า มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารภายในองค์กรโดยตรง นั่นคือ งาน Internal Communication ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ที่ ปตท. นำมาใช้ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

#### ● กลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์การสื่อสาร เป็นกระบวนการ วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งในบริบทของ ปตท. พบว่า กลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

#### ○ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร

กลยุทธ์ผู้ส่งสาร ของ ปตท. จะมีการพิจารณาถึงตัวสารที่จะส่งออกไป รวมถึงช่องทางที่คาดว่าจะทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ และสามารถเข้าถึงได้มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ปตท. จึงประกอบด้วย ส่วนงานต่าง ๆ ของ ปตท. ร่วมเป็นผู้ส่งสารทั้งหมด โดยแบ่งหน้าที่ที่แตกต่าง

กันออกไป สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ผู้ที่รับผิดชอบคือ งาน Internal Communication นั่นเอง

“Internal Communication เป็นการสื่อความภายในให้พนักงาน ซึ่ง ปตท. มีทั้งที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ และก็กระจายอยู่ตามต่างจังหวัดที่มีคลังก๊าซ คลังน้ำมันต่าง ๆ ก็เป็นการสื่อความทั้งในแง่ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารองค์กรรัฐทั่วถึง และก็เป็นการกระจายข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรให้ทราบ รวมถึงเป็นการสื่อความ CEO Brand ของ ปตท. ด้วย ก็คือมีการจัด Town Hall ให้ผู้บริหารพบพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้บริหาร ปตท. หรือเป็นผู้บริหารกลุ่ม ปตท. ทั้งหมดนี้เราก็ต้องดู CEO Brand ให้ด้วยนะคะ เป็นการสื่อความของผู้บริหาร การทำสื่อสารก็ทั้งผ่านสื่อออนไลน์ ภายในต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอีเมล เว็บไซต์ Intranet หรือว่าจะเป็น e-Magazine ภายในอย่างนี้ รวมไปถึงสื่อออฟไลน์ต่าง ๆ ที่เห็นอยู่ในตึกในสถานที่ทำงาน ในพวกบอร์ดนิทรรศการ หรือว่าเป็นพวกอะไรอย่างนี้ รวมถึงการจัดกิจกรรมก็อยู่ในนี้ด้วย รวมถึง Visibility ต่าง ๆ ด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

อีกหนึ่งกลยุทธ์ผู้ส่งสารที่ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ปตท. นำมาใช้ คือในทุกเช้าวันจันทร์ของทุกสัปดาห์ จัดให้มีโต๊ะข่าว ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับโต๊ะของนักข่าว โดยโต๊ะข่าวนี้อาจเป็นการพูดคุยถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสัปดาห์ที่ผ่านมา เพื่อทำการกลั่นกรองก่อนขั้นแรกว่าจะสามารถสื่อสารออกไปได้อย่างไร

“ในทุกสัปดาห์ที่ทีมสื่อสารองค์กรจะมีการนั่งประชุมเรียกว่าการประชุมโต๊ะข่าว เหมือนโต๊ะข่าวของนักข่าว ก็คือมาคุยกันว่าในแต่ละอาทิตย์มันจะมีอะไรเกิดขึ้น อาทิตย์ที่ผ่านมา มี Hot Issue อะไร จะบริหารประเด็นยังไง ผ่านสื่อยังไง ด้วยคำพูดยังไง หรือว่าต้องติดต่อคนไหนที่จะช่วย Support รวมไปถึงข่าวบวก ข่าวบวกจะเกิดอะไร จะผ่านสื่อ Channel ไหน เรามานั่งคุยกันทุกอาทิตย์ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ก่อนที่จะแยกย้ายกันไปทำงานกัน จริง ๆ เราประชุมกันวันจันทร์เช้า และก็มาคุยกัน ว่าอาทิตย์ที่ผ่านมาเกิดอะไร จะจัดการยังไง ทิศทางเป็นยังไง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากการทำหน้าที่ผู้ส่งสารของงาน Internal Communication ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ของ ปตท. แล้ว กลยุทธ์ผู้ส่งสารอีกประเภทหนึ่งที่ ปตท. นำมาใช้ ซึ่งถือว่าได้ผลดี นั่นคือการสื่อสารของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

“นอกจากการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารฯ แล้ว ยังมีการสื่อสารของท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ท่านจะลงไปพบกับพนักงานตลอด ผ่านกิจกรรม CEO Town Hall”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับการสื่อสารของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แล้ว ยังมีการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง ในระดับ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารภายในหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ปตท. แล้ว พบว่า หากฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรเป็นผู้ส่งสาร จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นส่วนใหญ่ และรูปแบบการไหลของข่าวสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) แต่หากเป็นการสื่อสารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ไปยังพนักงานภายในองค์กร จะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และมีรูปแบบการไหลของข่าวสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ควบคู่กันไป

“พี่ว่ามันมีทุกมิติ บนลงล่างมีอยู่แล้วพวกนโยบาย แต่มันอาจจะขึ้นไปตามสายงาน ไหลลงมา หรืออาจจะนาย เวลา มี Town Hall ต่าง ๆ อย่างล่างขึ้นบนก็มีคำถามอะไรสงสัย ถ้าในการทำงานเขาก็สามารถไหลไปตาม Step ได้ หรือว่ากิจกรรมเหล่านี้ เราเปิดโอกาสให้ทุกคน ไม่ใช่แค่ผู้ว่านะ แต่ระดับรองหรือผู้ช่วยเองก็ตาม ก็จะมีการจัด Town Hall จัดพบพนักงานเป็นระยะอยู่แล้ว แต่ในสายเขาก็ต้องคุยกันเอง แต่สื่อสารองค์กรไม่ได้เข้าไปดู แต่เขาก็จะจัดสื่อสารภายในของเขาเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการกระจายจากส่วนกลางไปให้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ตารางที่ 3 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้ส่งสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลของการสื่อสาร	
	ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ผู้บริหารระดับสูง		✓	✓	✓
หน่วยงานต่าง ๆ	✓		✓	



จากตารางที่ 3 สามารถสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ปตท. ได้ว่ามีการใช้ผู้ส่งสารที่เป็นทั้งบุคคล คือ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานต่าง ๆ ก็สามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้เช่นกัน ซึ่งหากเป็นผู้บริหารระดับสูง จะเป็นการสื่อสารที่สามารถสร้างการไหลของการสื่อสารได้ทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน เนื่องจากการเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ขณะที่หน่วยงานต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสารจะเป็นในแบบบนลงล่างมากกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับช่องทางการสื่อสารที่ผู้ส่งสารเลือกจะส่งไปด้วย

### ○ กลยุทธ์การสร้างสาร

ในส่วนการสร้างสารของ ปตท. จะมีหลายรูปแบบ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเนื้อหาที่ต้องการนำเสนอ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ข่าวสารทั่วไป กิจกรรมในองค์กร ล้วนแล้วแต่มีการสร้างสารที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความน่าสนใจมากที่สุด

*“สาร เริ่มตั้งแต่เป็น Artwork ข่าวจะไม่ใช้หน้าแห้ง ๆ จะสั้นกระชับ มีทั้งเป็นข้อความใน Intranet ในอีเมล จะเห็นว่าสื่อก็ต้องปรับตามยุคสมัย ข้อความต้องสั้น ภาพต้องเยาะ เป็นลิสต์ มีเป็น Infographic ที่อยากจะทำให้ความรู้ความเข้าใจ สั้น ง่าย กระชับ สามารถโหลดเก็บเอาไปแชร์ต่อได้ หรือถ้าเป็น Press Release ก็ต้องให้เขาอ่านต่อได้”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากนี้ การสร้างสารใน ปตท. ยังมีความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารบางช่องทางสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. สารและช่องทางการสื่อสาร ที่ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรเป็นผู้ผลิตและเป็นเจ้าของช่องทาง
2. สารที่ทุกหน่วยงานสามารถผลิตเองได้ และเผยแพร่เองได้ แต่ช่องทางการสื่อสารเป็นช่องทางกลาง เช่น อีเมล
3. สารและช่องทางการสื่อสาร ที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้ผลิตและเป็นเจ้าของช่องทาง

*“เราแบ่งสื่อภายในเป็น 3 แบบ แบบแรกคือเป็นสื่อที่สื่อสารองค์กรผลิตและบริหารสื่อเอง เช่น เวลาเปิดคอมพิวเตอร์มามันจะมีการ Pop-up หน้า Artwork คือทุกคนจะให้เห็นก่อนตั้งแต่เปิดเครื่อง อันนี้จะทาง PR ภายในดู แต่ว่าถ้าเป็นอีเมล ทางพวกที่จะเป็นแคพาร์ท ๆ หนึ่งในการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านอีเมล มันก็จะยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถส่งอีเมลถึงพนักงานได้เหมือนกัน อันนี้คือแบบที่ 2 ที่เป็นคน Support เนื้อหา แต่การบริหารสื่อเป็นหน่วยงานอื่น ๆ อย่างอีเมลก็อาจจะเป็นทางไอที อย่างโปสเตอร์ติดลิฟต์ จริง ๆ สื่อโปสเตอร์ติดลิฟต์เป็นของอาคาร แต่ Content ที่อยู่ข้างใน*

เราก็เป็นพาร์ทหนึ่งที่เราไปติดได้ แต่ว่าหน่วยงานอื่นก็สามารถติดได้เหมือนกัน มันก็เลยมีความหลากหลายในการบริหารจัดการ ส่วนสุดท้ายคือเป็นสื่อของหน่วยงานอื่น และหน่วยงานอื่นเป็นคนดูแล Content อย่างบูธนิทรรศการข้างล่าง PTT TV อย่างนี้เป็นของทีมพัฒนาองค์กรเป็นคนดูแล Project นี้ เขาก็จะเป็นบูธของเขาเอง อันนี้คือภาพรวมการบริหารจัดการ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

การสร้างสรรคตัวสารให้มีความน่าสนใจ แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีและสามารถสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกัน หากสารนั้นมีข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้อง อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้น สารที่ดี จึงควรเป็นสารที่มีความถูกต้อง และสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว

“ถ้าส่วนตัวที่รู้สึกว่าจะต้องบริหารข้อมูลให้พนักงานได้ทันเวลา ใน Message ที่ถูกต้องและในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กร และยังบอกเล่าต่อถึงคนรอบข้างได้ เพื่อช่วยองค์กรสื่อสารต่อ ถ้าจะดีคือ Message ต้องถูกต้อง ทันเวลา และก็อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงพนักงานได้ และยังเอาไปใช้ประโยชน์ต่อได้ เพื่อสื่อสารองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับการสร้างสารในช่วงภาวะปกติและช่วงภาวะวิกฤต ถือว่าไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากการสร้างสารยังคงยึดรูปแบบที่มีอยู่ โดยปรับเปลี่ยนเนื้อหาบางอย่างให้มีความน่าสนใจมากขึ้น และพนักงานสามารถรับรู้ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วขึ้นเท่านั้น

“ตัวสารไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะปกติหรือวิกฤต ภายในเราเน้นการให้ข้อเท็จจริงกับพนักงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นไม่น้อยกว่าคนข้างนอก เพราะยังไงก็คือคนบ้านเดียวกัน จริง ๆ ขึ้นกับเรื่อง บางที่เป็น Sensitive เราต้องแจ้งตลาดก่อน ไม่สามารถบอกพนักงานก่อนได้ สมมติจะ IPO ขายหุ้น มันก็มีข้อจำกัดของ กลต. ห้ามสื่อความอะไรก่อนจะมีการแจ้งตลาด เพราะนั้น ถ้าเป็นอย่างนี้ ถ้าแจ้งตลาดเมื่อไหร่ ข่าวภายในต้องออก อย่างเช่นสมมติมีประเด็นราคาน้ำมัน คนข้างนอกสงสัย ถามเยอะจัง บางทีเราก็ต้องอธิบายคนในเราให้รู้ก่อนเหมือนกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า รูปแบบสาร หรือกระบวนการสร้างสารในปัจจุบันที่การสื่อสารภายในองค์กรของ ปตท. ใช้สื่อสารอยู่นั้น มีหลากหลาย

รูปแบบ แตกต่างกันไปตามบริบทของเนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบสารได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางสรุปรูปแบบสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

รูปแบบสาร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
ข่าว – บทความ	✓
จุลสาร – วารสาร	✓
เพลงองค์กร	✓
e-Magazine	✓
Banner	✓
Screensaver	✓
Clip Video	✓
Infographic	✓
Poster	✓
Standee	✓

จากตารางที่ 4 สรุปรูปแบบสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การสร้างสาร มีรูปแบบที่หลากหลาย เปลี่ยนไปตามบริบทของพนักงานในองค์กร จากเดิม ข่าว-บทความ เป็นสารที่สำคัญที่ใช้ในการสื่อสาร ที่เป็นตัวหนังสือและภาพถ่ายประกอบกัน หรือจุลสาร-วารสาร ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร อาจจะมีกระบวนการจัดพิมพ์ที่ค่อนข้างช้า ทำให้ข่าวที่จะสื่อสาร ไม่ทันเวลา การเปลี่ยนเป็น e-Magazine จึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับบุคลากรภายในองค์กรในปัจจุบัน นอกจากนี้ Infographic เป็นตัวสารอีกประเภทหนึ่งที่ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ปตท. นำมาใช้สื่อสาร เนื่องจากมีภาพที่มีสีสัน ตัวหนังสือบรรยายไม่เยอะ ทำให้น่าอ่าน น่าติดตามมากขึ้น

#### ○ กลยุทธ์การใช้สื่อ

กลยุทธ์การใช้สื่อ ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งช่องทางที่หลากหลายนี้ ย่อมส่งผลกับตัวผู้ส่งสาร และตัวสาร หากมีการใช้ผู้ส่งสารและสารที่ไม่เหมาะสมกับช่องทางการสื่อสาร อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารลดน้อยลง

สำหรับกลยุทธ์การใช้สื่อของ ปตท. ถือว่ามีความหลากหลาย เนื่องจากมีหลายช่องทางที่ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรเลือกใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Intranet ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่องทางพื้นฐานที่หลายองค์กรใช้เช่นกัน

“Intranet เปิดเข้ามาจะเห็นเป็น Artwork สั้น ๆ ง่าย กระชับ เราจะวาง Criteria ว่าข่าวอะไรที่จะอยู่ใน What’s New ได้บ้าง เป็นข่าวสำคัญระดับองค์กร เป็นสิ่งที่จะเชิญชวนคนทั้งหมดขององค์กร หรือผู้บริหารที่เข้าร่วมต้องเป็นระดับเท่าไรขึ้นไป ไม่อย่างนั้นข่าวมันก็จะเยอะ ภาพประกอบได้นิดหน่อยตามพื้นที่ที่เราได้ News Clipping อันนี้พนักงานสามารถเข้าไปค้นหาข่าวที่เกี่ยวกับ ปตท. ได้ ก็จะมีการทำทุก ๆ วัน และก็จะมีการ Event ทயอย PR ไปเรื่อย ๆ ก็จะให้เห็นสื่อที่หลากหลายตามความสนใจพนักงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

นอกจาก Intranet ที่เป็นช่องทางสื่อสารพื้นฐานของ ปตท. แล้ว ในปัจจุบัน ปตท. ได้มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ อย่างแอปพลิเคชัน LINE เข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยกรู๊ปที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรนี้ จะไม่ได้เป็นกรู๊ปในรูปแบบของ Official แต่จะเป็นการตั้งกรู๊ปขึ้นเอง โดยมีสมาชิกที่อยู่ในกรู๊ปแตกต่างกันไป เช่น กรู๊ป 1 อาจจะมีสมาชิกเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือกรู๊ป 2 อาจจะมีสมาชิกเป็นผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายในสังกัด

“เราไม่มี LINE ที่ทุกคนอยู่ในนี้ ตอนนี้เรามีพนักงาน 3,000 กว่าคน เพราะฉะนั้น กรู๊ปที่เราจะมีจะเป็น Group Close เราเน้นตามห้อง LINE ที่มีอยู่แล้ว แต่โดยปกติจะเป็นระดับผู้บริหาร หรือพนักงานที่สนใจใน Issue ที่เกิดขึ้นในองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ข้างต้น ทำให้พบว่า ปตท. มีการตั้งกรู๊ป LINE แบบเฉพาะกิจ ที่มีพนักงานจากทุกหน่วยงานอยู่ในกรู๊ปดังกล่าว โดยสมาชิกทุกคนในกรู๊ปจะเป็นตัวแทนของฝ่ายนั้น ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ที่กำลังอยู่ในกระแสสังคม เป็น Hot Issue สร้างความเข้าใจในประเด็นนั้น ไปยังพนักงานของฝ่ายที่ตนเองสังกัดอยู่

“เรามี Gen C ที่เปิดขึ้นมา ซึ่งเป็นพนักงานที่สนใจเรื่อง Hot Issue และนำไปเผยแพร่ต่อ อันนี้แทบจะเรียกว่าเราเปิดก็ได้ มีคนอยู่ในนี้ประมาณ 200 กว่าคน แต่ถือว่าเป็น Clean จริง ๆ ที่เขาสนใจ เพราะถึงแม้ว่าเราไป Invite คนที่ไม่สนใจ เขาก็ไม่รับ หรือรับก็บล็อกอยู่ดี ก็เลยไม่มีห้องเป็น พิเศษ แต่ก็มีห้องผู้บริหารที่เราเอาไว้ feed ข่าว feed ประเด็นที่เป็น Hot Issue เหมือนกัน”

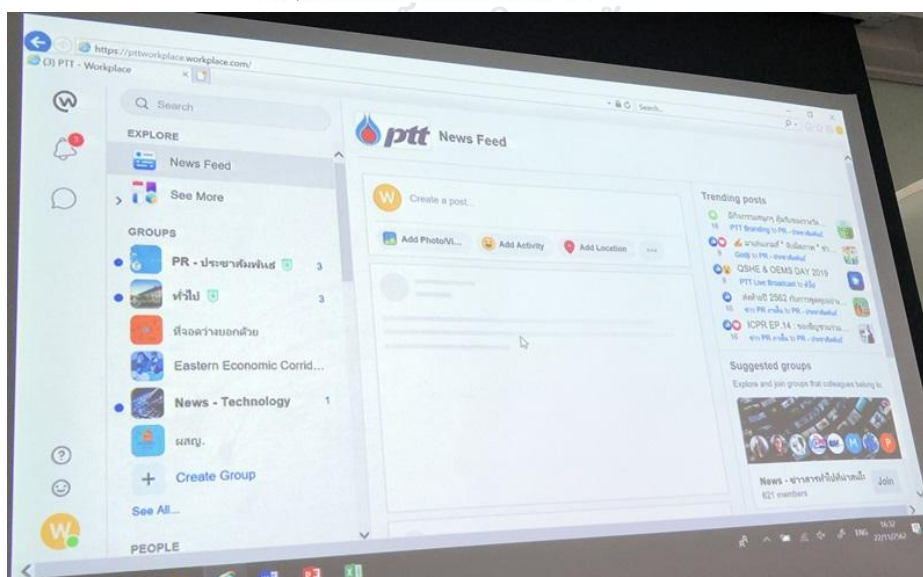
(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากช่องทางการสื่อสารที่เป็นช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ อย่างแอปพลิเคชัน LINE แล้ว ปตท. ยังได้เพิ่มช่องทางที่เป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่มีลักษณะคล้าย Facebook นั่นคือ Workplace ที่ใช้เฉพาะพนักงาน ปตท. ซึ่งเป็นสื่อสังคมออนไลน์แบบปิด นอกจากจะช่วยให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานอีกด้วย

“ตอนนี้เรามี Workplace เป็นโซเชียลมีเดียคล้ายกับ Facebook ทำทุกอย่างได้เหมือน Facebook เลย แต่เป็นแบบปิด มีเฉพาะพนักงานของเราเท่านั้น และพนักงานเขาก็น่ารัก มีการสร้าง กรู๊ปเหมือนกับเวลาที่เรารสร้าง Close Group ใน Facebook อย่างกรู๊ปนี้ก็น่ารักดี ที่จอตระหว่งบอก ด้วย คือตอนเข้ารถจะเยอะมาก วนหาที่จอตระกั้นไป หาไม่เจอสักที มีกรู๊ปนี้ก็ดี น่ารัก ช่วยกันบอก ตรงนี้ว่างนะ ตรงนั้นว่างนะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ภาพที่ 15 ตัวอย่าง Workplace ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ที่มา: ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2562

การสื่อสารภายในองค์กร ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ถือเป็นช่องทางที่ดีในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นช่องทางที่มีความรวดเร็ว ซึ่งฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จึงพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรอีกหนึ่งช่องทาง คือ แอปพลิเคชัน BRIGHT

“สำหรับภายในจะมี BRIGHT เป็น Mobile App คล้ายกับ Intranet เข้าได้เฉพาะพนักงาน ต้องมี username password ถึงจะล็อกอินเข้าไปได้ พนักงานจะสามารถอ่านข่าว เช็กข่าว ดูลิวี่ ตอนนี้มีอะไร ก็สามารถทำได้ คือแอปนี้จะเชื่อมกับ Intranet การขึ้นข่าวหรืออะไรก็ตามใน Intranet ในแอปนี้ก็เปลี่ยนไปด้วย อีกอย่างคือแอปนี้ใช้ช่วงเวลาทำงานได้ อย่างสมมติมาเช้า เอาละ วนหาที่จอดรถนาน จะลงเวลาไม่ทันแล้ว ทำไงดี ใช้แอปนี้ค่ะ สะดวกมากประมาณนี้ค่ะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับช่องทางอื่น ๆ ที่ ปตท. ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรปัจจุบัน ยังมีช่องทางเสียงตามสาย แต่ถือเป็นช่องทางที่จะใช้ในยามที่มีกิจกรรมภายในองค์กร และต้องการเชิญชวนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเท่านั้น เนื่องจาก ช่องทางเสียงตามสาย ถือเป็นช่องทางที่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในอาคาร สามารถปิดเสียงเองได้

“เสียงตามสายเคยมี แต่ที่ผ่านมามีข้อจำกัด เนื่องจากทุกชั้นสามารถปิดเองได้ บางทีมีประชุมก็จะหวั่นเสียงหรือปิดบ้าง ก็เลยทำให้สื่อใน ปตท. ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เพราะแม้ว่าเราออกไปทุกชั้นปิดเองได้ พนักงานก็จะรู้สึกว่ามันคือการ Interrupt การทำงานของเขา ประโยชน์ของเสียงตามสายจริง ๆ คือเวลาเราจัดกิจกรรมอะไร เราก็จะใช้บอกทั่วถึงเวลาลงไปพร้อมแล้วนะ”

CHULALONGKORN UNIVERSITY (ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

จากข้อจำกัดของเสียงตามสาย ทำให้ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ได้คิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการสื่อสารภายในองค์กรเพิ่มเติม โดยได้ร่วมกับไอที พัฒนาช่องทางเพิ่มเติม คือ Pop-up Box มีลักษณะเป็นตัวสารแบบ Banner จะขึ้นที่หน้าจอของพนักงานทั้งองค์กร อาจจะเป็นข่าวที่กำลังอยู่ในความสนใจ หรือเชิญชวนให้ร่วมกิจกรรม ช่องทางการสื่อสารที่เป็น Pop-up Box จะมีข้อดีคือไม่รบกวนพนักงานในเวลาทำงาน เนื่องจาก Pop-up Box พนักงานสามารถปิดเองได้ หรือจะถูกระงับเวลาไว้ประมาณ 10-15 วินาที และจะหายไปเอง นอกจากนี้ บาง Pop-up ที่เป็นข่าวสารพนักงานสามารถคลิกลิงก์ไปยังเนื้อหาฉบับเต็มได้ด้วย

“เรามีการพัฒนาสื่อใหม่มาแทนเสียงตามสาย ตอนนี้เลยมีการเปลี่ยนไปใช้ Pop-up Box สมมติอีก 15 นาทีจะถึงกิจกรรม ก็จะดึงขึ้นมาว่า ขอเชิญทุกคนลงไป ซึ่ง Pop-up นี้ เราสามารถรู้ป ได้ว่าจะให้ใครดู และเลือกได้ว่าจะ Pop-up มากี่วินาที หรือกี่นาทีแล้วให้หายไปเองก็ได้ หรืออยากให้ ค้างก็ให้เขาคlickปิดเอง ช่องทางนี้ ทางไอทีเป็นผู้ผลิต และเราเป็นคนบริหาร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

อีกหนึ่งช่องทางที่มีการพัฒนาคือ Site Visit หรือการลงพื้นที่พบปะพนักงานของผู้บริหาร ระดับสูง ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่าเป็นช่องทางที่ประธาน เจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เคยใช้และได้ผลตอบรับค่อนข้างดี แต่เนื่องด้วยในปัจจุบัน เทคโนโลยีพัฒนาไปค่อนข้างมาก ทำให้การลงพื้นที่ในบางครั้ง อาจจะต้องใช้เวลาในการเดินทาง การจัดเตรียมสถานที่ และทำให้การสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงเสียงเดียว หรือ One Voice ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จึงจัดให้มี CEO Town Hall ที่จัดเป็นประจำทุกปี อาจจะเป็นปีละ 2 ครั้ง หรือจัดทุกไตรมาส โดยสามารถยิงสัญญาณผ่าน Video Conference ไปทุกหน่วยงานทั่วประเทศ และทั่วโลก นอกจากนี้ พนักงานที่กำลังรับชมอยู่ในเวลานั้น สามารถส่งคำถามเข้ามาได้ทันที ผ่าน Slido ที่เมื่อพนักงานส่งข้อความหรือคำถามเข้ามา และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ สามารถเห็นข้อความหรือคำถามนั้น และตอบได้ทันที

“Site Visit มีไปพบพนักงาน แต่ไม่ใช่ทางนี้จัดโดยตรง บางทีเวลาไปร่วมงานก็จะเป็นอีกทางหนึ่งจะเจอ จะมีอีกหน่วยงานหนึ่งชื่อสำนักผู้ว่า จะดูแลผู้ว่า หรือการสื่อความของผู้ว่า แต่ที่ผ่านมามา ท่านก็ออกพื้นที่เพื่อทำงานเยอะอยู่แล้ว ก็ไม่ค่อยได้มี อีกอย่างเรามี Conference อยู่แล้ว อย่างอาทิตย์หน้าไปที่ขอนแก่น ที่ต่างจังหวัดอยู่แล้ว ไประยอง ไปสิงคโปร์ อันนี้คือพูดที่เดียวจบ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

“ใน CEO Town Hall มันจะมีการ Conference ไปที่พื้นที่ปฏิบัติการ ต่างประเทศ ในประเทศก็มี ทุกคนสามารถฟังได้พร้อมกัน และจะมีที่เรียกว่า Slido สามารถยิงคำถามสดได้ และให้นายตอบ ไล่ออกไปเลย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

กลยุทธ์การใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องมีการประเมินผล เพื่อรับฟังความคิดเห็น ความพึงพอใจในการรับสารของผู้รับสาร ซึ่ง ปตท. มีการประเมินผลทุกปี ๆ ละ 2 ครั้ง พบว่า ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ อีเมล

“ณ วันนี้การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ อีเมล ก็ออกแบบสอบถาม 2 ระยะเวลาแรกต้นปี อีกระยะคือปลายปี มีความพึงพอใจมากแค่ไหน สื่อที่เข้าถึงเขาได้มากที่สุดคืออีเมล อันที่ 2 คือ What’s New ที่เป็น Pop-up ขึ้นมา ทั้งในแง่ทุกคนได้เห็น และมันสั้นกระชับ ตามด้วย Intranet และจอในลิฟต์ ที่เขาโอเค และอันที่ 5 คือ Workplace ทั้ง 5 อันนี้คือที่ได้รับความนิยม ชาวมันต้องอัปเดต คือตอนนี้ชาวมันก็ต้องเป็นที่เขาอยากฟังอยากรู้ ถ้าอะไรที่มันสนับสนุนตรงนี้ได้ มันก็เข้าถึงเขาได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ตารางที่ 5 ตารางสรุปช่องทางการสื่อสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ช่องทางการสื่อสาร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
Intranet	✓
Email	✓
Site Visit	✓
Town Hall	✓
Lift TV	✓
PR Board	✓
Event	✓
LINE	✓
Workplace	✓
YouTube	✓
SMS	✓
Pop-up Box	✓
เสียงตามสาย	✓

จากตารางที่ 4.3 พบว่าช่องทางการสื่อสารของ ปตท. ครอบคลุมทั้งสื่อที่เป็น Traditional Media และ New Media แต่จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่าบางช่องทาง มีการใช้งานน้อยลง เช่น Site Visit, SMS และเสียงตามสาย โดยมีการพัฒนาช่องทางอื่นมาทดแทน ขณะที่ช่องทาง Digital Signage จะถูกแทนที่ด้วย Lift TV ซึ่งเป็นจอโทรทัศน์อยู่ภายในลิฟต์ ขณะเดียวกัน Facebook และ YouTube ถูกแทนที่ด้วย Workplace ซึ่งสามารถใช้เป็นโซเชียลมีเดีย และเผยแพร่ Clip Video ได้เช่นกัน



นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ email เนื่องจากพนักงานทุกคนในองค์กร สามารถรับสารผ่านช่องทางนี้ได้ตลอดเวลา รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางอื่นเพิ่มเติม เช่น Pop-up Box ที่ทำให้พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นเพียง Pop-up ขึ้นเตือนพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งสามารถ Alert พนักงานให้รับสารข้อมูลข่าวสารได้ทันท่วงที มีความรวดเร็ว ขณะที่หากเป็นข่าวสารทั่วไป ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร สามารถกำหนดเวลาในการแสดงได้ว่าจะขึ้นเป็นเวลากี่วินาที หรือให้พนักงานกดปิดเอง นอกจากนี้ บางข่าว พนักงานสามารถคลิกลิงก์ไปอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้อีกด้วย

### ○ กลุ่มผู้รับสาร

ผู้รับสาร ถือเป็นกลุ่มหนึ่งของผู้ส่งสารต้องคิดวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนเช่นกัน จากข้อมูลพบว่าพนักงานของ ปตท. มีจำนวนทั้งสิ้น 3,715 คน โดยสามารถจำแนกพนักงานได้ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปจำนวนพนักงานตามพื้นที่ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พื้นที่	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
กรุงเทพมหานคร	1,128	1,216	2,344
ส่วนภูมิภาค	1,148	181	1,329
ต่างประเทศ	27	15	42
รวมทุกพื้นที่	2,303	1,412	3,715

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครมากที่สุด โดยมีสัดส่วนพนักงานเพศหญิงเยอะกว่าพนักงานเพศชาย รองลงมาคือพนักงานในส่วนภูมิภาค และต่างประเทศน้อยที่สุด โดยกระจายอยู่ในสำนักงานประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย จีน อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา

ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่าไลฟ์สไตล์ในการรับสารของพนักงาน ปตท. เปลี่ยนไปจากเดิม โดยไม่นิยมการอ่านข่าวที่เป็นตัวอักษรหรือบทความขนาดยาว แต่ชอบการอ่านข่าวที่เป็น Infographic มีสีสันสวยงาม ข้อความสั้น ๆ และภาพประกอบที่เหมาะสม

นอกจากนี้ อย่างที่พบในด้านเสียงตามสาย คือพนักงานสามารถปิดเสียงของลำโพงที่ ออกอากาศภายในชั้นที่ตนเองทำงานอยู่ได้ ในประเด็นนี้จึงเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่ง ของการสื่อสาร ภายในองค์กร

หากสอบถามในด้านผู้รับสาร จะพบว่า ปัจจุบัน ผู้รับสารซึ่งเป็นพนักงานภายในองค์กร สามารถรับสารได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะต้องการรับสารนั้นหรือไม่ คือ Pop-up Box

“จริง ๆ คืออยู่ในระดับที่ ถ้าต่อให้คนไม่สนใจมันก็จะดังขึ้นมา อย่างที่บอกคือมันมี Pop-up ขึ้นเวลาปิดเปิดเครื่อง มันจะขึ้นข่าวสำคัญ ๆ มาว่ามีอะไรบ้าง ก็เห็นชัดเจนอยู่แล้ว อย่างน้อยบางคน อาจจะไม่ได้อ่าน แต่มันก็เห็นผ่านตาอยู่แล้วแน่ ๆ คือมันได้เห็นอยู่แล้ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

นอกจาก Pop-up Box ที่พนักงานสามารถรับสารได้ แม้ว่าจะต้องการหรือไม่ก็ตาม ยังมี ช่องทางอีเมล ที่จากการประเมินผลภายในองค์กร พบว่าเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด สอดคล้อง กับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ที่ระบุว่าช่องทางอีเมล เป็นช่องทางที่ดีที่สุด

“ส่วนอีเมลก็จะเกิดการเตือนภายใน ซึ่งถ้าเป็นข่าวที่สำคัญ ยิ่งไงทุกคนก็ต้องเห็นในเมล มัน ก็จะขึ้นว่ายังไม่ได้อ่าน ก็จะได้อ่าน ได้เปิดดู ได้เห็น ถ้าไม่เข้าไปอ่านเนื้อหา อย่างน้อยหัวข้อข่าวมันก็ จะเห็น บางทีก็ขึ้นรูปเล็กน้อยให้ได้อ่านบ้าง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าดีกว่าจะเป็นอีเมล เพราะเราสามารถ ถ้าเราสนใจเราจะเห็นรายละเอียดได้เร็วกว่า แต่ เหมือน What's New มันเหมือนเป็นแค่ Artwork เฉย ๆ มันเหมือนเป็นข่าวขึ้นมาหน้าจอตอนเรา เปิดเครื่องเลย ถามว่าเยอะไหม มันก็แล้วแต่วันนะ บางทีก็ 2 บางทีก็ 5 แล้วแต่จะมีขึ้นมา บางทีมีลิงค์ บางทีไม่มีก็ไม่สามารถกดไปดูได้ แค่เห็นได้เฉย ๆ หรือบางทีจะมี QR Code ให้เราสแกนเพิ่มเติม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าอย่างอีเมลมันได้ทุกวัน มันจะเข้าถึงได้ง่าย ทันท่วงที”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ในด้านของความพึงพอใจของผู้รับสาร พบว่า ผู้รับสารมีความพึงพอใจในการรับสารใน ปัจจุบันจากฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร หรือจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการ

ผู้จัดการใหญ่ ด้วยมีความคิดเห็นว่ามีคามเพียงพอต่อการสื่อสาร ครอบคลุมในทุกสื่อที่พนักงานชื่นชอบ สามารถเข้าถึงได้ง่าย

“จริง ๆ ตอนนี้คิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรดีอยู่แล้ว ข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่จะได้รับก็ได้รับอย่างที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ มาพูดปีละครั้ง สองครั้ง สามครั้ง มันดีนะ ได้ใกล้ชิด อีกอย่างมันคือการสื่อสารสองทาง เราสงสัยอะไรก็สามารถถามและได้คำตอบในตอนนั้นเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 22 พฤศจิกายน 2562)

“พอใจนะ เพราะครบถ้วนในจุดที่จำเป็นอยู่แล้ว ถ้าถามเรื่องการปรับปรุง บางครั้ง Artwork มันจะดูโบราณ หรือข้อความเยอะไป บางที Artwork มันจะมีเนื้อหาในอีเมลอยู่แล้ว แต่บางทีเขาก็มีข้อความตรงนั้นใส่ลงไปด้วย Artwork อาจจะแค่เป็นข้อความที่แบบใจความสำคัญใหญ่ ๆ ถ้าอยากรู้เพิ่ม ค่อยอ่านเพิ่ม มันจะดึงความสนใจคนได้มากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 22 พฤศจิกายน 2562)

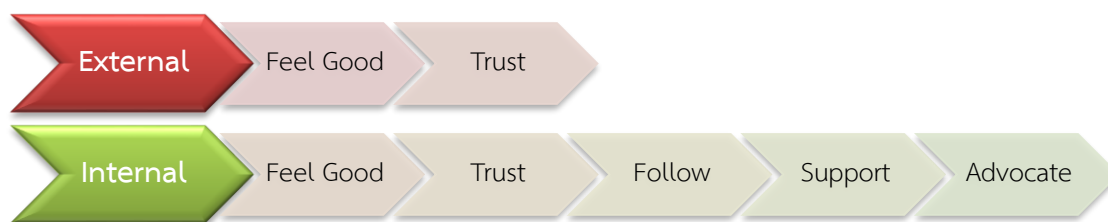
ในภาพรวม ผู้รับสารของ ปตท. มีความหลากหลายในด้านประชากรศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ หรือช่วงอายุของพนักงาน ส่งผลให้ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ได้พิจารณาถึงความแตกต่างของพนักงาน เพื่อให้สร้างกลยุทธ์การสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับพนักงานในทุกระดับให้มากที่สุด

#### ● กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

อีกหนึ่งกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ ปตท. นำมาใช้ นอกจากกลยุทธ์การสื่อสารแล้ว นั่นคือกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ซึ่งหากมองย้อนกลับไปพิจารณาในบทสัมภาษณ์ข้างต้น ที่ว่าด้วยกลยุทธ์การสื่อสาร จะพบว่าทุกกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร ล้วนแล้วแต่มีเนื้อหาของการโน้มน้าวใจสอดแทรกอยู่ทั้งสิ้น

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ปตท. มีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการโน้มน้าวใจที่เป็นกลยุทธ์ที่ดี นอกจากนี้ กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ที่ ปตท. นำมาใช้กับพนักงานภายในองค์กร ยังสามารถใช้ควบคู่ไปกับภายนอกองค์กรด้วย

ภาพที่ 16 กลยุทธ์การโน้มน้าวใจพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562

กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ของ ปตท. จะมีแนวทางในการโน้มน้าวใจทั้งภายในและภายนอกควบคู่กันไป โดยภายนอกจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ Feel Good และ Trust ส่วนภายใน จะเพิ่มเติมจากภายนอกอีก 3 ระดับ คือ Follow Support และ Advocate

1. Feel Good เป็นการสร้างอารมณ์ความรู้สึกในระดับแรก ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยภายนอกมีกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้า ประชาชน ส่วนภายในจะเป็นกลุ่มพนักงาน กระบวนการจะเป็นวิธีการใดก็ได้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร

2. Trust เป็นระดับต่อมาจากการสร้างความรู้สึกที่ดีกับองค์กร มีกลุ่มเป้าหมายเป็นทั้งพนักงานภายในองค์กร และลูกค้า ประชาชน บุคคลทั่วไป โดยเชื่อว่า หากกลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรแล้ว เขาจะเกิดความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ในสารต่าง ๆ ที่องค์กรส่งออกไป

3. Follow ในระดับนี้ จะเป็นระดับที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานภายในองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความไว้วางใจต่อองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดการติดตามข่าวสารภายในองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. Support เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีความไว้วางใจ และติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรแล้ว จะนำไปสู่การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ของธนาคารมากยิ่งขึ้น

5. Advocate ในระดับสุดท้าย นอกจากพนักงานจะให้การสนับสนุนในเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว เมื่อพนักงานเกิดความรักความผูกพันในองค์กร จะนำไปสู่การปกป้อง ชี้แจง ในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นข่าวลบกับองค์กรด้วย

“สิ่งที่ยังคงท้าทายต่อไปก็คือว่า การทำให้พนักงานให้มี Interest แชรข้อมูลต่อไป ไปเป็น Advocacy ที่เหมาะสมขององค์กร ก็เป็นเรื่องที่ต้องติดตามต่อ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การโน้มน้าวใจของ ปตท. มีประสิทธิภาพค่อนข้างมาก ซึ่งมีพนักงานบางส่วนเกิดความรักความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง นำไปสู่การโต้ตอบ ปกป้ององค์กรจากบุคคลภายนอกอยู่เสมอ ในประเด็นนี้ หากมองในมุมบวก ก็ถือเป็นเรื่องที่ดี แต่ในมุมลบ ก็อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายจากการโต้ตอบในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมได้เช่นกัน

*“เนื่องจากว่ามันจะมีถึงขั้นอื่นมากจะไปดีกับเขา เราเองก็ต้องบอกว่า พี่ เรื่องนี้พูดได้เท่านั้นนะ ไม่ควรพูดแบบนี้นะ เขาก็จะเข้าใจ มาถามเราก่อนทุกครั้งว่าพูดได้ไม่ได้แค่ไหนยังไง ซึ่งบางครั้งเราต้องใช้วิธีว่าต้องระวัง และก็มีเครือข่ายพนักงานที่ช่วยกัน ถึงแม้มันจะมี Rule of Improvement ในหลาย ๆ เรื่อง ก็ไม่ใช่สิ่งที่มีมันทำไม่ได้ เราก็พยายามปรับตัวไปกับพนักงาน หรือว่าปรับกลยุทธ์ เพื่อให้มันทันกับยุคทันโลก เข้าถึงประชาชนตามเจตนารมณ์ที่ตั้งใจ”*

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

หากพิจารณาในแนวทางการสร้างการโน้มน้าวใจผู้รับสารของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ปตท. พบว่าแนวทางดังกล่าว เป็นแนวทางที่สามารถสร้างการโน้มน้าวใจของพนักงานภายในองค์กรได้จริง โดยเริ่มจากการสร้างความรู้สึที่ดี มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร เกิดการสนับสนุน และในท้ายที่สุด คือเป็นช่องทางสื่อสารหนึ่งขององค์กรในการช่วยองค์กรชี้แจง ปกป้อง ในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

กลยุทธ์การสื่อสารและกลยุทธ์การโน้มน้าวใจนี้ ถือเป็นกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ที่เป็นกลยุทธ์พื้นฐานในการสื่อสารเรื่องใด ๆ ก็ตามไปยังพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต โดยในลำดับต่อไป จะนำเสนอในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Coombs (2015) แบ่งแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ชั้นวิกฤต (Crisis) และชั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) พร้อมกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

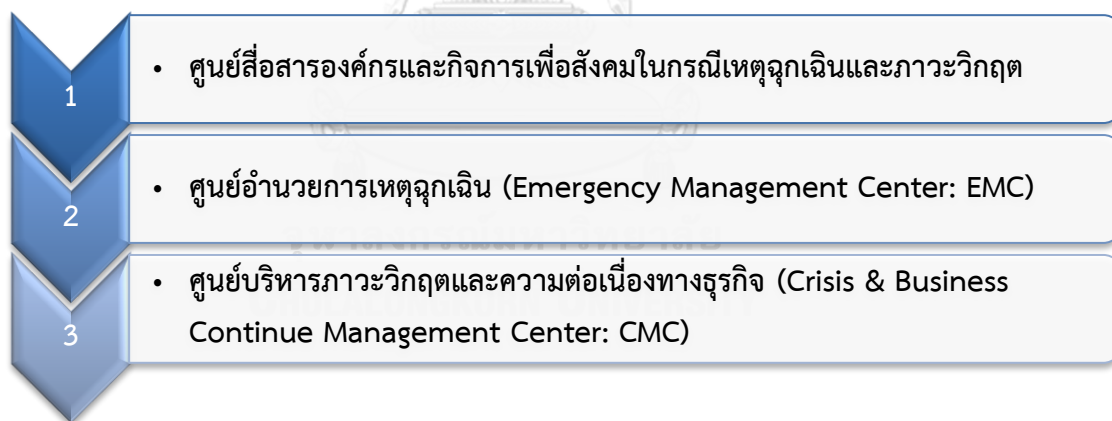
- **ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)**

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้เป็นขั้นตอน เป็นกระบวนการอย่างมีลายลักษณ์อักษร โดยจะเป็นการทำงานร่วมกันจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจ และฝ่ายอื่น ๆ ภายในบริษัทอีกหลายหน่วยงาน

นอกจากกระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ปตท. ยังมีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เป็นหนึ่งในแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตด้วย

สำหรับในขั้นก่อนวิกฤต ปตท. จะมีระดับ (Level) ความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ว่าในระดับใดให้อยู่ในการบริหารจัดการของหน่วยงานใด ซึ่งหน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นเฉพาะกิจนี้ จะพัฒนาขึ้นตามระดับความรุนแรงของเหตุการณ์นั่นเอง

ภาพที่ 17 หน่วยงานบริหารจัดการภาวะวิกฤตของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ที่มา: ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562

จะเห็นว่า ปตท. มีการทำแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นแบบแผน โดยในระดับ 1 จะเป็นศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมในกรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการกลั่นกรอง และบริหารจัดการประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤต คือ โຕะข่าวของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร

“ถ้ายังเป็นเพียงประเด็น ยังไม่เป็น Crisis ผู้ที่พิจารณาประเด็นจะเป็นโต๊ะข่าว ก็คือ Crisis มันจะเป็นระดับกระทบชุมชน หรือว่าแค่ภายใน แต่ถ้าเป็น Issue บนออนไลน์ เป็นฟังไม่เข้าใจแค่นี้ จะอยู่ในโต๊ะข่าว ศูนย์จะเป็นระดับองค์กร กระทบธุรกิจ ขอเสริมการทำงานโต๊ะข่าว พอเราคุยเสร็จ แล้วคิดว่าต้องบริหารจัดการ ว่าสื่ออะไร เราทำอะไรบ้าง เช่น เราดูแล้วว่ามี Issue ความไม่เข้าใจจริง ๆ จำเป็นต้องออก Press Release ออกไป สมมติว่ามีการส่งออกภายนอก ซึ่ง Press Release นั้นก็ต้องส่งถึงพนักงานด้วย เพื่อให้พนักงานรู้เท่ากัน เพื่อเวลาคนนอกถามพนักงานก็ต้องตอบได้ เพราะฉะนั้น ส่งออกเมื่อไหร่ ภายในก็ต้องออก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ดังนั้น ในระดับ 1 จะเป็นศูนย์ที่ถูกจัดตั้งจากการประเมินของโต๊ะข่าว ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ที่ถูกต้องไปยังพนักงาน ประชาชน บุคคลทั่วไป แต่หากเหตุการณ์เริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้น ก็จะขยับระดับของศูนย์อำนวยความสะดวกขึ้นตามลำดับ

“อันนี้เป็น Level ทั่ว ๆ ไป ที่เป็น Issue ผ่านเข้ามา ที่มันมีเคสที่ใหญ่กว่านั้น อย่างที่บอก ว่า พี่ขอใช้ Technical Term คือ Operational Risk คือหมายถึงพื้นที่ เช่น เกิดน้ำมันรั่วขึ้นมา หรือ คลังระเบิด หรืออะไรอย่างนี้ เรามีวิธีการยังไง หรือวันนั้นที่เราบอกว่า เราไม่สามารถจะอยู่ในออฟฟิศของเราได้ ต้องไป Second Sites อันนี้พี่ว่าจริง ๆ แค่ว่ามันเหมือนกับ เราจำลองว่าในหน่วยงานหนึ่งมันมีคนมีหน้าที่ต่าง ๆ เเท่นั้นเอง แต่เวลาเราเกิด Crisis หน้าที่นี้ต้องเข้ามา เหมือนเป็นทีม Avengers หรืออะไรที่ถูกเรียกแล้วนะ เพราะฉะนั้นอันนี้ทาง ปตท. จะมีหน่วยที่เรียกว่า หน่วยบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เขาจะเป็นคนบอกว่า Level ไหนที่มันจะต้อง Action แล้ว CMC ศูนย์บริหารภาวะวิกฤตข้างบน Management ก็จะบอกว่า ได้เวลาแล้วนะ มาได้เลย อันนี้คือรุนแรงแล้ว แต่ถ้ายังไม่ถึงขั้นที่จะต้องตั้ง EMC ที่เป็นศูนย์ฉุกเฉิน เขาก็จะแค่แจ้งทีม Business Communication หรืออะไรที่เขาแบบว่า วันนี้เกิดเหตุอะไร ยกตัวอย่างเช่น เมื่อวานเกิดแผ่นดินไหว ถ้าเกิดมันแรงถึงขั้นที่เป็นตึกถล่มที่ Collapse ลงมา เขาก็อาจจะกันพื้นที่ไม่ให้เข้าตึกนี้ได้ เราก็จะไม่สามารถเข้าตึกนี้ได้ เราก็จะต้องเข้ามาสู่โหมดทุกคนโดนเรียกว่ามีฟังก์ชันอะไรบ้าง ยกตัวอย่างว่า ฟังก์ชันข้างบน ศูนย์อำนวยความสะดวกฉุกเฉิน คือผู้บริหารสูงสุดของเรา เป็นระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ เขาจะมานั่งเพื่อรับนโยบายจากข้างบนอีกที เสร็จแล้วในศูนย์อำนวยความสะดวกจะมีคนที่เห็นแล้วว่า มีแต่ละฟังก์ชัน แต่เขาจะพูดเรื่องที่ใหญ่กว่านั้น หรือว่าจะต้องจัดการมากกว่านั้น เขาจะมีหน่วยข่าวกรองเลยนะว่า หน่วยข่าวกรองนี้ รับข่าวมาจากศูนย์บริหารวิฤตทหารตำรวจ หรือเคสน้ำท่วมวิภาวดี เขาก็จะบอกว่าวันนี้ทางอตุณิยมหาวิทยาลัยเขาได้เข้ามา เขาจะมาบอกผู้บริหารว่า พื้นที่เป็น

ยังงี้ ข้อมูลเป็นยังงี้ เหมือนนอร์ธัมมีหน้าจ้อออกมา แต่ละคนก็มีรายงาน ส่วนของเราก็ต้องรายงาน วันนี้สื่อมวลชนมีใครพูดถึงเราบ้าง หรือว่าสื่อนำเสนอภาพรวม ณ วันนี้เป็นยังงี้ ภาพรวมของน้ำท่วม นะ ตอนนี้อย่างคงปกติ ไม่ได้มีผลกระทบอะไรก็ว่าไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

จะเห็นได้ว่าในขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) โຕะข่าวของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จะเป็นผู้ที่ประเมินสถานการณ์ในขั้นแรก พร้อมจัดตั้งศูนย์สื่อสารสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมในกรณี เหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤตขึ้น เพื่อทำการลดความเสี่ยงของประเด็นนั้น ๆ ให้กลับสู่ภาวะปกติ ไม่พัฒนาต่อไปเป็นภาวะวิกฤต แต่หากประเด็นนั้น เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ หน่วยบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจจะเข้ามาดำเนินการต่อ ประเมินสถานการณ์อีกครั้ง พร้อมตั้งศูนย์อำนวยการเหตุ ฉุกเฉิน ดังเช่นกรณีเหตุการณ์อุทกภัย ปี 2554 ที่มีการจัดตั้งศูนย์ EMC ขึ้น เพื่อรับมือกับสถานการณ์ ดังกล่าว และขั้นสูงสุดคือการตั้งศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือ CMC นั้นเอง

#### ● ขั้นวิกฤต (Crisis)

เมื่อเข้าสู่ขั้นวิกฤตแล้ว นั้นหมายความว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการจะเป็น ศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉิน หรือศูนย์ EMC หรือศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือศูนย์ CMC ซึ่งจะเป็นศูนย์ใดนั้น ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ซึ่งในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ปตท. จะต้องรวบรวมข่าวทั้งหมดที่เกิดขึ้น ว่าสื่อแต่ละ สำนักนำเสนอในประเด็นใดบ้าง จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์ต่อว่าในประเด็นนี้จะนำเสนออะไรกลับไป หรือประเด็นนั้นจะนำเสนอข้อมูลใดบ้าง

“เรามีหน้าที่หนึ่งในการเอาฟังก์ชันที่สื่อมวลชนแต่ละสำนักนำเสนอข่าวเข้ามาปลั๊กกับที่เรา เตรียมไว้ ซึ่งจะมีประเด็นข่าว มีหัวหน้า แต่ก่อนต้องเก็บว่าสื่อช่องไหนพูดถึงเรายังไง ในยุคนั้นไม่มีการ รวม Source แต่วันนี้มี YouTube แทนที่ผู้บริหารจะมานั่ง Search เราต้องขึ้นภาพรวมแล้ว ว่าสื่อ ไหนพูดถึงเราบ้าง เรื่องเล่าเข้านี้พูดอะไร ThaiPBS พูดอะไร ไทยรัฐพูดอะไร ทีมแผนกลยุทธ์ฯ ต้องคิด แล้วว่าเวลาเรารับเรื่องมาแล้ว เราต้องจัดการกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ยังงี้บ้าง ทีม Internal Communication ก็เตรียมตัวเลยว่าเราจะต้องเอา Message อะไรบอกพนักงาน และทีม PR ก็ต้อง เตรียมจะบอกสื่อมวลชนยังงี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)



นอกจากการสื่อสารในชั้นวิกฤต (Crisis) ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร โดยงาน Internal Communication จะทำการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง และงาน Media & Corporate Communication ก็ต้องทำการสื่อสารไปยังสื่อมวลชนแล้ว ในกรณีที่เหตุการณ์วิกฤตนั้น ส่งผลกระทบกับชุมชน จะมีกลุ่มมวลชนสัมพันธ์ที่ลงไปทำการสื่อสารในพื้นที่ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอีกทางหนึ่ง เพราะหากองค์กรละเลยความสำคัญกับชุมชน อาจส่งผลเสียตามมา ซึ่งทำให้การสื่อสารในภาวะวิกฤตไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอได้

“สมมติถ้าเกิดเหตุที่แผ่นดินไหวแล้วท่อน้ำมัน ปตท. เกิดติดไฟจากแผ่นดินไหวครั้งนี้ เราจะมีกลุ่มมวลชนสัมพันธ์ที่ลงไปพื้นที่โดยรอบ ทีมรับโทรศัพท์ที่ไม่มีอะไร บางทีจะมีคนเข้ามา แต่ที่เราเมื่อก่อนเบอร์โทรศัพท์ไม่ได้ถูกออนไลน์เหมือน ณ วันนี้ แต่วันนี้เรามี Call Center เราคงต้องใช้ทีมนี้ในการ Contact ค่ะ เพราะว่ามันไม่ใช่แค่รับโทรศัพท์อย่างเดียว แต่มันต้องเอา Key Message จากตรงกลาง เพื่อแบบว่าวันนี้มีคนข้างนอกโทรเข้ามาเราจะพูดแค่ไหนอย่างไร แต่เดี๋ยวนี้เขาไม่ค่อยโทรถาม เพราะเขาบริโภคสื่อส่วนกลางและก็ดูโซเชียล หรือติดตามทวิตเตอร์ว่า ณ วันนี้เกิดอะไรขึ้นแค่นั้นเอง มันก็จะทำให้ รูปแบบของการสื่อสารเชิงบวกและการสื่อสารบริหารประเด็นในภาวะวิกฤต ก็คือปรับตัวเข้ากับสื่อที่เปลี่ยนแปลงไป ก็คือ โซเชียลมีเดีย ก็คือคนบริโภคสื่อไหน ก็พยายามเข้าถึงสื่อ นั้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับกรณีศึกษาเหตุการณ์น้ำมันรั่วที่อ่าวพร้าว เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ในด้านของการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงข่าวแจ้งเพื่อทราบ ไม่ได้ลงในรายละเอียด เนื่องจาก ปตท. มองว่าเหตุการณ์นี้เป็นความรับผิดชอบของ PTTGC ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ

“ถ้าเอาล่าสุดจริง ๆ น้ำมันรั่ว ก็เป็นของ GC ที่มีเหตุการณ์ เคลสนี้ โดยหลักการไม่ต่างกันจากปกติที่ทำอยู่เดิม แต่ก็มีข่าวแจก ส่วนใหญ่นั่นการสื่อความภายนอกมากกว่า ภายในจะรู้ตามข่าว เพราะเป็นเหตุการณ์กระทบข้างนอก เป็นบริษัทลูก อย่างเช่นมี Press ออก ก็บอกพนักงาน หรือว่ามี Key Message อะไรสำคัญ ก็จะ Announcement ก็คือแบบเป็นข้อความสำคัญของนายและอยู่ใน What's New”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

การสื่อสารภายในองค์กร โดยหลักจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน Internal Communication ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร แต่ในชั้นวิกฤต (Crisis) ที่เกิดขึ้น หากพนักงาน

ได้รับผลกระทบ จะมีการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อทำการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ที่พนักงานควรรู้ควรทราบอีกทางหนึ่ง

“HR มีบทบาทสำคัญนะ ในช่วงองค์กรเกิดวิกฤต ต้องดูว่าด้านไหน อย่างที่เล่าว่ามีการปิดตึก น้ำท่วม เข้ามาทำงานที่ตึกไม่ได้เลย HR เองก็ต้องปรับ ดูแลทั้งในเรื่องของ สมมติการย้ายไป Second Sites การลงเวลาการทำงาน Facilitiesสวัสดิการ หรือการดูแล พนักงานในการเดินทางที่มัน ยากลำบากขึ้นก็ต้องไปด้วยกัน ส่วนสื่อสารภายในจะดูเรื่องการสื่อสารความ ของเขาจะดูแลความเป็นอยู่ การอำนวยความสะดวก ให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพ หรือว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสื่อ ความด้วยเช่นกัน เช่น สมมติ HR เป็นคนดูแลพนักงานในแต่ละสาย อาจจะมี Contact Person ยังไง ขอความช่วยเหลือเขา กระจายข่าวไปถึงพื้นที่ก็ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

“ปกติ HR เป็นหนึ่งคณะทำงานอยู่แล้ว ซึ่งหน้าที่หลักของเราในยามที่เกิดภาวะวิกฤตก็เป็น การประสานงานกับพนักงานโดยตรง เป็นคนกลางในการสื่อสารอะไรต่าง ๆ ที่มันมีส่วนเกี่ยวข้องกับ พนักงาน อาจเป็นเรื่องสวัสดิการ หรือระเบียบต่าง ๆ ก็จะช่วยสื่อไปยังพนักงาน อย่างตอนวิกฤตน้ำท่วมกรุงเทพ เมื่อปี 2554 ตอนนั้น HR จะไปเป็น Call Center ที่พระโขนง ซึ่งหากพนักงานท่านใด ฝ่ายไหน มีประเด็นคำถามใด ๆ ก็ตาม สามารถโทรเข้ามาสอบถาม หรือโทรเข้ามาแจ้งเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ เรียกว่าช่วยการสื่อสารกับสื่อสารภายใน ซึ่งหากถามว่าตอนน้ำท่วม มันมีเรื่อง อื่นที่เราโดนไหม คือ เรื่องภาพลักษณ์ที่เราโดนโจมตีมาตลอด ช่วงนั้นก็ต้องถือว่าการสื่อสารภายในทำ ได้ดีทีเดียว”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORAJUNIVERSITY (ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ในช่วงวิกฤต (Crisis) จะเห็นได้ว่าการสื่อสารจะแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การสื่อสารภายในองค์กร – เนื่องจากในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น การสื่อสารที่ใกล้ชิดที่สุด คือการสื่อสารภายในองค์กร เพราะหากไม่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี อาจทำให้เกิดผลเสียต่อ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรได้ เนื่องจากพนักงานภายในองค์กร ไม่มีความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น และเขาอาจรู้สึกไม่ติดต่อองค์กรที่ปิดบังในเรื่องที่กำลังเป็นกระแสสังคมได้เช่นกัน
2. การสื่อสารภายนอกองค์กร – เมื่อมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีแล้ว อีกหนึ่งการสื่อสารที่ สำคัญคือการสื่อสารกับภายนอกองค์กร หรือการสื่อสารมวลชน เพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การสื่อสารในรูปแบบนี้จะเป็นการกระทำผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ

3. การสื่อสารมวลชนสัมพันธ์ – ในบริบทของ ปตท. เมื่อมีภาวะวิกฤตใดเกิดขึ้น มักจะส่งผลไปยังประชาชน หรือชุมชนในพื้นที่บริเวณที่ตั้งสำนักงาน หรือแทนจุดเจาะน้ำมัน ดังนั้น นอกจากการทำ ความเข้าใจกับคนพนักงานในองค์กร ประชาชน สื่อมวลชนแล้ว ยังต้องจัดทีมลงพื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจของคนในชุมชนบริเวณใกล้เคียงเพิ่มเติมด้วย เพราะ ปตท. ต้องระลึกลึกอยู่เสมอว่า หากชุมชนได้รับผลกระทบ การทำงานในบริเวณพื้นที่นั้นอาจเกิดอุปสรรคมากขึ้น หรือเกิดความไม่เข้าใจนำไปสู่การชุมนุมเรียกร้องต่าง ๆ ได้

4. การสื่อสารทรัพยากรบุคคล – นอกจากการสื่อสารภายในองค์กร ที่เป็นการชี้แจงเรื่องราวที่เกิดขึ้นให้พนักงานได้รับทราบแล้ว ในกรณีที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องราวดังกล่าวต่าง ๆ ไปยังพนักงานให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

#### ● ช่วงหลังวิกฤต (Post-crisis)

ภายหลังจากภาวะวิกฤตลดระดับความรุนแรงลงแล้ว สิ่งที่ต้องการสื่อสารภายในองค์กร ต้องทำต่อไปคือการสร้างความเข้าใจกับพนักงานภายในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ ที่ยังคงอยู่ในความสนใจ โดยงาน Internal Communication ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ได้ใช้ช่องทาง Intranet ในการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม ซึ่งการใช้ Intranet ทำให้พนักงานสามารถเข้ามาค้นหาคำตอบที่กำลังเคลือบแคลงสงสัยได้

“เรามีการทำ Q&A ให้กับพนักงาน กรณีถ้ามันเป็น Issue ที่คิดว่าคนภายนอกสนใจ เราต้องคิดนำไปก่อน เพื่อไม่ให้มันพัฒนาไปเป็นวิกฤต อย่างเช่นเรามีการแยกธุรกิจน้ำมันออกไปเป็น OR ซึ่งแต่ก่อนน้ำมันถือเป็นธุรกิจใหญ่ของ ปตท. ก็ต้องมีการทำ Q&A ว่าถ้าถูกถามประเด็นนี้ คือมันเป็นทั้งเพื่อความเข้าใจของพนักงานเอง และเพื่อเป็นทิศทางในการที่พนักงานจะไปตอบคนข้างนอกในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง Q&A นี้เราทำทิ้งไว้ใน Intranet ใครก็ตามที่สนใจก็สามารถเข้ามาดูได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ปตท. เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งการเรียนรู้จากวิกฤตที่เกิดขึ้น ในช่วงหลังวิกฤต สิ่งที่ทำได้อีกอย่างหนึ่ง นอกจากการสื่อความต่าง ๆ ใน Intranet แล้ว ยังมี PTT Insight อีกด้วย

“ตัว PTT Insight เป็น Tools ให้พนักงานหรือผู้บริหาร ถูกเจอถูกถามเปิดดูได้ แครี่ให้เขาได้ เราก็ต้องติดอาวุธให้กับคนเราเหมือนกัน ผู้บริหารเองก็ตาม เวลาออกไปข้างนอก เวลาพบใครที่ไหน ก็อาจจะถูกถาม ก็จะมีการทำแพ็คเกจสื่อความอธิบายในเรื่องนั้น อย่างเช่น ศูนย์ประเด็นราคาพลังงาน มี Key Message อะไรบ้าง ที่จะให้นายพูดต่อ มี Presentation ให้นายติดไปด้วย เมื่อถูกถาม ก็สามารถหยิบมาใช้ได้ เพราะฉะนั้น Message ในการตอบที่จะออกไป ไม่ว่าจะข้างในข้างนอก มันต้องเป็นทิศทางเดียวกัน ข้อมูลเดียวกัน และถ้าในการประเด็นข้อมูลไหนสำคัญ หรือต้องการให้พนักงานร่วมด้วยช่วยกัน บางที่ผู้บริหารอาจจะออกเป็น Announcement อธิบายชี้แจง และขอความร่วมมือให้พนักงานทำอะไร หรือบางทีก็อาจเป็น Message อยู่ใน CEO Town Hall”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ในด้านของกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต พบว่า ไม่มีกลยุทธ์ตายตัว เป็นเพียงแต่ต้องสื่อสารบนความจริงที่เกิดขึ้น ไม่บิดเบือน ซึ่งหากจะมองถึงตัวกลยุทธ์ที่ใช้ในภาวะวิกฤต จากกรณีศึกษาน้ำมันดิบรั่วที่อ่าวพร้าว เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ปตท. ได้ใช้กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture) เนื่องจาก ปตท. มองว่าเหตุการณ์นี้ ผู้ที่ควรมีบทบาทรับผิดชอบหลักคือ PTTGC ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ หรือบริษัทลูก แต่ที่กลายเป็นวิกฤต ส่วนหนึ่งคือประชาชน บุคคลทั่วไป รวมถึงสังคมกลับไม่ได้มองเช่นนั้น โดยส่วนใหญ่มองว่า แท้ที่จริงแล้วก็คือ ปตท. ไม่ได้พูดถึง PTTGC แต่อย่างใด ดังนั้น ปตท. จึงควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกรณีนี้ด้วยเช่นกัน

การสื่อสารภายในองค์กรในช่วงหลังวิกฤต นอกจากจะมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับพนักงานในประเด็นที่เกิดขึ้นและคลี่คลายลงแล้ว ยังมีการเฝ้าระวังในประเด็นที่คาดการณ์ว่าอาจจะเป็นประเด็นในสังคม และนำไปสู่วิกฤตได้เช่นกัน โดยจะมีการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น Intranet หรือ PTT Insight ที่ทำให้พนักงานสามารถสื่อสารได้เป็นเสียงเดียวกัน (One Voice) และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการก่อตั้งศูนย์ต่าง ๆ ตามความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกลั่นกรอง บริหารจัดการชัดเจน โดยจะมีการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถตอบคำถาม ข้อสงสัยต่าง ๆ จากสาธารณชนได้อีกทางหนึ่ง ซึ่ง ปตท. มองว่าพนักงานถือเป็นหนึ่งช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญ เนื่องจากหากพนักงานเกิดความรักในองค์กรแล้ว จะสามารถทำการสื่อสารชี้แจง ปกป้ององค์กรอย่างสุดความสามารถ

ในด้านของกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้ในภาวะวิกฤต เป็นกลยุทธ์การสื่อสารเช่นเดียวกับการสื่อสารในภาวะปกติ กล่าวคือมีการใช้กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร เพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพที่สุด



## ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย มีสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เกิดจากการควบรวมกิจการธนาคารพาณิชย์ 2 แห่ง คือ ธนาคารมณฑล และธนาคารเกษตร

ธนาคารมณฑล ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2485 ในสมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม โดยมีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐถือหุ้นสูงถึงร้อยละ 95.8 ตลอดระยะเวลาการก่อตั้งธนาคารมณฑล ถูกนำไปใช้แสวงหาผลประโยชน์ของกลุ่มอำนาจทางการเมืองหลายครั้ง ทำให้ธนาคารเริ่มขาดสภาพคล่องทางการเงิน ภายหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พุทธศักราช 2505 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีวินัยทางการเงิน ทำให้ธนาคารต้องเพิ่มทุนเป็น 30 ล้านบาท โดยรัฐถือหุ้นร้อยละ 82.3 เพื่อหลีกเลี่ยงจากการล้มละลาย แต่การแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว กลับไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ ส่งผลให้ในสมัยรัฐบาลของจอมพล ถนอม กิตติขจร ตัดสินใจควบรวมธนาคารมณฑลกับธนาคารเกษตร

ธนาคารเกษตร ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2493 โดยกลุ่มข้าราชการและพ่อค้า มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นเกษตรกร มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10 ล้านบาท ธนาคารเกษตร ประสบชะตากรรมไม่ต่างจากธนาคารมณฑล โดยถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มการเมืองเช่นเดียวกัน จนในที่สุด ธนาคารไม่สามารถประกอบกิจการได้ ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างหนัก จนนำไปสู่การควบรวมกับธนาคารมณฑลในที่สุด

ด้วยนโยบายการส่งเสริมทางการเงินของนายเสริม วินิจฉัยกุล อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในสมัยนั้น มีความเห็นว่าธนาคารพาณิชย์ของรัฐควรมีเพียงแห่งเดียว กอปรกับภาวะทางการเงินและผลประกอบการของธนาคารมณฑลและธนาคารเกษตรมีความเสี่ยงที่อาจจะนำไปสู่การล้มละลาย จึงตัดสินใจควบรวมเป็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509

ในช่วงเริ่มแรก ธนาคารกรุงไทยใช้อาคารสำนักงานใหญ่แห่งเดิมของธนาคารเกษตร ซึ่งตั้งอยู่ริมถนนเยาวราช แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร เป็นสำนักงานใหญ่และเป็นสาขาแรกของธนาคาร ซึ่งการดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความโปร่งใสและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในวันที่ 2 สิงหาคม 2532 ธนาคารกรุงไทย จำกัด ถือเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่เริ่มเปิดให้มีการซื้อขายหุ้นของธนาคารในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากนั้น ในวันที่ 24 มีนาคม 2537 ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบัน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 21,764 คน มีเงินให้สินเชื่อ (หักรายได้รอดตัดบัญชี) จำนวน 1,948,702 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 25,101 ล้านบาท มีจำนวนสาขาทั่วประเทศ 1,120 สาขา และสำนักงาน

ใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ คนปัจจุบันคือ **คุณผยง ศรีวณิช**

### วิสัยทัศน์ (Vision)

ภาพที่ 18 วิสัยทัศน์ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2562

Growing Together

มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและ ความมั่งคั่งแก่ลูกค้าสร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ต่ออย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

### พันธกิจ (Mission)

- ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงาน
- ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- สร้างผลตอบแทนที่ต่ออย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

### คำขวัญ (Slogan)

กรุงไทย เคียงข้างไทย เคียงข้างคุณ

## ค่านิยม (Values)

ภาพที่ 19 ค่านิยมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2562

FAST : รวดเร็ว ทันเวลา มีนวัตกรรมตรงใจลูกค้า

ASSIST : ช่วยเหลือ เป็นคู่คิด เป็นมิตร และอบอุ่น

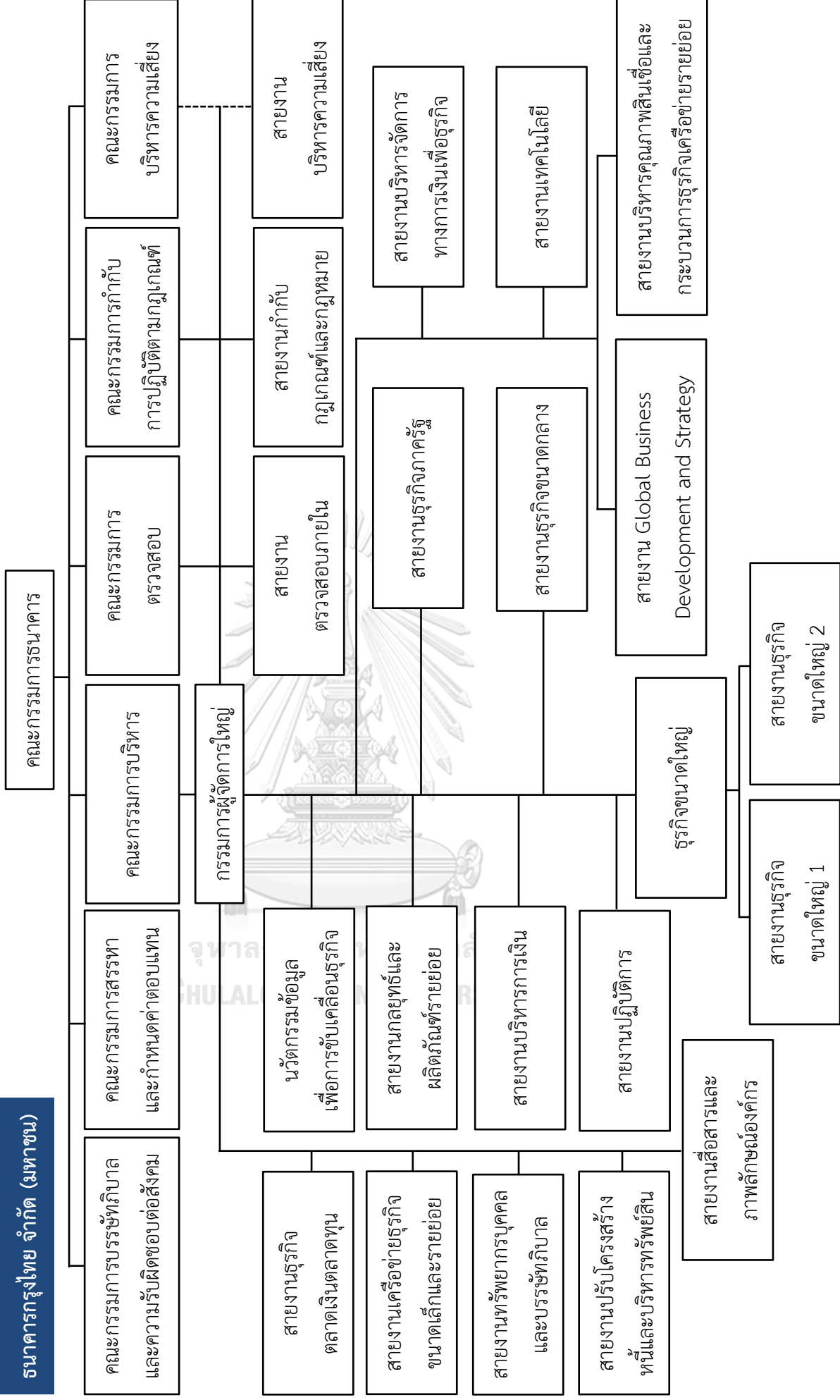
SIMPLE : ง่าย สะดวก ทันสมัย เข้าใจลูกค้า

TRUST : วางใจได้ มั่นคง เป็นเสาหลักของเศรษฐกิจชาติ

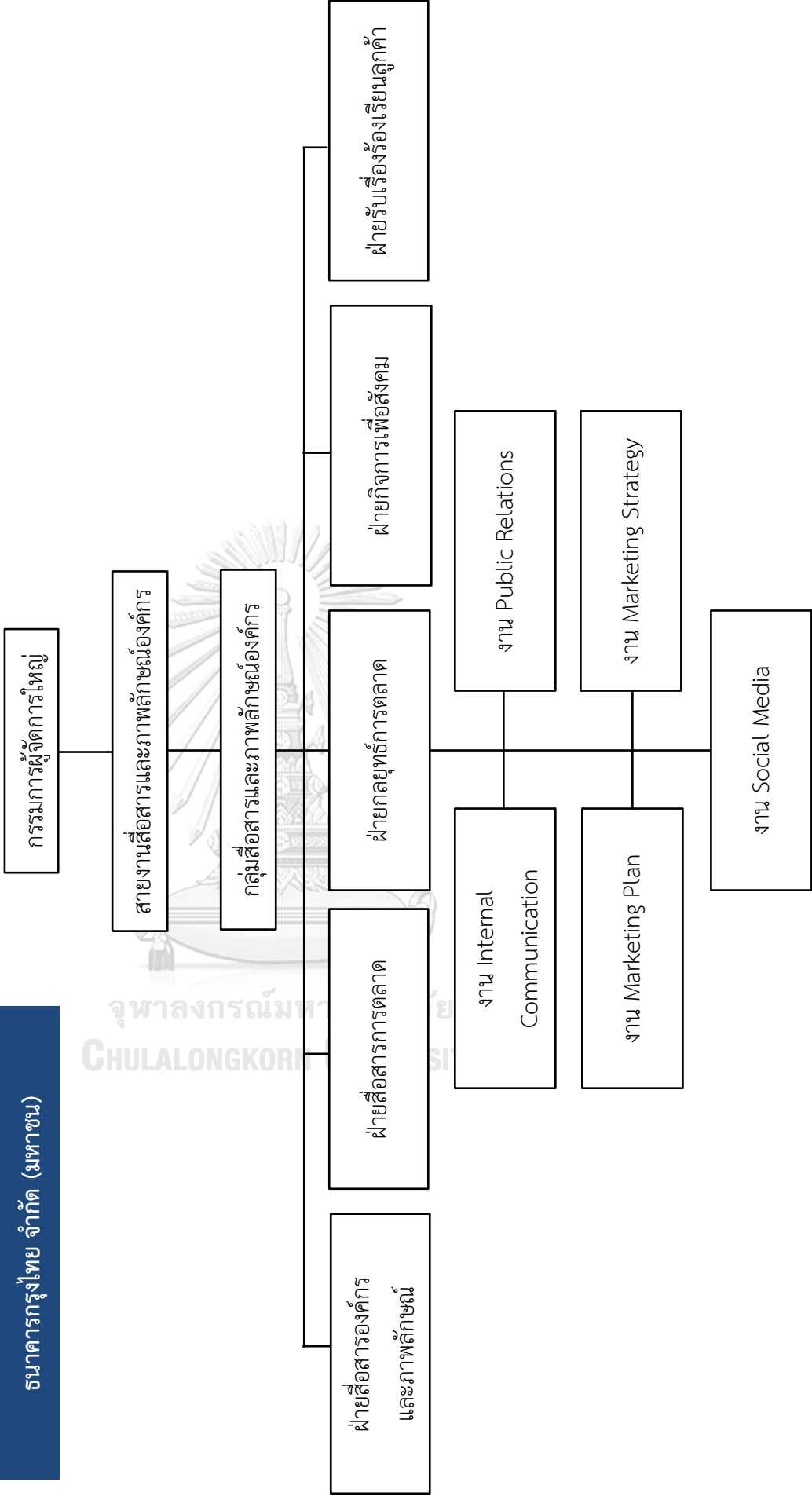
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



**โครงสร้างองค์กร  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**



โครงสร้างสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



จากโครงสร้างสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะอยู่ในสังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด มีความแตกต่างจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างองค์กร เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2562

เดิม งานวางแผนสื่อสารภายใน และงานประชาสัมพันธ์มวลชน อยู่ในสังกัด ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ ภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กร ได้โอนย้ายทั้ง 2 ส่วนงาน มาอยู่ในสังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และเปลี่ยนชื่อจาก งานวางแผนสื่อสารภายใน เป็น งาน Internal Communication และงานประชาสัมพันธ์มวลชน เป็น งาน Public Relations เพื่อให้มีความคล่องตัว ในการทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการตลาด ที่ต้องมีความรวดเร็ว สามารถสื่อสารออกไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอกได้อย่างทันท่วงที

### ผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการสื่อสารองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. คุณดวงใจ หาญหัตยา ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์การตลาด
2. คุณปิยพร บุญเลิศ รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์การตลาด  
งาน Public Relations
3. คุณนุกิต จันทร์ประภาพ หัวหน้าส่วนกลยุทธ์การตลาด  
งาน Internal Communication

นอกจากการสัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานท่านอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยเป็นมุมมองในฐานะผู้รับสารจากหน่วยงานที่ทำการสื่อสารภายในองค์กร ขณะเดียวกัน ยังเป็นผู้ส่งสารไปยังพนักงานเครือข่ายสาขาทั่วประเทศด้วย จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. คุณมยุรฉัตร สุขดำรงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย  
ทีม Channel Management
2. คุณคณิศร พูนสิน รองผู้อำนวยการฝ่าย Channel Management
3. คุณมงคล จงเอื้อกลาง หัวหน้าส่วน ผู้บริหารทีมย่อย ทีมกำกับธุรกิจเครือข่าย

## กรณีศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ให้สัมภาษณ์กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นล่าสุดกับองค์กร โดยเป็นกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติว่าเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 ท่าน พบว่ามีกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า เป็นภาวะวิกฤต จำนวน 3 กรณี คือ กรณีเหตุการณ์จมน้ำท่วมสมัยรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ปี 2557 กรณีการทุจริตของพนักงานสาขาปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ปี 2562 และกรณีมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศชิมช้อปใช้ ปี 2562

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้ง 3 กรณี จาก 2 ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เช่น Intranet และช่องทางการสื่อสารภายนอกองค์กร เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ สื่อเว็บไซต์ข่าวออนไลน์ สามารถสรุปภาพรวมทั้ง 3 กรณีได้ ดังนี้

### กรณีเหตุการณ์จมน้ำท่วมสมัยรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ปี 2557

ในปี 2554 พรรคเพื่อไทย ชนะการเลือกตั้ง ได้เสียงข้างมากในการจัดตั้งรัฐบาล โดยมีนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของประเทศไทย จากนั้น รัฐบาลพรรคเพื่อไทย ได้ใช้นโยบายรับจมน้ำท่วมเปลือก ปีการผลิต 2554/2555 ในราคาตันละ 15,000 บาท ซึ่งนโยบายดังกล่าว เป็นนโยบายที่ใช้ในตอนหาเสียงเลือกตั้ง และได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา

โครงการรับจมน้ำท่วม ยังคงดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง จนเข้าสู่เดือนตุลาคม ปี 2555 มีการยื่นเรื่องต่อ ป.ป.ช. 3 ครั้ง ให้ตรวจสอบโครงการดังกล่าว จากนั้น นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ในฐานะผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร ได้นำ ส.ส. ฝ่ายค้าน ยื่นอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ในประเด็นการทุจริตโครงการจมน้ำท่วม โดยมุ่งเป้าไปที่การขายข้าวแบบรัฐต่อรัฐ หรือ G2G

ในปี 2556 คณะกรรมการประชาชนเพื่อการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หรือ กปปส. ได้เริ่มชุมนุมขับไล่รัฐบาลพรรคเพื่อไทย โดยในช่วงต้นปี 2557 มีข่าวลือเกิดขึ้นมากมาย ว่ารัฐบาลอาจจะหาทางออกของปัญหาดังกล่าว ด้วยการกู้เงินจากธนาคารของรัฐ เพื่อนำเงินมาใช้จ่ายในโครงการรับจมน้ำท่วม ซึ่งธนาคารกรุงไทย เป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ที่ตามกระแสข่าวในเวลานั้น ถูกระบุว่ามีความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาล และจะปล่อยกู้ให้กับภาครัฐ เพื่อนำเงินไปใช้หมุนเวียนในโครงการรับจมน้ำท่วม นำมาซึ่งการออกแถลงข่าวของนายวรวัจน์ วัฒนวณิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ขณะนั้น เพื่อชี้แจงถึงข่าวลือที่เกิดขึ้น เพราะในเวลานั้น กลุ่ม กปปส. ได้เริ่มรณรงค์ให้ประชาชนถอนเงินจากธนาคารที่ให้การสนับสนุนรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร

สำหรับกรณีนี้ เหตุการณ์สิ้นสุดลงเมื่อพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ผู้บัญชาการทหารบก ขณะนั้น ได้ทำการรัฐประหารรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 โดยภายหลังจากนั้น ป.ป.ช. ได้มีการชี้มูลความผิดในส่วนตัวอาญาต่อนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ในคดีทุจริตจำนำข้าว

### กรณีการทุจริตของพนักงานสาขาปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ปี 2562

เหตุการณ์นี้ เกิดขึ้นเมื่อเดือนมกราคม 2562 โดยผู้ใช้ Facebook รายหนึ่ง ได้โพสต์ข้อความพร้อมสมุดบัญชี ระบุว่าแม่ของตนเองได้เปิดบัญชีและฝากเงินไว้กับธนาคารสี่ฟ้าแห่งหนึ่ง ที่อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งบัญชีดังกล่าว ไม่มีบัตรเอทีเอ็ม ไม่มี Mobile Banking แต่อย่างไรก็ตาม ทุกครั้งที่จะเบิกเงิน ก็จะไปเบิกด้วยตนเองที่ธนาคารเสมอ แต่ปัญหาเกิดขึ้น เมื่อเงินถูกถอนจากบัญชีของธนาคาร ที่สาขาปาย เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2561 เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 290,000 บาท ทั้งที่แม่ของผู้ใช้ Facebook รายนี้ ที่เป็นเจ้าของบัญชีดังกล่าว อยู่ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา จึงเป็นไม่ได้ที่เงินจะถูกถอนในเวลานั้น เมื่อสอบถามไปยังธนาคารที่สาขาปาย พนักงานธนาคารได้แจ้งว่าเกิดจากระบบขัดข้อง หลังจากนั้น ธนาคารกรุงไทย ได้ทำการตรวจสอบอย่างละเอียด พบว่า เหตุการณ์ดังกล่าว เกิดขึ้นจากพนักงานทุจริต ไม่เกี่ยวข้องกับระบบงานของธนาคารแต่อย่างใด ซึ่งเมื่อทำการตรวจสอบเพิ่มเติม พบว่ายังมีลูกค้ารายอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของพนักงานรายนี้อีกจำนวน 13 ราย ซึ่งธนาคารได้มีคำสั่งลงโทษตามระเบียบ พร้อมดูแลลูกค้าที่ได้รับความเสียหายทุกราย โดยได้นำเงินต้นและดอกเบี้ยคืนเข้าบัญชีลูกค้าเรียบร้อยแล้ว

### กรณีมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศชิมช้อปใช้ ปี 2562

มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ ชิมช้อปใช้ เป็นมาตรการของรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวในประเทศให้ลงไปสู่ระดับฐานราก หรือชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ เปิดให้ลงทะเบียนวันแรก เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2562 โดยให้สิทธิ์ผู้ลงทะเบียนจะได้รับเงิน 1,000 บาท ในรูปแบบกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (G-Wallet) ผ่านแอปพลิเคชันเป๋าตัง ซึ่งพัฒนาแอปโดยธนาคารกรุงไทย

กรณีศึกษา นี้ มีการสื่อสารออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้รับการตอบรับจากประชาชนเป็นอย่างดี เนื่องด้วยในเฟสแรก ให้สิทธิ์ลงทะเบียนทั้งสิ้น 10 ล้านคน ในเฟส 2 อีก 3 ล้านคน และเฟส 3 ล่าสุด ให้สิทธิ์พิเศษกับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นมาตรการที่ประชาชนให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก ทำให้ระบบรับลงทะเบียนเกิดความล่าช้า ซึ่งสื่อมวลชนนำเสนอข่าวออกสู่สาธารณชนว่าระบบล่ม ซึ่งแท้ที่จริงแล้วระบบไม่ได้ล่ม เพียงแต่มีการรอคิวตามผู้เข้าใช้งานในแต่ละวันที่เท่านั้น นอกจากนี้ ยังมีการแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ประชาชน ที่ดาวน์โหลดแอปพลิเคชันแล้วเกิดความ

ล่าช้าในการใช้งาน เช่น การสแกนยืนยันตัวตนด้วยการถ่ายภาพตนเองไม่สมบูรณ์ หรือการใช้สิทธิ์ในร้านที่ร่วมโครงการมีความล่าช้า เนื่องจากมีผู้ใช้จำนวนมาก ในกรณีดังกล่าว ส่งผลให้ธนาคารเร่งการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อประชาสัมพันธ์กับพนักงานในแต่ละพื้นที่ให้มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี เป็นกรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกัน เนื่องด้วยผู้ให้สัมภาษณ์ มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง มีทัศนคติว่าภาวะวิกฤต คือความรุนแรงที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อธนาคาร พนักงาน และลูกค้า เช่น การทุจริตของพนักงาน ส่งผลให้ธนาคารเสื่อมเสียชื่อเสียง ขณะที่เดียวกันลูกค้าได้รับความเสียหาย และในท้ายที่สุด พนักงานของธนาคารก็จะทำงานได้อย่างยากลำบากมากยิ่งขึ้น

“ถ้าพูดคำว่าวิกฤตมันคือความรุนแรง มันคือผลกระทบที่มันสะท้อนกลับต่อเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง เพราะฉะนั้น ถ้ามันมีเหตุการณ์อะไรที่มันอยู่ในภาวะวิกฤต นั้นแสดงว่ามันส่งผลกระทบต่อ 1.ธนาคาร 2.พนักงาน 3.ลูกค้า ถ้ามองแบบใกล้ตัว เราก็จะมองวิกฤตที่มันส่งผลกระทบต่อพนักงาน ต่อธนาคาร มันเป็น 2 ลำดับแรกที่เรามองเห็น มันคือความรุนแรง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับอีกทัศนคติเกี่ยวกับภาวะวิกฤต ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นว่า ภาวะวิกฤต นอกจากจะส่งผลกระทบในด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กรแล้ว ยังส่งผลในภาพรวมของธนาคารในระดับที่ใหญ่ขึ้น เช่น การมีข่าวเสียเชิงลบ ที่อาจทำให้เกิดการเชิญชวน หรือรณรงค์ให้ประชาชนถอนเงินหรือปิดบัญชีของธนาคาร หากมีเหตุการณ์ในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้น จึงจะเรียกว่าภาวะวิกฤต

“คำว่าวิกฤตของพี่มันจะต้องเป็นเหตุการณ์ที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ออกมาช่วยกัน Take action พี่ถึงเรียกมันว่าวิกฤต ถ้ายังไม่ถึง พี่คิดว่ามันเป็นแค่ Issue หรือประเด็นปัญหา บางเรื่องมันกระทบแค่ชื่อเสียง คนอาจรู้สึกไม่ติดต่อเรื่องที่เราทำ แต่มันยังไม่ได้มีผลกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร แต่ถ้ามันถึงขั้นที่ว่า อย่าไปใช้ธนาคารนี้ ไปถอนเงินมันเลย แบบนี้พี่จะถือว่ามันคือวิกฤต”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 1 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อพิจารณาจากการนิยามความหมายของคำว่าภาวะวิกฤตแล้ว ทำให้การวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ไม่แตกต่างไปจากภาวะปกติ นั่นคือมีการใช้สื่อบุคคล สื่อออนไลน์ สื่อโทรทัศน์ รวมไปถึงการโน้มน้าวใจให้พนักงานเชื่อและเกิดการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ดังนั้น การทำความเข้าใจกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จึงเป็นการทำความเข้าใจกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ● กลยุทธ์การสื่อสาร

เป็นกระบวนการ วิธีการในการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประเด็นใดประเด็นหนึ่งไปยังผู้รับสาร ผ่านการสร้างสาร และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยกลยุทธ์การสื่อสาร จะเป็นการวางกลยุทธ์โดยยึดตามแบบจำลองพื้นฐานของการสื่อสาร ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

#### ○ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร

ผู้ส่งสาร ถือว่าเป็นต้นทาง แหล่งกำเนิดของสาร หากผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือ ก็จะสามารถทำให้การสื่อสารนั้น มีประสิทธิภาพขึ้นได้ ซึ่งหากพิจารณาจากโครงสร้างสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการส่งสาร สามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนงาน คือ

1. งาน Internal Communication - ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กรให้กับพนักงานรับรู้รับทราบ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน กลยุทธ์การตลาด รวมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งหากไม่ทำการสื่อสาร อาจนำไปสู่หายนะหรือวิกฤตต่อองค์กรได้
2. งาน Public Relations – ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายนอกองค์กร ประสานงานกับสื่อข่าวจากสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มว่าจะนำไปสู่ภาวะวิกฤตได้อีกด้วย

3. งาน Social Media – ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายนอกองค์กร ผ่านทางสื่อดิจิทัล สื่อโซเชียล เพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ซึ่งสื่อประเภทนี้ ถือเป็นช่องทางที่องค์กรสามารถควบคุมได้

ซึ่งเมื่อพิจารณาขอบเขตการทำหน้าที่ของทั้ง 3 ส่วนงานแล้ว พบว่า ส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร นั่นคือ งาน Internal Communication เป็นผู้รับหน้าที่ในการดูแลการสื่อสารภายในองค์กรแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้น จึงเปรียบเสมือนเป็นผู้ส่งสารให้กับพนักงาน

ในกรณีที่ต้องเกิดการเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการส่งสาร นอกจากจะเป็นงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารแล้ว ยังมีผู้ส่งสารที่เป็นตัวบุคคล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง เชื่อว่าผู้ส่งสารประเภทนี้ มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด และสามารถสร้างแรงกระเพื่อมบางอย่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้

“กลยุทธ์ในการสื่อสารภายในมันเริ่มต้นจากผู้ให้ข่าว มองที่ตัวผู้ส่งสารก่อน ถ้าเป็นการสื่อสารภายใน ในเรื่องของนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของธนาคาร แผน ทิศทางที่หน่วยงานกำลังจะไปแน่นอนว่าจะต้องเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น ของธนาคาร หรือถ้าเป็นการสื่อสารภายในทีม ก็ถือเป็นการสื่อสารภายในเหมือนกัน ก็จะต้องเป็นผู้บริหารสูงสุดในทีม ซึ่งนั่นอาจจะหมายถึงผู้บริหารสายงาน หรือเป็นผู้บริหารฝ่ายงาน เพราะฉะนั้น คนส่งสารต้องเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารสูงสุด สมมติมันเป็นเรื่องใหญ่เรื่องสำคัญ ทิศทาง กลยุทธ์ อันนี้ มันควรจะเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเบอร์ 1 ของหน่วยงานนั้นเลย เพราะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวเนื้อสารให้กับคนรับสารไปได้มากกว่า 50% ความเชื่อมั่นในข่าวสารไปมากกว่า 50% ดังนั้น พี่เชื่อว่าผู้ส่งสาร สำคัญ ที่จะทำให้สารนั้นมีความน่าเชื่อถือหรือไม่”

CHULALONGKORN UNIVERSITY (ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับกลยุทธ์ผู้ส่งสาร แม้ว่าการให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรออกมาเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง แต่ในบางกรณี ก็ไม่อาจสร้างความเชื่อมั่น หรือความมั่นใจต่อพนักงานในองค์กรได้ทั้งหมด หากพนักงานในองค์กรมีคำตอบที่ตั้งเป้าหมายไว้ภายในตนเองอยู่ก่อนแล้ว

“ถ้าถามว่ามันมีเหตุการณ์ใหม่ ที่ใช้เบอร์ 1 พูดแล้วพนักงานยังแย้ง มันก็ยังมีบางเรื่องที่เป็นเรื่องเดิม ๆ ที่มันเคยเกิดขึ้น และเบอร์ 1 อาจจะเคยบอกว่า จะทำอย่างนี้แหละ แต่สุดท้ายก็ไม่เห็นทำเลย อย่างนี้มันอาจจะมึบ้าง มันอาจจะเกิดความรู้สึกที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึก ว่า ไม่เชื่อถือ ไม่เชื่อมั่นต่อคำพูดหรือต่อสิ่งที่เบอร์ 1 ว่าอะไรอย่างนี้ แต่ถามว่าด้วยแรงกระเพื่อมที่มันมี มันอาจจะเป็นเรื่องเล็กที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับพนักงานแต่ละบุคคล หรือว่าแม้แต่ในภาพรวมของแบงก์มันไม่ได้



ส่งผลอะไร มันก็คือไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหา แต่ถามว่ามันมีไหม พี่เชื่อว่า มี มันคือความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ส่งสาร ความเชื่อมั่นต่อบุคคล ถ้าเกิดสมมติว่าพนักงานเชื่อ รัก ไว้ใจ ให้ความสำคัญ เพราะฉะนั้นพี่มีความรู้สึกว่าคุณทำอะไร ใจเรามันไปละ เกิน 50% ละ ที่ว่าจะเชื่อข้อมูลนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ผู้ส่งสารที่ธนาคารกรุงไทยใช้ในปัจจุบัน จะประกอบด้วยงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ที่รับผิดชอบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมด โดยจะมีการทำงานประสานกับฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ เช่น การประสานงานกับงานกิจกรรมองค์กร ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สำคัญ อาจเป็นวันครบรอบปีธนาคาร วันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ หรือวันสงกรานต์ รวมถึงงานไฮเทคที่สนับสนุนในการถ่ายภาพหรือถ่ายวิดีโอในงานต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นผู้ส่งสารต่าง ๆ ไปยังพนักงานอีกด้วย

ในส่วนของรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงธนาคารกรุงไทยในปัจจุบัน ยังคงเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลของการสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง (Downward Communication) มากกว่า เนื่องจากสาขาของธนาคารในปัจจุบันกว่า 1,000 สาขา ทำให้การลงพื้นที่เพื่อพบปะกับพนักงานเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

แม้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรของงาน Internal Communication จะมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) แต่ผลตอบรับที่ได้ยังถือว่ายังไม่ดีเท่าไรนัก

“ปัจจุบัน รูปแบบการสื่อสารจะเป็นการสื่อสารทางเดียว กับบนลงล่าง เป็นการสื่อสารแบบบอกนโยบาย บอกกลยุทธ์ บอกทิศทาง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

งาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด จะมีการทำประเมินความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรทุกปี ๆ ละ 2 ครั้ง โดยการสำรวจล่าสุด เมื่อเดือนสิงหาคม 2562 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงลงพื้นที่ สร้างความใกล้ชิดกับพนักงานให้มากขึ้น แสดงให้เห็นว่าพนักงาน ต้องการการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) มากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)

“ถ้าเป็นในยุคปัจจุบันนี้ พนักงานเรียกร้องการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ก็มีการผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารแบบสองทิศทาง นั่นหมายความว่า เขาต้องการให้ผู้บริหารระดับสูง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน หรือว่าอะไรก็แล้วแต่ คือมันจะต้องมีการแชร์กัน ไม่ใช่สั่ง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมันอยู่ที่เรารู้สึกว่าคือใคร ถ้าถามพี่มันก็คือเบอร์ 1 กับเบอร์ 2 ซึ่งก็คือ กจ กับผู้บริหารสายงาน ถ้าเบอร์ 1 เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว แต่ขณะเดียวกันอย่าลืมว่าในที่ประชุมที่เขามีการสื่อสารกับผู้บริหารสายงาน เขาก็เป็นการสื่อสารแบบสองทาง การประชุมร่วมกัน ทารือ ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารสายงาน นำมาถ่ายทอดต่อ มันเป็นการสื่อสารแบบสองทางหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสายงาน หรือวิธีการของแต่ละบุคคล ของผู้บริหารท่านนั้น ๆ ว่าเขาจะใช้วิธีแบบไหน ถ้ามันมีการลงพื้นที่ Sites Visit การเข้าห้องประชุม เอาแค่ 2 อย่างนี้ เราจะได้ไม่เหมือนกันหรือ การลงพื้นที่ เราจะได้ข้อมูลเชิงลึก มันเป็นความใกล้ชิด มันเป็นความไว้วางใจ เชื่อใจ คือเรียกว่าแค่ผู้บริหารลงไปอยู่กับเขา พนักงานให้ใจไปเกิน 50% ละ แคบอก ว่า ตอนนี้มีปัญหาอะไรในการทำงานใหม่ สิ่งที่อยู่มาจากพนักงาน มันอาจจะเป็นข้อ 1-10 เลย ในขณะที่เดียวกันถ้าอยู่ในห้องประชุม คำถามเดียวกันเลย อาจจะได้แค่ข้อ 1-2 ไปไม่ถึงข้อ 10 ถามว่าแบบไหนดีกว่า Site Visit มันดีกว่า แต่มันก็ติดเรื่อง Timing เวลาที่เขาจะมาคุยกับเรา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

การส่งสารของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย ถือว่าเป็นการส่งสารตามปกติ ไม่ว่าจะในช่วงภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต เพราะโดยทั่วไป กรรมการผู้จัดการใหญ่ จะทำการส่งสารให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

“การสื่อสารของกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ถ้าถามว่าการที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ลงมาพูด กล่าวถึงเหตุการณ์นั้นๆ ถือว่าแตกต่างจากภาวะปกติใหม่ ก็ต้องบอกว่าไม่แตกต่าง เพราะกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกมาพูดเรื่องต่าง ๆ อยู่เนือง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นโครงการของรัฐบาล หรือต้องการความร่วมมือจากพนักงาน เราก็จะเห็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกมา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ผู้ส่งสารของธนาคารกรุงไทย นอกจากจะมีฝ่ายกลยุทธ์การตลาดที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแล้ว ยังมีการจัดตั้งอีกหนึ่งหน่วยงาน นั่นคือ ทีม Channel Management โดยทำหน้าที่คล้ายกับงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดกล่าวคือ ทีม Channel Management จะทำการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีผู้รับสารเป็นพนักงานที่

อยู่ในสังกัดสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย หรือสาขาทั่วประเทศทั้งหมด ซึ่งถือเป็นพนักงานที่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของธนาคาร

โดยแนวทางการสื่อสารของ ทีม Channel Management จะมีทีมงานที่ชื่อว่า Branch Effectiveness (BE) ที่จะทำหน้าที่สื่อสารให้กับสำนักงานเขตและสาขาทั่วประเทศ โดย BE จะประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และลงพื้นที่ไปในส่วนภูมิภาคที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อทำการสื่อสารภายในองค์กรในด้านที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย

ตารางที่ 7 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้สื่อสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้สื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลของการสื่อสาร	
	ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ผู้บริหารระดับสูง	✓		✓	
หน่วยงานต่าง ๆ	✓		✓	

จากตารางที่ 7 สรุปกลยุทธ์ผู้สื่อสารของธนาคารกรุงไทย จะพบว่าในปัจจุบัน ผู้สื่อสารทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด รวมถึงฝ่ายอื่น ๆ มีรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการไหลของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ยังคงมีอยู่ แต่เป็นการสื่อสารที่เข้าถึงยากและมีอุปสรรค จึงทำให้การสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวยังไม่ดีเท่าที่ควร

## ○ กลยุทธ์การสร้างสาร

การสร้างสาร หรือ Message เป็นส่วนที่มีความสำคัญตามมาต่อจากกลยุทธ์ผู้ส่งสาร กล่าวคือเมื่อเลือกผู้ส่งสารได้แล้ว ขั้นตอนมาคือการสร้างสาร โดยการสร้างสารในปัจจุบันของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. สารที่เป็นข้อความ – ข้อความ บทบรรยาย หรือบทพรรณนา เป็นสารขั้นพื้นฐาน ที่มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทุกวัน เนื่องจากเป็นสารที่สามารถผลิตได้ง่าย รวมไปถึงช่องทางที่ใช้สื่อสารที่เป็นข้อความสามารถทำได้รวดเร็ว

### ภาพที่ 20 ตัวอย่างสารที่เป็นข้อความ

The screenshot shows a news article on the Krunghthai Intranet website. The article title is "กรุงไทยหนุนรัฐช่วยประชาชนมีบ้าน จัดแคมเปญ เสริมดอกเบี้ยปีแรก 0.50%". The article text describes a government-backed program to help citizens with home loans, offering a 0.50% interest rate for the first year. It also mentions a 0.10% discount for the first year and a 0.01% discount for the second year. The article is dated 29 October 2022.

ที่มา: Krunghthai Intranet Website, เข้าถึงข้อมูลวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

2. สารที่เป็นรูปภาพ – โดยปกติ สารที่เป็นรูปภาพจะเป็นส่วนหนึ่งในการประกอบกับข้อความ มีลักษณะคล้ายเป็นข้อความบรรยายภาพหรือแบนเนอร์ ที่ดึงดูดความน่าสนใจจากผู้รับสารได้

มากกว่าข้อความทั่วไป นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงสารที่เป็น Infographic ซึ่งมีการตกแต่งรูปภาพให้ดูน่าสนใจ น่าติดตามมากขึ้น

ภาพที่ 21 ตัวอย่างสารที่เป็นรูปภาพ



ที่มา: Krungthai Intranet Website, เข้าถึงข้อมูลวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

3. สารที่เป็นวิดีโอ – ภาพเคลื่อนไหว หรือ วิดีโอ เป็นสารที่สามารถสร้างประสบการณ์ให้กับผู้รับสารได้มากที่สุด เห็นบรรยากาศโดยรอบ ไม่ต้องใช้จินตนาการเท่าสารที่เป็นข้อความและสารที่เป็นรูปภาพ แต่มีข้อเสียตรงที่ต้องใช้เวลาในการรับสารประเภทนี้

แม้ว่าประเภทของตัวสารที่ใช้ในปัจจุบัน จะมีหลายประเภท แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกประเภทต้องมีเหมือนกัน นั่นคือ ความชัดเจน และถูกต้อง ของข้อมูลที่จะทำการสื่อสารออกไป เพราะต้องคำนึงเสมอว่าการสื่อสารเรื่องใด ๆ ก็ตามออกไปแล้ว หากมีข้อผิดพลาด หรือข้อความไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่ชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อตัวธนาคารได้ ยิ่งการสื่อสารในภาวะวิกฤต ความถูกต้องของข้อมูลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

“ในเรื่องของตัวสาร ข้อมูลต้องชัดเจน ถูกต้อง และไม่สร้างความเคลือบแคลงน่าสงสัย หรือบอกแล้วคลุมเครือ มีการไปสื่อสารต่อในแบบผิด ๆ หรือมันสามารถตีความไปได้มากกว่าหนึ่งความหมาย นั้นหมายความว่า ตัวสารต้องมีความชัดเจน และถูกต้อง ซึ่งในความหมายของพี่ตัวสารคือ นโยบาย ทิศทาง ผลการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ พวกนี้คือเนื้อหาสาระ หรือแม้แต่โครงการสำคัญที่ธนาคารกำลังจะก้าวไป เช่น โครงการกรุงไทยคุณธรรม ที่ธนาคารมีวัตถุประสงค์เพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานทั่วทั้งองค์กร อันนี้พี่ถือว่าเป็นตัวสารที่สำคัญ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อถามเจาะลึกลงไปในการสร้างสารในภาวะปกติกับภาวะวิกฤต มีความแตกต่างกันหรือไม่พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งมองว่าสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรช่วงภาวะปกติกับภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกัน เนื่องจากตัวสารยังต้องการความถูกต้อง รวดเร็ว ชัดเจน เหมือนกับการสื่อสารทั่วไป ขณะที่อีกหนึ่งมุมมองมีความคิดเห็นว่าตัวสารย่อมมีความแตกต่างกัน ในช่วงภาวะปกติอาจเป็นการบอกเล่าธรรมดา แต่ในภาวะวิกฤต ต้องมีการเน้นย้ำในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญให้ชัดเจนเพื่อเกิดการปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน

“ตัวสารที่ใช้ ไม่ว่าจะ เป็นในภาวะปกติ หรือภาวะวิกฤต ไม่แตกต่างกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

“ที่ว่าสารมันแตกต่างกันนะ วิกฤตพี่มองว่า Message ที่อยู่ในช่วงมันต้องชัดเจน และตรงประเด็นกับสิ่งที่คนกำลัง Question อยู่ ตั้งคำถามอยู่ แแบกก็ต้องตอบให้ตรงคำถาม และในความรู้สึกที่เราต้องย้ำจุดยืนของเรา ตอบย้ำว่าเราเป็นแบบไหน กำลังทำอะไร ซึ่งบางทีข่าวทั่ว ๆ ไปที่เราเขียนมันไม่ต้องตอบย้ำอะไรขนาดนี้ การใช้ภาษา ถ้อยคำ มันก็ต่างกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังพบว่ากลยุทธ์การสร้างสาร มีความหลากหลายแตกต่างกัน ในอดีตตัวสารประเภทวารสาร-จุลสาร และ e-Magazine ที่เคยผลิต ไม่ได้ได้รับความนิยมเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการอ่านสารที่มีความยาวมากเกินไป ส่งผลให้ธนาคารกรุงไทย ยกเลิกการผลิตวารสารประเภทวารสาร-จุลสาร และ e-Magazine ขณะที่คลิปวิดีโอ แม้จะมีแนวโน้มผู้ชมลดลง เนื่องจากความเสถียรของระบบอินเทอร์เน็ตในสาขาหรือหน่วยงานในสังกัดภูมิภาค ส่งผลให้การดาวน์โหลดคลิปวิดีโอใด ๆ ก็ตาม ใช้เวลานาน ซึ่งพนักงานในสังกัดภูมิภาค ไม่มีเวลามากนัก เนื่องจากต้องให้บริการลูกค้าประชาชนที่สาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม คลิป

วิดีโอยังคงได้รับการติดตามอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์การร่วมสนุกกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่งาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดจัดขึ้น ดังนั้น จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จึงพบว่าในปัจจุบัน ตัวสารที่ธนาคารกรุงไทยยังคงใช้ในการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ไปยังพนักงานมีหลายรูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 8 ตารางสรุปรูปแบบสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

รูปแบบสาร	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ข่าว – บทความ	✓
เพลงองค์กร	✓
Banner	✓
Screensaver	✓
Clip Video	✓
Infographic	✓
Standee	✓

จากตารางที่ 8 พบว่ารูปแบบสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปตามช่องทางการสื่อสารและพฤติกรรมของผู้รับสาร โดยเน้นที่ใช้ภาพ สี สัน ตัวอักษรที่ไม่มาก เพื่อดึงดูด สร้างความสนใจให้มากกว่าในอดีต หากมองในข้อดี คือ งาน Internal Communication มีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในทางกลับกัน อาจจะทำให้ผู้รับสารบางกลุ่ม ที่นิยมในตัวสารที่ถูกยกเลิกไป เข้าถึงสารที่ใช้อยู่ได้ไม่ทั่วถึง ส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจากความไม่รู้ในเทคโนโลยี หรือข้อจำกัดด้านเครือข่ายการสื่อสารได้

#### ○ กลยุทธ์การใช้สื่อ

เมื่อสามารถเลือกผู้ส่งสารและการสร้างสารได้แล้ว ลำดับต่อมา คือการใช้สื่อ หรือการเลือกช่องทางการสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับตัวผู้ส่งสารและตัวสารที่กำลังจะส่งไป เช่น หากตัวสารที่ต้องการจะส่ง มีรายละเอียดมาก การใช้ช่องทางสื่อกระจายเสียงหรือสื่อโทรทัศน์ อาจไม่มีความเหมาะสมเท่ากับสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์ที่สามารถบรรยายละเอียดของสิ่งที่ต้องการจะสื่อได้ในทางกลับกัน หากตัวสารเป็นภาพบรรยากาศงานลอยกระทง หรืองานวัด หรืองานสงกรานต์ขององค์กร การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ อาจจะทำให้ผู้รับสารมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ยากต่อการจินตนาการ การใช้สื่อโทรทัศน์ อาจจะมีเหมาะสมมากกว่า

ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ปัจจุบันช่องทางการสื่อสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น Krungthai Intranet Website Krungthai Mail การจัดกิจกรรมองค์กร บอร์ดนิทรรศการ สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Digital Signage) และสื่อโทรทัศน์บริเวณหน้าลิฟต์โดยสาร

“ช่องทางที่แบ่งกัใช้ตอนนี้มันมีไปในหลายช่องทาง ทั้งภายนอกภายใน ถ้าเฉพาะภายใน Intranet เป็นสำคัญ อีเมลล์ สำคัญ หรือแม้แต่ Digital Signage ยังคงหนีไม่พ้นเรื่องบอร์ดนิทรรศการป้าย Standee หน้าลิฟต์ ทีวี ช่องทางพวกนี้สำคัญ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งแม้ว่าการที่มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง ส่วนหนึ่งอาจมองเป็นเรื่องที่ดี แต่อีกส่วนหนึ่ง หากการมีหลายช่องทาง แต่ไม่พนักงานไม่สามารถรับสารเหล่านั้นได้ หรือรับสารได้ แต่ไม่มีประสิทธิภาพในการนำไปใช้นำไปปฏิบัติ อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดกับธนาคาร ดังนั้น การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารใด ๆ ก็ตาม ต้องเป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่ายและเกิดความเข้าใจ รับรู้ รับทราบ นำไปปฏิบัติได้

“ช่องทาง ต้องเป็นช่องทางที่ได้รับความสนใจจากพนักงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ หรืออะไรก็แล้วแต่ จะต้องเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้เป็นไปตามยุคสมัย ตามความสนใจของพนักงาน ตามช่วงวัย หรือตามคนกลุ่มมากของพนักงานในหน่วยงานนั้น เช่น เราเป็นธนาคาร อาจจะไม่ใช้ธนาคารกรุงไทย แต่เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่เผชิญ มี Gen X อยู่มาก คนกลุ่มนี้ เขารับสื่อในรูปแบบไหน หรือแม้แต่มันจะต้องสอดคล้องกับวิถีที่มันเป็นอยู่ในปัจจุบัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ Krungthai Intranet Website รองลงมาคือ Krungthai Mail

“ช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ Intranet ถ้าถามพี่มันเหมือนทีวีที่บ้าน ดูไม่ดูเปิด ใช้ไม่ใช้ อ่านไม่อ่าน เปิด ยังไงคุณต้องเปิดเอาไว้ มีเวลาค่อยกลับมาค้นหาเรื่องที่สำคัญ หรือมีเวลามากหน่อยก็เข้าไปอ่าน แต่อย่างน้อยเข้ามาเริ่มต้นทำงาน พนักงานต้องเปิด มันเหมือนเป็น



พฤติกรรมที่เราอยู่บ้านแล้วต้องเปิดทีวีทิ้งไว้ พี่คิดว่ามันมีความสำคัญและเป็นหนึ่งในวิถีของพนักงานแล้ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่าช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเป็นช่องทาง Krungthai Intranet Website และ Krungthai Mail แต่จากการสัมภาษณ์พนักงานท่านอื่นในฐานะผู้รับสาร กลับพบว่า ช่องทางที่ดีที่สุดในการสื่อสารไปยังพนักงานที่สังกัดเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ กลับไม่ใช่ 2 ช่องทางดังกล่าว เนื่องจาก ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า พนักงานสาขาในแต่ละวันมีภารกิจที่ต้องให้บริการลูกค้า อาจไม่มีเวลาในการเปิดรับสารจากช่องทางดังกล่าวมากนัก ดังนั้น เมื่อถามถึงว่าช่องทางการสื่อสารใด สามารถสื่อสารไปยังพนักงานได้ดีที่สุด คือ หัวหน้าหน่วยงาน

“ช่องทางไหนไปได้มากที่สุด ถามผมคือผู้บริหารหน่วยงาน คือถ้ามีเหตุอะไรเร่งด่วน ส่งไปให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบก่อน ผู้บริหารหน่วยงานถ้าเขาเปิดดูแล้วมันเป็นเรื่องที่ urgent และก็เด็กในหน่วยงานเขาจำเป็นต้องทราบ อันนี้เขาส่งหาลูกน้องเขา ลูกน้องเขาจะให้ความสนใจมากกว่าสื่อที่มาเป็น Mass”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ตารางที่ 9 ตารางสรุปช่องทางการสื่อสารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ช่องทางการสื่อสาร	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
Intranet	✓
Email	✓
Lift TV	✓
Digital Signage	✓
PR Board	✓
Event	✓
LINE	✓
YouTube	✓
Google Site	✓
Site Visit	✓
Town Hall	✓
เสียงตามสาย	✓
หัวหน้าหน่วยงาน	✓

จากตารางที่ 9 พบว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย พบว่า สามารถแบ่งช่องทางการสื่อสารได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสารแบบ Offline สำหรับช่องทางการสื่อสารแบบ Offline ที่ธนาคารกรุงไทย ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรปัจจุบัน ประกอบด้วย Site Visit Town Hall PR Board Event เสียงตามสาย และหัวหน้าหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Site Visit เป็นการลงพื้นที่พบปะพนักงานของผู้บริหารระดับสูง ในที่นี้หมายความว่าถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารในระดับผู้บริหารสายงาน ซึ่งการลงพื้นที่ไม่มีกำหนดเป็นแผนที่ชัดเจนว่าจะลงทุกเดือน ทุกไตรมาส หรืออย่างไร แต่จะเป็นการลงพื้นที่เมื่อผู้บริหารระดับสูงลงพื้นที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ และจะเข้าเยี่ยมพบปะพนักงานในพื้นที่ใกล้เคียง

- Town Hall เป็นการจัดกิจกรรมที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ พบปะกับพนักงาน ซึ่งในปัจจุบัน มีการสื่อสารที่เป็นรูปแบบนี้เพียงปีละหนึ่งครั้งในงานประชุมยุทธศาสตร์ธนาคารประจำปี

- PR Board เป็นการสื่อสารภายในองค์กรผ่านบอร์ดนิทรรศการ ที่จัดแสดงอยู่อาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งเนื้อหาที่ใช้ในบอร์ดนิทรรศการ จะเป็นการสื่อสารในเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญของธนาคาร

ภาพที่ 22 ตัวอย่าง PR Board



ที่มา: ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2562

- Event เป็นการจัดกิจกรรมสำคัญของธนาคาร โดยมีส่วนงานกิจกรรมองค์กร สังกัดฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ เป็นผู้รับผิดชอบ โดยทำงานร่วมกับงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ในการทำการสื่อสารให้พนักงานรับรู้รับทราบ

- เสียงตามสาย เป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร รับผิดชอบโดยส่วนงาน กิจกรรมองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ ซึ่งจะออกอากาศเฉพาะอาคารสำนักงานใหญ่ เท่านั้น ใช้ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ธนาคารจัดขึ้น

- หัวหน้าหน่วยงาน เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) แต่ข้อจำกัดคืออาจจะทำให้สารที่ถูกส่งไป จากต้นทาง มีการบิดเบือน หรือไม่ตรงตามความจริงทั้ง 100% ได้

2. ช่องทางการสื่อสารแบบ Online เป็นช่องทางที่พัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสามารถเข้าถึงพนักงานได้ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย Krungthai Intranet Website Krungthai Mail Lift TV Digital Signage Google Site LINE และ YouTube โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Krungthai Intranet Website เป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถค้นหาข่าว ภาพข่าว คลิปวิดีโอได้ทั้งหมดจากช่องทางนี้

- Krungthai Mail ช่องทางอีเมลเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอันดับที่ 2 เนื่องจากการส่งอีเมลในปัจจุบันสามารถส่งได้พร้อมกันทุกคนทั่วทั้งธนาคาร แต่ข้อเสียคือปริมาณ อีเมลจำนวนมากในแต่ละวัน อาจทำให้พนักงานบางส่วนลบชื่อเมลจากเมลที่ตนเองไม่สนใจทันที ซึ่ง อาจส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรในบางประเด็นตกหล่นหรือขาดหายไป

- Lift TV เป็นช่องทางที่ใหม่ล่าสุด ออกอากาศเฉพาะสำนักงานใหญ่บริเวณ ด้านหน้าลิฟต์โดยสารเท่านั้น

- Digital Signage เป็นช่องทางการสื่อสารผ่านทางโทรทัศน์ของสาขาทั่วประเทศ โดยทุกสาขาจะได้รับสารที่มาจากที่เดียวกัน ทำให้เกิดการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

- Google Site เป็นช่องทางโซเชียลมีเดียคล้ายกับ Facebook ซึ่งทุกหน่วยงาน ภายในธนาคารสามารถสร้างเพจ Google Site ของตนเองได้ ซึ่งอาจส่งผลให้เพจต่าง ๆ มีจำนวนมาก และหลากหลาย โดยเพจเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร คือ Krungthai Family+ โดยมีงานกิจกรรม องค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์เป็นเจ้าของเพจ

- LINE ช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางนี้จะ เป็นกรุปต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงาน ตั้งขึ้นมาเอง ซึ่งไม่ใช่ LINE Official ที่เป็นการสื่อสารภายในโดยเฉพาะ ดังนั้น หากจะมีการสื่อสาร ภายในองค์กรผ่านช่องทางนี้ สามารถทำได้ เพียงแต่เป็นช่องทางที่งาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ไม่สามารถควบคุมและวัดผลได้ว่ามีประสิทธิภาพในการสื่อสารมากน้อยเพียงใด

- YouTube ปัจจุบันใช้ช่องทางนี้ในการเผยแพร่คลิปวิดีโอต่าง ๆ ของธนาคาร โดยเป็นระบบปิด ผู้เข้าใช้งานต้องล็อกอินด้วยอีเมลและรหัสผ่านของพนักงานเท่านั้น นอกจากการเผยแพร่คลิปต่าง ๆ แล้ว ช่องทางนี้ยังใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอดสด (LIVE) เหตุการณ์ต่าง ๆ อีกด้วย

- ONE Krungthai Intranet Application เป็นช่องทางใหม่ล่าสุดที่กำลังอยู่ในขั้นการทดลองและพัฒนาแอปต้นแบบ ซึ่งเมื่อเสร็จสมบูรณ์ พนักงานจะสามารถรับข่าวสารผ่านช่องทางนี้ได้เสมือนมี Intranet ติดตัวไปทุกที่ทุกเวลา และยังสามารถลงเวลาเข้างานเลิกงาน รวมถึงคีย์ลาพักผ่อนต่าง ๆ ผ่านระบบ HRMS ได้ด้วย

#### ○ กลยุทธ์ผู้รับสาร

ผู้รับสารของการสื่อสารภายในองค์กร คือ พนักงานภายในธนาคาร ดังนั้น การส่งสารเรื่องใดก็ตาม อาจจะมีปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) กลับมาได้เสมอ ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารภายนอกองค์กร แม้ว่าจะสามารถสะท้อนปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) กลับมาได้เช่นกัน แต่ก็จะไม่มากเท่ากับการสื่อสารภายในองค์กร

ปัจจุบัน พนักงานธนาคารกรุงไทย มีจำนวน 21,764 คน โดยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ส่วนภูมิภาคกว่า 10,000 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด กระจายไปในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขา

ตารางที่ 10 สรุปจำนวนพนักงานตามสังกัดของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สังกัด	จำนวนพนักงาน
สำนักงานใหญ่	9,657
ไม่ใช่สำนักงานใหญ่	11,949
รวมทุกพื้นที่	21,606

จากตารางที่ 10 พบว่าพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในสังกัดที่ไม่ใช่สำนักงานใหญ่มากกว่า โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย ซึ่งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั่วทั้งประเทศ ทั้งนี้ จำนวนพนักงานอีก 158 คน เป็นลูกจ้าง จึงไม่นับรวมเป็นพนักงานในแต่ละสังกัด

ในกลยุทธ์ผู้รับสาร ผู้วิจัยได้สอบถามในประเด็นนี้กับผู้ส่งสาร พบว่า การที่ผู้รับสารจะรับสารหรือไม่นั้น จะเกิดจากตัวผู้ส่งสารและเนื้อหาสารเป็นหลัก

“ผู้รับสารต้องมีความน่าเชื่อถือ หากเป็นประเด็นสำคัญการใช้เบอร์ 1 ออกมาพูด จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้มาก ไปถึงเรื่องตัวเนื้อหาสารที่ต้องมีความชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งอันนี้สำคัญ มันก็ต้องสอดคล้องกัน มันก็จะทำให้พนักงานผู้รับสารเกิดความเชื่อมั่น ทั้ง 2 ส่วนนี้สอดคล้องกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ขณะเดียวกันในมุมมองของผู้รับสาร กลับมองว่าการจะเปิดรับสารได้นั้น จะต้องเป็นเรื่องที่ตนเองสนใจอยากรู้ หากไม่อยากรู้หรือไม่กระทบกับงานที่ปฏิบัติอยู่ก็อาจจะไม่เปิดสารนั้นได้ ซึ่งในประเด็นนี้จะกระทบไปที่การสร้างสารและช่องทางการสื่อสารของผู้ส่งสารโดยตรง

“Message แต่ละคนไม่เหมือนกัน มันอยู่ที่เขาสนใจหรือเปล่า ถ้าเป็นเรื่องสั้นเชื่อ คนทำลिनเชื่อก็สนใจ ไม่ได้ทำลिनเชื่อก็ไม่สนใจ ถ้าเป็นเรื่องที่เขาสนใจ ไม่ว่าจะรูปแบบมันจะออกมาเป็นยังไง เขาก็สนใจ เปรียบเทียบแบบโซเชียลมีเดีย บางคนทำ Content ไม่สวย แต่ดี มันก็ดึงขึ้นมาได้”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าพูดถึงช่องทาง ถ้าโดยส่วนตัว ยังคิดว่าอะไรที่ Push ไปที่เขาได้โดยตรง มันก็ถึงเขา แต่ถ้าเช่นแบบ ลีโอนาร์ด ถ้าเขาไม่มอง หรือไม่ผ่านทางนี้มันก็ไม่เห็น เบอร์เซ็นต์ที่พุ่งเข้าไปหาคนรับมันจำกัดอยู่แล้ว มันถูกรองด้วยลีนอยู่แล้ว แต่ทำอะไรก็ตาม ไม่จำกัดว่าเมลนะ ถ้าพุ่งไปหาเขา 100% โอกาสอ่านมันก็มีอยู่แล้ว หรืออะไรก็ตามที่เขาเข้ามาเป็นประจำ”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

“การสื่อสารภายในองค์กรของเราตอนนี้ ผมว่ามันเป็นช่องทางที่เป็น Mass เกินไปหรือเปล่า ในบางที เพราะว่า เหมือนกับเวลาที่มีสื่อมีอะไรเราเน้นช่องทางหลักคืออีเมล กับ Intranet ประกาศบ้าง อะไรแบบนี้ แต่ว่าช่องทางนี้มันเข้าถึงคนทางฝั่งเครือข่ายได้น้อย คนที่เป็นมากกว่าครึ่งของแบงก์ 15,000 คน จะไม่ค่อยได้เปิดอีเมลพวกนี้หรอก หรือ Intranet เมนูที่ใช้สื่อสาร มันไม่ได้อยู่ที่หน้าแรก มันอาจจะอยู่ที่ต้องคลิกเข้าไปในเมนูนั้นเมนูนี้ ทำให้สารพวกนี้ มันส่งถึงผู้รับไม่ทั่วถึง หรือทั่วถึงแต่มันอาจจะไม่ทันการไปแล้ว คือคนอาจจะมาเปิดย้อนหลัง ซึ่งเหตุการณ์พวกนี้จะผ่านไปแล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่าในมุมมองของผู้รับสาร จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในด้านของตัวสารและช่องทางการสื่อสาร แต่หากพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้รับสารจากการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย มีความพึงพอใจมากขึ้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนาในด้านเทคโนโลยี ที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีความรวดเร็ว ทำได้ดีกว่าในอดีตที่ผ่านมา

“สื่อมีหลากหลายมากขึ้น ทั้ง Broadcast Mail ทำเป็นวิดีโอออกไป สื่อผ่านโซเชียลในแบงก์ สื่อผ่าน Video Conference มันมีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น สื่อหลากหลายมากขึ้น ถ้าเทียบกับเมื่อก่อนที่มันขึ้นอยู่กับอุปกรณ์ ราคามันถูกลง เราทำได้ในคุณภาพที่ดีขึ้นและสื่อหลากหลายมากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าถามพี่ ที่เป็นพนักงานที่อยู่มาตั้งแต่ยุค 26 ปีแล้วอะ ยุคตั้งแต่สมัยที่ธนาคารยังไม่มีเทคโนโลยีเข้ามา พี่มองว่าในวันนี้ การสื่อสารภายในของธนาคาร ดีขึ้นกว่าเมื่อ 10-20 ปีที่แล้วมาก ๆ แต่ด้วยเหตุผลที่พี่มองว่ามันดีคือ ในวันนี้เรามีหลาย ๆ ช่องทางที่เราจะสื่อสารถึงกันได้ อันแรก ๆ ที่เรามาตั้งแต่ต้นคือไม่มีเลย แจกกระดาษอย่างเดียว ประกาศผ่านเสียงตามสาย แต่ในวันนี้คือ Intranet ก็มี อินเทอร์เน็ตก็มี วันนี้ LINE ก็มี การจะส่งต่อกันไปหาใครก็ตาม ถ้าเป็นข่าวสารของธนาคารผ่านทาง LINE ที่เราพัฒนาไปด้วยข้อมูลที่พนักงานทุกคนควรต้องรู้ ก็ไปตามช่องทางที่เป็นอีเมล ทั้ง LINE เสียงตามสายก็ใช้ในโอกาสสำคัญ ๆ พี่ว่ามันดีขึ้นกว่าเดิมมาก”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 19 พฤศจิกายน 2562)

ในมุมมองของผู้รับสาร ยังรู้สึกว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นหลักมากกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งอุปสรรคหนึ่งของผู้รับสารของธนาคารกรุงไทย คือ สัญญาณความเสถียรของอินเทอร์เน็ต ซึ่งพบว่าสัญญาณอินเทอร์เน็ตในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความเสถียรสูงกว่าต่างจังหวัด จึงทำให้เกิดอุปสรรคในการส่งสารบางอย่าง เช่น คลิปวิดีโอ เพราะหากมันช้าก็อาจจะทำให้เขาไม่เปิดรับ

“จริง ๆ สื่อที่เรามี มันมีทั้ง One-way และ Two-way แต่สื่อจริง ๆ มันน่าจะเป็น One-way มากกว่า Two-way ก็ Conference หรือโทรมา Call Center แต่มันก็จำกัด One-way ง่ายกว่า ตอนนี้เทคโนโลยีมันดีขึ้นนะ คือ Bandwidth สาขาไม่ดีเท่าแบงก์ใหญ่ เนื่องจากแบงก์เป็นหน่วยงาน เขาไม่ได้ใช้ ADSL แบบ Public ที่ใช้กันทั่วไป มันเป็นวงปิดเฉพาะองค์กร ก็ไม่ขยับให้สูงเท่าที่เราใช้ตามบ้าน เพราะนั่นสื่อบางอย่างเขาเปิดลำบาก ถ้าทำให้ดีขึ้น ทำตรงนี้ให้ดีขึ้นก็ส่วนหนึ่ง

ปัญหาคือเราไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนว่าเขารับรู้ ไม่ใช่ฟังก์ชันที่เราทำได้ บางทีติดนโยบาย ถ้าทำให้ดีขึ้น มันก็ต้องวัดผล จุดไหนมีปัญหาเราจะได้แก่ คือเราไม่รู้ว่าที่ออกไปมันดีหรือเปล่า ถ้าเปอร์เซ็นต์การรับสื่อโดยรวมมันน้อย เราก็ต้องกลับมาดูว่าสื่อเราไม่ดีหรือเปล่า แต่ถ้าบางเขตดี บางเขตไม่ดี อันนี้ก็ไม่น่าใช่ที่สื่อ น่าจะเป็นการจัดการภายในกลุ่ม เราไม่ได้วัดแบบนั้น จนมีนัยพอจะสรุปได้ว่าเกิดจากอะไร”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่าเทคโนโลยีในปัจจุบันจะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นกว่าเดิมมาก แต่อุปสรรคสำคัญของผู้รับสารอีกประการหนึ่ง คือพนักงานมีเวลาเท่าเดิมในการรับสาร จึงส่งผลให้ผู้รับสารต้องเลือกสรรตัวสารที่เขาต้องการรับรู้ หรือเป็นประโยชน์ หรือกระทบกับการทำงานเป็นลำดับแรก หากสารใดไม่อยู่ในความสนใจอาจจะทำให้ผู้รับสารไม่เปิดรับ ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรในบางเรื่องไม่สามารถสื่อสารไปยังผู้รับสารได้เช่นกัน

“การสื่อสารภายในองค์กรปัจจุบัน มันดีขึ้นเรื่อย ๆ เทคโนโลยีมันดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเมื่อก่อนโอกาสที่จะส่งวิดีโอให้สาขาโดยตรงมันยากนะ ต้องอัดแผ่นซีดีส่งไป เดียวนี้โพสต์ผ่าน YouTube แล้วดูผ่านเมล ดูที่แบงก์ไม่ได้ ก็ใช้เน็ตตัวเองล็อกอินผ่านมือถือได้ คือช่องทางมันหลากหลายมากขึ้น โอกาสมันมีมากขึ้น แต่ปัญหาคือสื่อมันก็เยอะขึ้น เขาก็ต้องคัดกรอง คือเวลามันเท่าเดิม แต่สื่อมันเยอะ เขาก็ต้องเลือกที่จำเป็นกับเขา โอกาสมีแต่ปัญหาก็มีเหมือนกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

ภาพรวมของผู้รับสารของธนาคารกรุงไทย ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้ส่งสารพอสมควร เนื่องจากจำนวนพนักงานที่มีจำนวนมากกว่า 20,000 คน ทำให้การสื่อสารในบางเรื่องบางประเด็น ไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะการสื่อสารกับพนักงานที่อยู่สาขาทั่วประเทศ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของธนาคาร ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหานี้ นอกจากธนาคารจะมีงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหลักแล้ว ยังมีทีม Branch Communication ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังสาขาโดยเฉพาะ ซึ่งการทำงานจะต้องประสานงานกัน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็น One Voice ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุด

## ● กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ นอกจากการสื่อสารในภาวะปกติที่เป็นกรบอกกล่าว แจ้งเพื่อทราบแล้ว ยังมีกรโน้มน้าวใจ ขอความร่วมมือพนักงานให้ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งด้วย

“การสื่อสารภายในมันคือการสื่อสารภายในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เป็นการสื่อสารระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานซึ่งจะต้องเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และทำให้เกิดการปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ภาพที่ 23 ตัวอย่างสารที่ใช้ในการขอความร่วมมือ

**ยกระดับการรักษาความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศของธนาคาร ด้วยการเปิดใช้ 2-Step Verification**

เมื่อป้องกันการโจมตีในชื่อคุณแล้ว  
เมื่อ Email และ Password ตกไปอยู่ในมือผู้อื่น

รักษาความลับของธนาคาร  
ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยด้าน IT  
ก่อนการลงประกาศใช้กำหนด

**2-Step Verification On Gmail คืออะไร**  
การตั้งค่าให้บัญชี Gmail ให้ออกดักขโมยข้อมูล  
ด้วยการเปิดตรวจสอบและยืนยันตัวตน  
Log in ใน 2 ขั้นตอน

1 iam@ktb.co.th  
Password  
Log in  
ให้ Email และ Password  
เพื่อใช้งานตามปกติ

2 ระบบส่งคิไม่โทรศัพท์  
ที่ลงทะเบียนไว้ผ่าน SMS  
ให้กรรกรคิเมื่อใช้จนดักขโมย

ขอความร่วมมือให้พนักงานเปิดใช้งาน 2 Step Verification on KTB Gmail  
**ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2562** **คลิกที่นี่**

\*\* สำหรับผู้ที่ไม่ได้เปิดใช้ 2 Step Verification on KTB Gmail ภายในเวลาที่กำหนด อาจจะไม่สามารถใช้งานระบบ Gmail ของธนาคารได้ \*\*

**Krungthai**  
กรุงไทย

ทางอีเมล: service@ktb.co.th  
Service Desk : โทร.โทร. 02-4400700, สำนักงานใหญ่ โทร. 2000  
Email: service desk@ktb.co.th

บัญชีโซเชียล : เฟซบุ๊ก: Krungthai Bank, ไลน์: @ktb, ทวิตเตอร์: @ktb, ยูทูป: Krungthai Bank  
เว็บไซต์: www.krb.or.th, www.krb.com

ที่มา: ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2562

จากภาพที่ 23 จะเป็นตัวอย่างของ Banner ที่ใช้ในการขอความร่วมมือพนักงานให้เปิดใช้ระบบ 2-Step Verification หรือการยืนยันตัวตน 2 ครั้ง จากสายงานทรัพยากรบุคคลและบริษัทภิบาล ซึ่งเป็นการป้องกันความเสี่ยงอันจะเกิดจากผู้ไม่หวังดีลักลอบใช้อีเมลของพนักงานในการกระทำการใด ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อธนาคารได้

โดยทั่วไป การสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่ จะเป็นการกระทำร่วมกันของหลายหน่วยงาน ช่องทางอีเมลเป็นช่องทางหนึ่งที่ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานในธนาคารสามารถใช้ส่งไปหาพนักงานทั่วทั้งธนาคารได้ อาจเป็นสายงานทรัพยากรบุคคลและบริษัทภิบาล ที่ออกอีเมลเพื่อเตือนพนักงาน หรือ



โน้มน้าวใจให้พนักงานไม่เกิดการกระทำผิดระเบียบวินัยของธนาคาร หรือสายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย ออกอีเมลเพื่อเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมโครงการกรุงไทยคุณธรรม ที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานอย่างถูกกฎระเบียบ สร้างค่านิยมให้ธนาคารเป็นองค์กรคุณธรรม

ทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยใช้รูปแบบสารชนิดใด หรือจะสื่อสารผ่านช่องทางใดก็ตาม ทุกครั้ง จะมีการสอดแทรกประโยคหรือคำ หรือภาพ ที่เชิญชวน โน้มน้าวให้พนักงานเกิดการปฏิบัติไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเสมอ เมื่อการสื่อสารเป็นไปในทิศทางที่ต้องการแล้ว หลังจากนั้น จะก่อให้เกิดผลบวกต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารได้เป็นอย่างดี

### แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะเป็นการสื่อสารกับภายนอก สาธารณชน ประชาชนเท่านั้น ไม่มีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เนื่องจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารส่วนใหญ่ จะเป็นวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอก จึงไม่มีแบบแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อสื่อสารกับพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตจะเป็นการแจ้งให้พนักงานเพื่อทราบเท่านั้น

“ถามว่ามีบทบาทมากน้อยแค่ไหน ถือว่ามีบทบาทน้อย ที่ผ่านมานะ ถือว่ามีบทบาทน้อยต่อภาวะวิกฤต เพราะพอคนพูดว่าวิกฤต การที่จะมีวิกฤตและมี Feedback กลับมา มันคือวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอก ไม่ใช่บุคคลภายใน มันถึงจะมีความรุนแรง และมีแรงกระเพื่อม ที่ค่อนข้างแรง เพราะนั่นที่ผ่านมาระดับเราได้แต่นำเสนอข่าว ที่อยู่ในภาวะนั้น และการแก้ไขปัญหาก็เป็นการสื่อสารเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้ทราบ แต่ไม่ได้เพื่อการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่มันเกิดขึ้นเท่านั้นเองว่า ณ วันนี้เกิดภาวะวิกฤตอะไร และธนาคารได้แก้ไขปัญหานี้อย่างไร เพื่อทราบเป็นการแจ้งเพื่อทราบ แต่ไม่ได้บอกว่าพนักงานต้องทำอย่างนั้น ต้องทำอย่างนี้ ไม่ใช่ เรายังไปไม่ถึงตรงนั้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

“ณ วันนี้เราไม่มีแผนการสื่อสารภายใน ในภาวะวิกฤตเลย อันนี้เราต้องย้อนกลับไปดูในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตว่าเรามีแผนการสื่อสารกับพนักงานเป็นหนึ่งในนั้นหรือเปล่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย จึงเป็นแต่เพียงการแจ้งพนักงาน เพื่อทราบเท่านั้น ไม่ได้แจ้งเพื่อให้เกิดการปฏิบัติต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแต่อย่างใด เนื่องจากไม่มี แผนการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่าน ทำให้สามารถประมวลได้ว่า ภายใต้การสื่อสารภายในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แม้จะไม่ได้มีแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร แต่ธนาคารกรุงไทย มีแนวทาง ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต และรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นชัดเจน ตามลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่ง สามารถจำแนกได้ตามกรอบแนวคิดของ Coombs (2015) คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ดังนี้

- **ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)**

ในช่วงขั้นก่อนวิกฤต จะเป็นการทำงานของงาน Public Relations ร่วมกับการงาน Social Media ซึ่งทั้ง 2 ส่วนงานนี้ สังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด โดยจะมี Action Plans ที่เป็นลายลักษณ์ อักษร เพื่อดูว่าในเวลาไหน ควรทำขึ้นไหนอย่างไร

“ถ้าถามว่าอะไรวิกฤตแล้ว พี่ก็จะดูเครื่องมือตรงนี้ แต่ทางส่วน Social Media เขาจะเป็นคน มอนิเตอร์ เพราะตอนนี้เรา Concern ในเรื่องของโซเชียลมากกว่าถูกไหม อย่างสื่อหลัก Mass Media Traditional Media มันก็คือหนังสือพิมพ์ ซึ่งตอนนี้มันก็น้อยลง แต่การมี Social Media ตอนนี้ ทำให้หลายคนเป็นสื่อได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นสื่อมวลชน เพราะฉะนั้น นี่คือนี่ที่เราควบคุมไม่ได้ แล้วก็ในเรื่องของการ Forward หรือแชร์อะไรไปก็มันไม่จริง ไม่ใช่ข้อเท็จจริง ตรงนี้ เราจะมีคนคอย มอนิเตอร์ให้ อย่างที่บอกว่า ทางพี่อาจจะได้ Message มาจากสื่อว่า เอ๊ะ ตอนนี้มีแบบนี้จริงไหม ใช่ไหม เพื่อเราจะได้คอยมอนิเตอร์ แล้วจับตาดูว่าลูกค้ารายนี้อาจจะไปตรงนี้ตรงนั้น เราก็ประสานงาน กัน ระหว่าง ทีม PR และทีม Social Media รวมถึงฝ่ายรับเรื่องร้องเรียน คือการทำงานมันจะต้อง ประสานงานกันอย่างที่บอกว่า บางครั้งลูกค้าอาจจะมาร้องเรียนก่อน แล้วบอกว่าจะไปออกสื่อ บางที ลูกค้าไปโซเชียล สื่อไปเอามาเผยแพร่ หรือไปที่สื่อเลยก็มี มันจะมีวงวนอยู่ ทีนี้พอเราแผน เราก็ สามารถดูได้ว่าตรงไหนเราต้องเข้าไป Take action ระดับไหน เพื่อแบ่งหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน เกิดแบบนี้แล้วนะ อันนี้เราจะต้องทำแบบไหน การที่เราชี้แจงกับสื่อกับสาธารณชน เราจะใช้ Scope ประมาณแบบไหนถึงจะเหมาะกับเหตุการณ์นั้น ๆ ประมาณนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

ในการทำงานช่วงก่อนเกิดวิกฤต จะเห็นได้ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของ 3 หน่วยงาน คือ ทีม Public Relations ที่จะคอยประสานงานกับสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทีม Social Media ที่จะคอยมอนิเตอร์ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่อยู่ในโลกออนไลน์ และฝ่ายรับเรื่อง ร้องเรียนลูกค้า ที่จะต้องเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่เหตุการณ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าที่อาจโทรมาร้องเรียน หรือเข้ามาที่สำนักงานใหญ่ได้

ซึ่งในช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤต จะเป็นช่วงของการเฝ้าระวัง เนื่องจากเรื่องต่าง ๆ ยังอาจเป็นเพียงประเด็น ยังไม่พัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งตามแนวทางการสื่อสารในช่วงนี้ จะเป็นเพียงการ พูดคุย ตอบคำถามต่าง ๆ ที่สื่อมวลชนได้นำเสนอไป

“ช่วงก่อนเกิดวิกฤตเราต้องเฝ้าระวังก่อน ช่วงวิกฤตเราถึงมี action หรือบางทีผู้ใหญ่ในฝ่าย ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน ก็อาจจะนอกรอบกับสื่อ โทรมาคุยกับเราก่อน ว่าจริงไหม สถานการณ์เป็นยังไง เราก็ให้ข้อมูลตลอด ไม่ใช่ว่าอยู่เฉย ๆ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

“พี่ว่าเราดูตามสถานการณ์ มันไม่มีอะไรที่เกิดอยู่ดี ๆ แล้วมาเป็นวิกฤตหรอก มันต้องมีเรื่องราวของมันมาก่อน มันค่อย ๆ สะสม ๆ ไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดหนึ่ง ซึ่งบางครั้งเราก็ตอบไม่ได้ เหมือนกันว่าจะมาถึงจุดไหน คือ ณ เวลานั้น มันจะรู้ได้เองว่าแบ่งกักรจะต้องทำอะไรแล้ว อยู่เฉย ๆ ไม่ได้แล้ว แค่ Press Release ออกไป มันไม่พอแล้วนะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าในขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) การสื่อสารจะอยู่ในช่วงของการเฝ้าระวังเท่านั้น ยังไม่มีการสื่อสารใด ๆ ออกไป เนื่องจากกระแสข่าวที่เกิดขึ้นในสื่อมวลชน ยังไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ หรือชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์องค์กรมากนัก ในขั้นนี้จึงเป็นเพียงการ พูดคุยถึงกระแสข่าวที่เกิดขึ้น อาจใช้กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture) หรือกลยุทธ์การลดภาวะวิกฤต (Diminishment Posture) โดยการให้เหตุผลเพื่อแก้ตัว (Justification) ชี้แจงว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้มีความรุนแรง ยังไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา แต่ทั้งนี้ทั้งนี้ การจะใช้กลยุทธ์ใดก็ตาม ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่บิดเบือนหรือโกหกต่อสาธารณชน เพราะหากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นเหตุการณ์จริง แต่องค์กรปฏิเสธความรับผิดชอบ หรือแก้ตัวว่าไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อความจริงปรากฏในภายหลัง อาจนำมาซึ่งความเสียหายในด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือจากประชาชนและสังคมได้

- **ขั้นวิกฤต (Crisis)**

เมื่อเหตุการณ์พัฒนาเป็นขั้นวิกฤต (Crisis) สิ่งทีทีม Public Relations ต้องทำคือการออก Press Release เพื่อชี้แจงถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากพัฒนาไปจนถึงขั้นสูงสุด การแก้ไขสถานการณ์คือการจัดแถลงข่าว เพื่อให้สาธารณชนรับรู้รับทราบในประเด็นที่กำลังอยู่ในความสนใจ

“พียกตัวอย่าง เหตุการณ์จมน้ำข้าวเป็นวิกฤตนะ ถ้าถามว่าจมน้ำข้าวตอนนั้นมันเป็นเรื่องใหญ่ที่ค่อนข้างส่งผลกระทบต่อเรามากเพราะมันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร และแบงก์เราก็เป็นแบงก์รัฐที่ถูกดึงเข้าไปเกี่ยวข้อง ถามว่าตอนนั้นที่เกิดเหตุการณ์นี้ เราจัดการอย่างไร ก็จะมี Press Release ออกไปก่อน 2-3 ครั้ง จากนั้นมีการจัดแถลงข่าว สื่อมากันเยอะมาก เพราะตอนนั้นเป็นประเด็นที่ทุกคนแบบว่า แบงก์กรุงไทยปล่อยกู้หรือไม่ปล่อยกู้ ซึ่งการปล่อยกู้หรือไม่ปล่อยกู้มันมีทั้ง 2 กระแส กระแสที่อยากให้ปล่อยกู้ก็มี กระแสที่ไม่อยากให้ปล่อยกู้ก็มี ที่สุดแล้วแบงก์ก็ไม่ได้ปล่อย มันมีทั้งที่ทำเป็นแถลง เป็น Press Release ออกไป มันก็ยังไม่หยุดใจ เพราะมันก็ยังเกิดคำถามอยู่ว่าจะไรรังไร จนวันที่พอเราแถลง มันก็มีคำตอบที่ชัดเจน เพราะกรรมการผู้จัดการใหญ่เราออกมาพูดเอง หรือช่วงก่อนแถลง ตอนนั้นมันมีรายการต่าง ๆ ที่พูดถึงเรา ก็พูดถึงเรื่องนี้ เราก็ Phone-in เข้าไปในรายการ ว่าแบงก์ยังไม่ได้ปล่อยกู้จริงนะ หรือมีอบนทวิตไปตั้งที่เซ็นทรัลเวิลด์ เราก็ให้น้องในทีมเรานั่งมอเตอร์ไซค์ไปที่เวทีเลย เอา Press Release ให้แกนนำเขาอ่านบนเวที เราทำทุกวิถีทางนะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

“ตอนนั้นคุณวรภัค กรรมการผู้จัดการใหญ่ พูดชัดเจนว่าเขาไม่ได้เป็นคนของใคร เขาเป็นมืออาชีพ ไม่ต้องตอบแทนบุญคุณใคร บางคนเชื่อไม่เชื่อแล้วแต่ แต่เป็นวาทกรรมที่เขาพูดกันไป แต่มันชัดเจนที่ว่า ที่สุดแล้วเราไม่ได้ปล่อยละนั่นอย่าเอาเงินไปอ้อม ซึ่งตรงนั้นมันมีคนพอใจมากกว่าไม่พอใจ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับในกรณีศึกษาเหตุการณ์จมน้ำข้าว ปี 2554 พบว่า ภายหลังจากคุณวรภัค ธนยาวงษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ในขณะนั้น ได้ตั้งโต๊ะแถลงข่าวถึงกรณีที่สังคมกำลังเคลือบแคลงสงสัยว่า ธนาคารกรุงไทยปล่อยกู้ให้กับรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร จริงหรือไม่นั้น ได้ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชนเกือบทุกสื่อที่มาทำข่าวในวันนั้น ซึ่งในประเด็นนี้ ถือว่าเป็นประเด็นที่เริ่มมีผลกระทบต่อพนักงาน เนื่องจากมีพนักงานบางส่วนให้ความสนใจกับเหตุการณ์นี้ มีความกังวลว่าหากธนาคารปล่อยกู้จริง อาจส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กร ได้ออก

ข่าวภายใน ผ่านช่องทาง Krungthai Intranet Website เกี่ยวกับกรณีดังกล่าว เพื่อชี้แจงให้พนักงาน  
รับทราบอีกทางหนึ่ง

ภาพที่ 24 การชี้แจงของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในกรณีเหตุการณ์จำนำข้าว ปี 2554

## ธนาคารกรุงไทยยืนยันไม่ได้ปล่อยกู้รับจำนำข้าว

ก ก ต



---

ธนาคารกรุงไทยยืนยันไม่ได้ปล่อยกู้รับจำนำข้าว

จากที่ข่าวในโซเชียลมีเดียว่าธนาคารกรุงไทยได้อนุมัติเงินกู้จำนวน 160,000 ล้านบาทให้กับรัฐบาลในโครงการรับจำนำข้าวขึ้น **คุณวรงค์ ชัยยาวงษ์** กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่าเป็นเรื่องดังกล่าวไม่เป็นความจริง ธนาคารไม่ได้ปล่อยกู้ให้กับรัฐบาลในโครงการดังกล่าว และการประชุมคณะกรรมการธนาคารในวันที่ (23 มกราคม 2557) ไม่มีการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทางการเงินในโครงการรับจำนำข้าว

คุณวรงค์ ชัยยาวงษ์

เชื่อมั่นว่ารัฐบาลจะไม่ใช้ธนาคารกรุงไทยเป็นเครื่องมือในโครงการดังกล่าว เพราะธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นรายย่อยและสถาบันมากกว่า 45% รวมทั้งต้องแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์แห่งอื่น และในการปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน ธนาคารมีมาตรฐานเดียวกัน โดยคำนึงถึงปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ จากการดำเนินธุรกิจที่เน้นความเป็นมืออาชีพ และความโปร่งใส ผลประกอบการของธนาคารกรุงไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่ผ่านมา ธนาคารมีกำไรสุทธิจำนวน 33,928 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.20 จากปีที่ผ่านมา และในปีนี้ธนาคารยังคงสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนให้กับลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีให้กับสังคม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนให้กับผู้ถือหุ้น



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2562

จากกรณีเหตุการณ์จำนำข้าว ที่ทำให้พนักงานทราบเหตุการณ์ต่าง ๆ พร้อมกับสื่อมวลชน จนนำไปสู่การชุมนุมประท้วงของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเวลานั้น กระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ดำเนินไปตามขั้นตอน พบว่าไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ทันทั่วถึง ซึ่งยังคงเกิดคำถามที่ว่า ในยามที่เกิดภาวะวิกฤตนั้น องค์กรควรสื่อสารให้พนักงานทราบก่อนสาธารณชนหรือไม่ ซึ่งในคำถามนี้ ยังคงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป

“อย่างที่เราบอกว่าภาวะวิกฤตส่วนใหญ่มันจะส่งผลกระทบต่อลูกค้า เราถึงจะมองว่าเป็นวิกฤต เรื่องพวกนี้ จะเป็นข่าวที่ออกไปสู่ภายนอกก่อน มันเลยเหมือนเป็นเรื่องที่ช่วยไม่ได้ที่พนักงานจะไปเห็นข่าว ไปเสฟข่าว อ้อ วันนี้มีขโมยขึ้นที่นี้ หรือมีพนักงานที่ไหนโกงเงิน ก็ไปรู้จากข่าว ซึ่งถ้าถามที่ว่า มันผิดหรือถูก แต่ในมุมมองของพนักงาน บางอันต่างหาก ที่ถ้ามันส่งผลกระทบต่อตัวเขา เขาควรจะต้องรู้บ้าง พนักงานจะมีความรู้สึกว่ามันจะต้องรู้บ้าง นี่การรู้บางอย่างเป็นเรื่องเปราะบาง อะไรก็แล้วแต่ที่มันอยู่ในช่วงวิกฤต มันเป็นเรื่องเปราะบาง ความถูกต้องความชัดเจน มีความสำคัญ การที่พนักงานจะรู้ จะรู้ก่อนรู้หลัง พี่ว่าไม่สำคัญเท่ากับรู้ให้ถูก รู้ให้ถูกทั้ง 100% ไม่ใช่จะไปฟังจากใคร จาก

ข่าวข้างนอกมา แล้วเชื่อ หรือเชื่อว่าอย่างนั้นแล้วเชื่อ เพราะนั่นเรื่องสารต่างหากที่มันจะมีความสำคัญ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

“ส่วนตัวที่คิดว่าเราควรสื่อสารกับคนในก่อน บางเรื่อง ที่คิดว่าคนในควรรู้จักก่อน หลาย ๆ ครั้ง บางทีภายในไม่รู้ รู้พร้อมข่าว เห็นไหม พนักงานบางทีก็จะถามว่า เห็นจากข่าว เขาก็ไม่รู้ก่อนว่าจะพูดว่าอะไร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

“จริง ๆ มันควรจะเป็นอย่างนั้น พนักงานควรรู้จักก่อน เพราะว่าคือลูกค้าจะอาศัยความสัมพันธ์ของพนักงาน กับคนภายนอก กับลูกค้า อย่างเช่นตัวเองได้รับข่าวอะไรมา สิ่งแรกที่เราจะทำคือ Capture ส่ง LINE ไปถามพนักงานที่ตัวเองสนิทก่อน ข่าวนี้มันเป็นยังไง สาขามีทุกคน แต่ถ้าเป็น RM ลูกค้า ลูกค้าเจอเคสนี้ ข่าวมาปั๊บแบบนี้ บัญชีพีโดนหรือเปล่า อย่างเช่นข้อมูลรั่วไหล ก็มีมาถามว่าพีโดนไหม หรือว่ามีข่าวนี้มา มันเป็นสาขาเราหรือเปล่า มันมีทั้ง 2 แบบ คือถามด้วยความห่วงใยตัวพนักงาน ว่ากระทบหรือเปล่า กับ 2 คือทรัพย์สินของลูกค้าเอง ได้รับผลกระทบไหม อันนี้ลูกค้า ถามมาอยู่แล้ว ถ้ามันมีการสื่อสารเคสพวกนี้ก่อนที่ลูกค้าจะมาถามเราได้ มันจะดีมาก ถ้ามีคนแบบคอยตรวจจับ อย่างเช่น ผัง Fraud หรือผังรับเรื่องร้องเรียน ถ้ามีเคสพวกนี้ อาจจะสื่อสารมาก่อนก็ได้ เป็นกรณีเร่งด่วนอย่างนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

จากการสัมภาษณ์จะพบว่า มุมมองในด้านการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ควรทำก่อนหรือหลัง ในกรณีนี้ มีทั้งที่คิดว่าควรสื่อสารก่อน เพื่อเป็นการให้พนักงานมีข้อมูลในการตอบคำถามกับลูกค้าว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีความเป็นมาอย่างไร เนื่องจากพนักงานสาขาของธนาคาร จะมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในพื้นที่ ซึ่งบ่อยครั้งที่ลูกค้าจะสอบถามเข้ามาโดยตรงที่ตัวพนักงานเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรสื่อสารกับพนักงานก่อนเป็นลำดับแรก แต่ในขณะเดียวกัน อีกมุมหนึ่ง ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า การจะสื่อสารก่อนหรือหลัง ไม่สำคัญเท่าสื่อสารได้อย่างถูกต้องหรือไม่ เพราะหากการสื่อสารก่อน รวดเร็ว แต่เป็นข้อมูลที่ยังไม่ยืนยันในความถูกต้องทั้งหมดของเหตุการณ์ และพนักงานนำไปสื่อสารต่อ ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับธนาคารได้เช่นกัน

ดังนั้น ในขั้นวิกฤต (Crisis) การสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงเป็นการสื่อความให้สาธารณชนได้รับทราบถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเหตุการณ์นั้นทวีความรุนแรงมากขึ้น การสื่อสารด้วย

Press Release หรือ Press Interview อาจจะไม่เพียงพอ ซึ่งขั้นสูงสุดที่ธนาคารกรุงไทยเคยนำมาใช้ คือการจัดแถลงข่าว หรือ Press Conference ในช่วงกรณีเหตุการณ์จำนำข้าว ปี 2554 เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ลดระดับความรุนแรงลง ซึ่งแม้ในเวลานั้น กระแสการโจมตีอาจจะยังไม่หายไปเสียทีเดียว แต่ก็ทำให้พนักงานในธนาคาร และลูกค้า ประชาชน มีความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และที่ท่าของธนาคารในเวลานั้นมากยิ่งขึ้น

- **ขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis)**

เมื่อเหตุการณ์กลับสู่ภาวะปกติแล้ว ในขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) จะเป็นการประเมินผลถึงเหตุการณ์ที่คลี่คลายลงไปแล้ว อาจจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรอีกครั้ง เพื่อสรุปเหตุการณ์ทั้งหมดให้พนักงานทราบ เป็นข้อมูลในการตอบคำถามกับลูกค้า ประชาชน นอกจากนี้ อาจจะมีการออกสารหรือแถลงการณ์ของกรรมการผู้จัดการใหญ่เกี่ยวกับกรณีที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน

สำหรับในกรณีศึกษาของสาขาปาย ที่พนักงานกระทำการทุจริตเงินในบัญชีของลูกค้า เมื่อช่วงต้นปี 2562 ถือเป็นหนึ่งกรณีศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรในด้านลบ รวมถึงความเชื่อมั่นที่ลูกค้าประชาชนมีต่อธนาคาร ซึ่งในกรณีดังกล่าว กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้ออกบทความถึงพนักงานทั่วประเทศ ให้ตระหนักถึงการทำงาน ที่ควรยึดถือปฏิบัติอยู่บนความซื่อสัตย์สุจริต

“สำหรับเคลสนี้ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้มีการเขียนบทความถึงเคลสนี้ มีการให้กำลังใจพนักงาน พร้อมกับให้พนักงานตระหนัก มีความรอบคอบ ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง และให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานส่วนใหญ่ ยังทำงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบธนาคาร และก็บอกแล้วว่าเคลสนี้ การกระทำแบบนี้ จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับธนาคาร ซึ่งอันนี้ถ้าถามที่ มนต์ที่สุดแล้วละ สำหรับการสื่อสารภายใน คือเบอร์ 1 ขององค์กรออกมาทำอะไรสักอย่าง ออกมาพูดถึงในช่วงจังหวะที่มันเป็นกระแสที่ค่อนข้างรุนแรงในสังคม อย่างน้อยก็เพื่อให้พนักงานเข้าใจ อย่างถูกต้อง ว่ามันเกิดอะไรขึ้น ถ้าถามที่บางครั้งเราสามารถมองเป็นดาบสองคมได้เหมือนกัน ที่ไม่ได้หมายถึงแค่กรรมการผู้จัดการใหญ่ออกมาพูดนะ แต่การให้ข่าวลักษณะนี้กับพนักงาน บางครั้ง มันต้องให้ความระมัดระวังนิดนึง คือ จากคนที่ไม่รู้เลยว่าวิธีการทุจริตทำยังไง มันทำได้แบบนี้ กับอีกมุมในแง่บวก ก็คืออ้อ เราจะได้ระมัดระวัง หักห้ามใจ ผิดนะ อย่าทำ เพราะนั่นบางทีเราก็ต้องระมัดระวังในการสื่อสาร ต้องรู้ว่าควรไม่ควร บางทีมันเหมือนเป็นการชี้ช่อง เด็กใหม่ ๆ ที่ไม่เคยรู้เลยว่า เพราะนั่นเวลาเราสื่อสาร เราจะไม่หลงลึกกันจนถึงวิธีการ กระบวนการทุจริตอะไรแบบนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

ภาพที่ 25 บทความของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถึงพนักงานทั่วประเทศ กรณีพนักงานสาขาปายทุจริต



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2562

จากแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต พบว่า ธนาคารกรุงไทย มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกโดยผ่านสื่อหลักของตนเอง เช่น สื่อออนไลน์ Social Media Fanpage ต่าง ๆ ของธนาคาร รวมถึงสื่อมวลชนด้วย ซึ่งหากพิจารณาจากการให้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ธนาคารกรุงไทยไม่มีแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่เป็นแบบแผน หรือเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในยามที่เกิดภาวะวิกฤต เป็นแต่เพียงการแจ้งเพื่อทราบให้พนักงานในองค์กรรับรู้รับทราบเท่านั้น จึงเป็นสาเหตุที่ในอดีต มีเหตุการณ์ที่พนักงานไม่ทราบสถานการณ์ใด ๆ มาก่อน จนนำไปสู่การชุมนุมประท้วงของพนักงาน โดยในช่วงระยะหลังที่สื่อออนไลน์เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารดีขึ้น ทำให้การสื่อสารภายใน



องค์กรดีขึ้นตามไปด้วย จากเดิมที่พนักงานจะรับรู้ข้อมูลหลังจากนำเสนอผ่านสื่อมวลชนแล้ว เปลี่ยนเป็นรับทราบข่าวสารทุกข่าวสาร อย่างเร็วที่สุด คือทราบพร้อมกับสื่อภายนอกนั่นเอง

### การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การสื่อสาร ถือเป็นสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการสร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ หรือกลยุทธ์ผู้รับสาร ล้วนแล้วแต่มีส่วนประกอบกันขึ้นเป็นกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังรวมถึงกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ที่แสดงให้เห็นผ่านการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทยเสมอมา

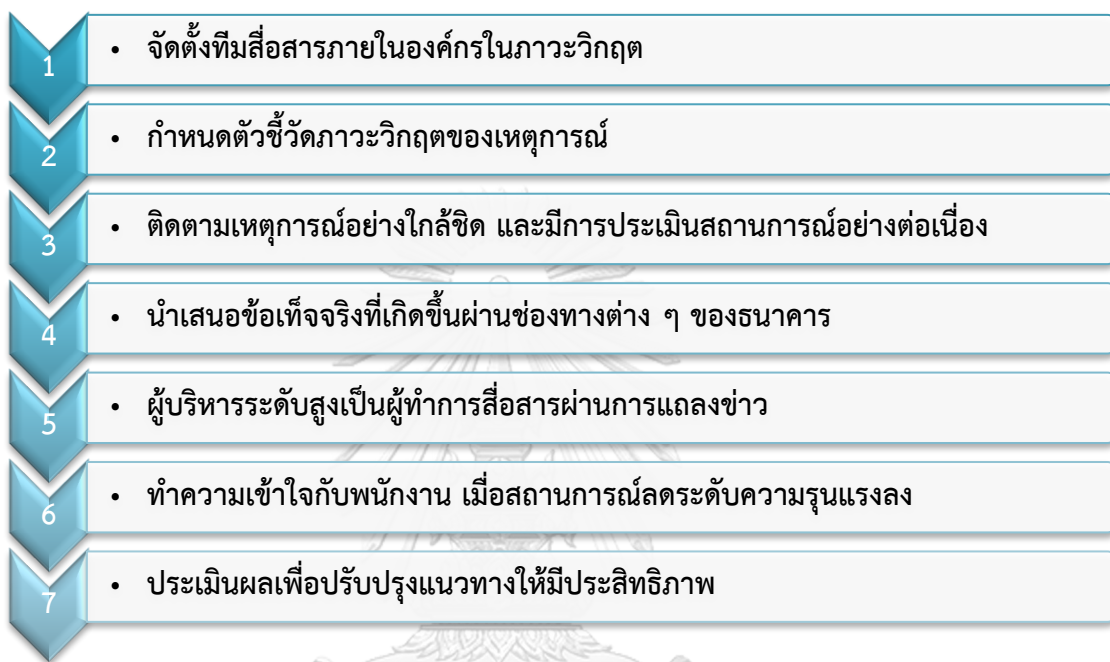
แต่หากพิจารณากลยุทธ์หรือแนวทาง กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทยในปัจจุบัน ถือว่ายังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากการสื่อสารในภาวะวิกฤต มุ่งเป้าไปที่สาธารณชนเพียงอย่างเดียว ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการละเลยพนักงาน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะหากธนาคารมีการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่ดีแล้ว จะทำให้ธนาคารมีช่องทางการสื่อสารเพิ่มขึ้นกว่า 20,000 ช่องทาง ซึ่งในทฤษฎีและแนวทางการสื่อสารนั้น มนุษย์ ยังคงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการสื่อสารที่ดีอยู่เสมอ ด้วยการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication) ทำให้พนักงานสามารถเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างเป็นข้อมูลที่ต้องการในการสื่อสารได้อีกทางหนึ่ง

“การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เราไม่ค่อยได้สื่อ เราทำภายนอกมากกว่า ใช้ถูกต้อง หลาย ๆ ครั้ง อาจจะไม่วิกฤต แม้แต่เรื่องผลิตภัณฑ์ที่ผ่านมา จากประสบการณ์ หนังสือเวียน บางทียังไม่ออกเลย ให้ออกข่าวไปก่อน พอถึงเวลา ลูกค้าเข้าไปที่สาขา สาขาไม่รู้เรื่อง ถามแล้วตอบไม่ได้ ภายในยังไม่รู้เลย บางเรื่องมันเป็นเรื่องใหญ่ พนักงานก็ยังไม่รู้เรื่อง สาขาเขาก็เป็นเด็กดี ไม่กล้าพูด พูดได้หรือเปล่า เพราะนั้นก็เลยเป็นนี่ ๆ ตอบไม่ได้ เราไม่ได้ว่าเขาไม่ดีนะ แต่ถ้าถามความสำคัญภายในกับภายนอก คนจะพุ่งไปที่ข้างนอกก่อน โดยลืมไปว่า พนักงานภายในก็เป็นกระบอกเสียงของเรา จะพูดถึงเรายังไง เราก็เป็นส่วนหนึ่ง ฟังพูดได้เลยว่าทุกคนก็คือ PR แบนก้นั้นแหละ เรามองแบบบางที คุณอยู่องค์กรนี้ ฉันทถามเรื่องนี้ ดั่งจะตาย คุณไม่รู้หรือ เขาก็อาจจะมองว่า PR คุณไม่มีการสื่อสารภายในหรือ กลายเป็นพนักงานไม่รู้เรื่องไปอีก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย จะไม่มีแบบแผนอย่างเด่นชัด แต่จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) สามารถสรุปเป็นแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตได้ ดังนี้

ภาพที่ 26 สรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย



จากภาพที่ 26 เป็นการสรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงไทย โดยเป็นการสรุปภาพรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งมุมมองต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์นั้น เป็นมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เท่านั้น ในทางปฏิบัติอาจจะเป็นไปตามแนวทางดังกล่าวหรือไม่ก็ได้

ซึ่งโดยหลักสำคัญคือการจัดตั้งทีมสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งทีมนี้ต้องทำงานควบคู่ไปกับทีม Public Relations และทีม Social Media เพื่อเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมีตัวชี้วัดภาวะวิกฤตของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นการกำหนดขึ้นเพื่อการสื่อสารภายในโดยเฉพาะ จากนั้น เมื่อเหตุการณ์เข้าสู่ช่วงวิกฤต จะต้องนำเสนอข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ผ่านช่องทางการสื่อสารของธนาคารในช่องทางที่เหมาะสม พร้อมกับรายงานสถานการณ์ภายในองค์กรให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ โดยผ่านผู้บริหารสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งหากการนำเสนอข่าวสาร ยังไม่เป็นที่น่าพอใจของพนักงาน อาจให้มีการแถลงข่าวของกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือออกเป็นแถลงการณ์หรือสารถึงพนักงานทุกคนได้อีกทางหนึ่ง และเมื่อเหตุการณ์ลดระดับความรุนแรงลง ในช่วงหลังวิกฤต

ต้องมีการทำความเข้าใจกับพนักงานถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด เพื่อเป็นการติดเครื่องมือให้พนักงานสามารถอธิบาย หรือเล่าเหตุการณ์นั้นได้ทั้งหมด และสุดท้ายคือการประเมินผลปรับปรุงแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตให้มีประสิทธิภาพต่อไป

“ในฐานะผู้บริหาร มันก็พูดยากนะ อย่างเคลปาย ก่อนจะเป็นวิกฤต มันก็ไม่วิกฤตมาก่อน มันก็เป็นเคลทจริตทั่วไป มันเลยทำให้แยกยากว่า ถ้าการสื่อสารในกรณีวิกฤตมันควรจะเป็นยังไง เพราะว่ามันจำกัดของคำว่าวิกฤต มันเกิดขึ้นเมื่อไหร่ละ ถึงจะเรียกว่าวิกฤต ถ้าเคลทจริตทั่วไป สื่อสารหมดทุกเคล มันก็จะดูแปลก ๆ ไปไหม สุดท้ายมันจะกลายเป็นขยะไปหรือเปล่า สำหรับบางคนที่เป็นแบบควรจำเป็นต้องรู้ เขากลับกลายเป็นไม่รู้เพราะได้รับทุกวัน ฉะนั้น วิธีการหรือ อาจจะต้องมีคนมอนิเตอร์ใหม่ หรือว่า ถ้ามีทีมมอนิเตอร์อยู่แล้ว อาจจะต้องดูว่าตามสื่อต่าง ๆ ช่างนอก เขาเริ่มพูดถึงประเด็นนี้มากน้อยเท่าไรแล้ว มันอาจจะมีการที่เค้าเรียก KRI (Key Risk Indicator) ว่า ถ้ามันมีคนพูดถึงเรื่องนี้ มากกว่าที่คนขึ้นไป คุณควรจะต้องเริ่มสื่อสารไปให้พนักงานภายในเรา รู้เรื่องและตอบได้ ควรจะมีคีย์พวกนี้มาเป็นฐานไว้ในแต่ละชั้น เรื่องบางเรื่องเป็นทจริตทั่วไป มีคนพูดแค่คนเดียว อาจจะไม่เท่าไร แต่ถ้ามันเริ่มไปพันทิป ไป Facebook ไป Twitter เริ่มลามแล้วแบบนี้ อันนี้คุณจำกัดเคลได้ไหม ถ้ามีคนกล่าวถึงเกิน 50 คุณยังเป็นเรื่องวิกฤตเลยแบบนี้ ถ้าทำอย่างนี้ได้มันน่าจะปิดเรื่องของการตอบคำถามของสาขา หรือว่าของคนที่จะให้ข้อมูลลูกค้าต่อไปได้ดีกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกท่านหนึ่ง, 8 พฤศจิกายน 2562)

“ในเวลาที่แบงก์เกิดวิกฤต สิ่งแรกที่พนักงานควรทำ คือ อยากรู้ข้อเท็จจริงต้องหาข้อมูลที่ถูกต้องด้วยนะ ก่อนจะบอกต่อ ไม่ต้องไปแก้ตัวหรือพูดแทนคนกระทำผิด แค่อ้างและทำความเข้าใจ และมองเหตุการณ์นั้นอย่างเข้าใจ โดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปผนวก เข้าไปบวก แล้วออกความคิดเห็นออกไปนะ มองตามเนื้อหา ตามความเป็นจริง ตามเหตุการณ์ที่มันเกิดขึ้น ถ้าถามว่ามองแล้ววิกฤตนี้ พนักงานผิดจริง ถามว่าสิ่งที่พนักงานควรจะทำ แค่อ้างข่าวลือผิด ๆ นี่ก็ถือว่ามีส่วนช่วยแก้ไขข่าวพนักงานได้แล้ว พนักงานคือช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถ้าเขามีคุณธรรม มีจริยธรรม พร้อมเสมอที่จะทำอะไรก็ได้เพื่อองค์กร เป็นช่องทางที่ดี ไม่ว่าจะเป็นวนงใน วงเล็ก ๆ แคบ ๆ จะมีคุณภาพใหม่ ขึ้นกับตัวบุคคล คิดก่อนแชร์ นักเลงคีย์บอร์ด ไม่ควรอยู่ในบริบทของการสื่อสารภายในองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากนี้ ในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น สิ่งหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถผ่านเหตุการณ์ไปได้อย่างราบรื่น นั่นคือ ความรักความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร อาจไม่ได้

หมายความว่าพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน แล้วจะต้องมีความรักความผูกพัน มีความรู้สึกอยากปกป้ององค์กร แต่อาจจะต้องย้อนกลับไปดูว่าองค์กรได้ให้ความรู้สึกที่ดีในระหว่างที่พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรนี้หรือเปล่า เพราะหากพนักงานได้รับสิ่งที่ดีจากองค์กร แม้ว่าจะร่วมงานกับองค์กรนี้ไม่นาน แต่ก็อาจจะมีความรักความผูกพัน อยากช่วยแก้ต่างในสิ่งที่เกิดขึ้น อยากช่วยพูดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงนั้น ๆ ได้เช่นกัน

“เวลา และประสบการณ์ที่ดี จะเป็นภาพเชิงบวกมาแน่นอน แต่ถ้าประสบการณ์ที่ไม่ดี ถ้าหากว่าจะมีภาพจำที่ดีกับองค์กรได้ยังไง พี่เชื่อว่ามันยังมีคนรักกรุงเทพฯ มากกว่าคนที่ไม่รู้สิกรู้สา อาจจะมาทำงานแค่ช่วงสั้น ๆ แต่เขามีความรักความผูกพันกับองค์กร ก็ทำให้มีส่วนช่วยองค์กรได้มาก ต่อให้เป็นข่าววิกฤต ข่าวเชิงลบ ถ้าเขารักแบงก์จริง ๆ คำตอบแรกที่เขาจะพูดคือ ไม่จริง ไม่ใช่ อย่าเชื่อ ความจริงคือแบบนี้ มันจะเป็นอีกหนึ่งกระบอกเสียง หนึ่งในช่องทาง ที่ดีกว่าหนังสือพิมพ์ด้วยซ้ำ ที่มันจะไปสู่ลูกค้า เพื่อนพนักงานด้วยกัน เป็นการบอกปากต่อปาก แต่อันนี้เกิดจากรักความผูกพันต่อองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 4 พฤศจิกายน 2562)

“พี่เชื่อพลังความรักความสามัคคีนะ พี่เชื่อในสิ่งนั้น พี่คิดว่าเราถ้ามีความรักความผูกพันความภักดีกับองค์กรนะ ไม่ว่าจะทำอะไรเราก็จะคิดถึงองค์กร ในหลาย ๆ ครั้ง หลาย ๆ เรื่อง จะยกตัวอย่าง คุณอภิศักดิ์ ลือเคยเข้าไปสัมภาษณ์ท่าน เป็นอะไรที่พี่จำมาก ๆ อันนี้เรื่องการประหยัดนะ ท่านบอกว่า เราต้องคิดว่าเงินที่เราใช้นี้ ถ้าเป็นเงินของเรา เราจะใช้แบบนั้นไหม เราจะทำแบบนั้นไหม คิดแบบพื้นฐานเลยนะ ถ้าเป็นเงินคุณเอง ทำไหม เพราะนั่น คือ พี่รู้สึกถ้าเรารักแล้ว เราจะทำทุกอย่างให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของตัวเอง การทำงานของเรา หรือว่า การพูดถึงแบงก์ให้คนอื่นฟัง การพูดถึงสิ่งดี ๆ ที่เราได้รับ เล่าขานสู่กันฟัง พูดกับลูกค้า พูดกับใครก็ตาม มันเป็นความคิดบวก มันโลกบวก เป็นทัศนคติที่ดี ไม่ใช่ว่าเป็นพนักงานแบงก์แล้วด่าแบงก์ แบงก์ห่วยแตกจะตาย ไม่ใช่ พอมันสามัคคีกันแล้ว พี่รู้สึกว่า ถ้าแบงก์มีปัญหาหรืออะไร เราก็พร้อมที่จะสู้ พร้อมที่จะเสียสละ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 19 พฤศจิกายน 2562)

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต อาจจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการช่วยลดระดับความรุนแรง หรือช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ แต่ท้ายที่สุดแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ทุกอย่างต้องประกอบกันด้วยความรักความผูกพัน เพราะหากเราเชื่อถือในสิ่งที่ธนาคารกำลังบอก กำลังสื่อสารออกมา จะทำให้เราลดความเคลือบแคลงสงสัยในใจลงได้ และจะนำไปสู่การช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ในที่สุด

## บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

กิจการ ทอท. มีความเป็นมาที่ยาวนาน ย้อนไปในปี 2454 ตั้งแต่มีการเลือกพื้นที่ดอนเมือง เพื่อเป็นสนามบิน และมีเครื่องบินเครื่องแรกบินลงเป็นปฐมฤกษ์ เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2457 ในขณะนั้น กรมการบินทหารบกเป็นผู้ดูแลสนามบินดอนเมือง ซึ่งต่อมาได้ปรับปรุงให้เป็นที่ท่าอากาศยานสากล ใช้ชื่อว่า “ท่าอากาศยานดอนเมือง” และในปี 2498 ได้เปลี่ยนมาใช้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า “ท่าอากาศยานกรุงเทพ” โดยอยู่ในความดูแลของกองทัพอากาศ

ต่อมารัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 กำหนดให้จัดตั้งการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย หรือ ทอท. ขึ้น และใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Airports Authority of Thailand (AAT) ให้ ทอท. ดำรงสถานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน และพนักงาน ทอท. ได้เข้าปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2522 จากนั้น ทอท. ได้รับโอนท่าอากาศยานสากลในส่วนภูมิภาคอีก 4 แห่ง จากกรมการบินพาณิชย์ในขณะนั้นมาดำเนินการตามลำดับ ได้แก่

- ท่าอากาศยานเชียงใหม่ รับโอนเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2531
- ท่าอากาศยานหาดใหญ่ รับโอนเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2531
- ท่าอากาศยานภูเก็ต รับโอนเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2531
- ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย รับโอนเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2541

นอกจากนี้ ทอท. ยังได้บริหารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเริ่มเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2549 ดังนั้น จึงมีท่าอากาศยานที่อยู่ภายใต้การบริหารของ ทอท. จำนวน 6 แห่ง ได้แก่

ตารางที่ 11 ตารางแสดงท่าอากาศยานที่บริหารงานโดย ทอท.

ลำดับ	สนามบิน	รหัสสนามบิน	ภูมิภาค
1	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	BKK	ภาคกลาง
2	ท่าอากาศยานดอนเมือง	DMK	
3	ท่าอากาศยานเชียงใหม่	CNX	ภาคเหนือ
4	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	CEI	
5	ท่าอากาศยานหาดใหญ่	HDY	ภาคใต้
6	ท่าอากาศยานภูเก็ต	HKT	

ที่มา: รายงานประจำปี 2561

ทอท. ได้สร้างสรรค์และพัฒนากิจการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อปี 2545 ภายใต้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และยังคงชื่อย่อ ทอท. เช่นเดิม ส่วนภาษาอังกฤษใช้ว่า Airports of Thailand Public Company Limited หรือ AOT

ทอท. ได้คำนึงถึงการมุ่งสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งมั่นยกระดับการพัฒนาคุณภาพบริการ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวไปอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล อันจะเป็นแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการท่าอากาศยานภายใต้คำขวัญ “ปลอดภัย คือมาตรฐานบริการ คือหัวใจ”

ปัจจุบัน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 7,718 คน มีรายได้จากการขายหรือการให้บริการ จำนวน 60,537.41 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 25,170.76 ล้านบาท สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 333 หมู่ 7 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คนปัจจุบันคือ **คุณนิตินัย ศิริสมรรถการ**

### วิสัยทัศน์ (Vision)

AOT Operates The World's Smartest Airports

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล

### พันธกิจ (Mission)

ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน

### คำขวัญ (Slogan)

ปลอดภัย คือมาตรฐาน บริการ คือหัวใจ

### ค่านิยม (Values)

- ให้ใจ

จิตสำนึกในการให้บริการ : การให้บริการด้วยความเข้าใจความหมายของการให้บริการ

- มั่นใจ

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย : การคำนึงถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน

- ร่วมใจ

การมีส่วนร่วมและการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก : สร้างความสามัคคีทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว สร้างกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

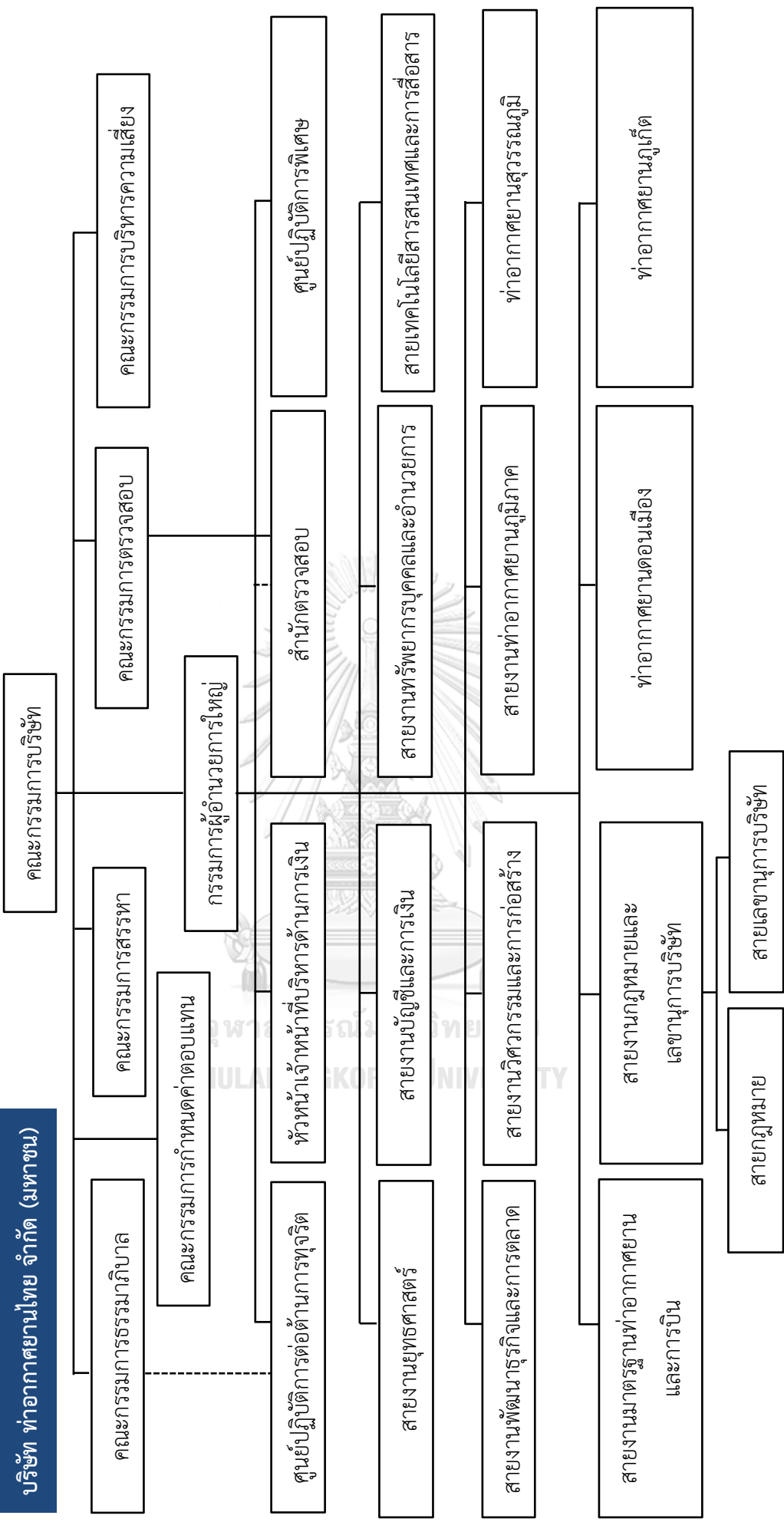
- เปิดใจ

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : ส่งเสริมการเรียนรู้ ควบคู่กับความคิดริเริ่มและความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

- ภูมิใจ

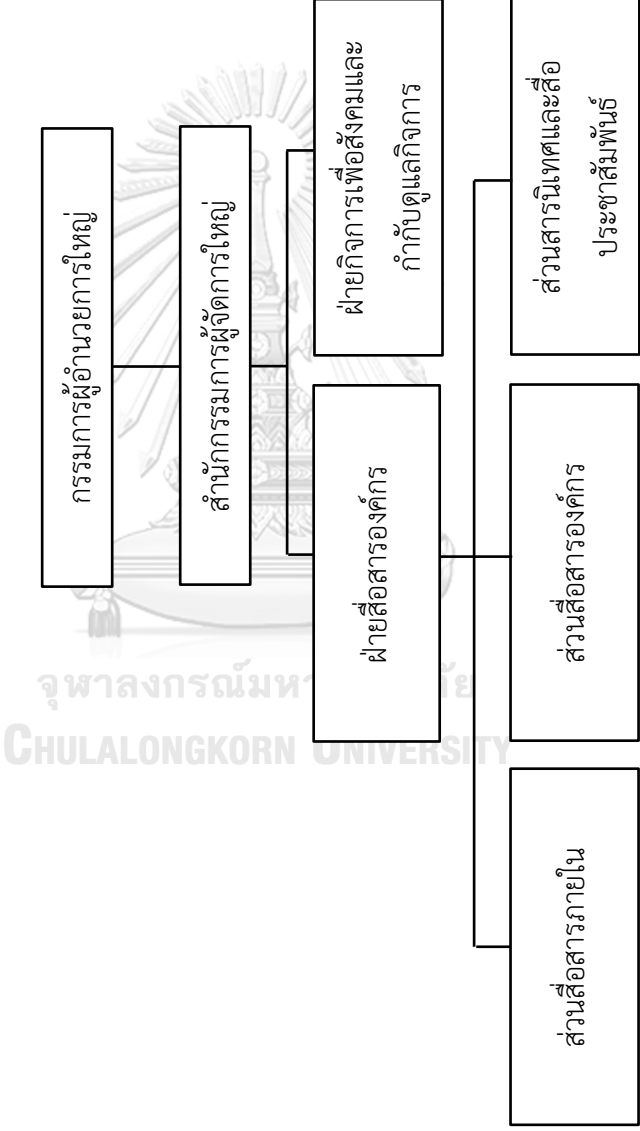
ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบ : การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ

โครงสร้างองค์กร  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)





โครงสร้างฝ่ายสื่อสารองค์กร  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



จากโครงสร้างฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และมีส่วนย่อยอีก 3 ส่วน คือ ส่วนสื่อสารภายใน ส่วนสื่อสารองค์กร และส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ โดยหน้าที่หลักของส่วนสื่อสารภายใน คือ ทำหน้าที่ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทั้งหมด จำนวน 7,718 คน (ข้อมูล ณ สิ้นปี 2561) ให้รับทราบข้อมูลข่าวสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขณะที่ส่วนสื่อสารองค์กร จะทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับสื่อมวลชน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร โดยสื่อออกไปยังสาธารณชน และส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ จะทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์สื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ไปยังภายนอกอีกทางหนึ่ง

### ผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. คุณภัทรมน จันทร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
2. ร้อยโทหญิง ดวงพร สุขมาก รองผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
3. คุณเจษฎา วิริยางกูร ผู้อำนวยการส่วนสื่อสารภายใน ฝ่ายสื่อสารองค์กร

นอกจากการสัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานท่านอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยเป็นมุมมองในฐานะผู้รับสารจากหน่วยงานที่ทำการสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 2 ท่าน ดังนี้

1. คุณภัคกัญญา พงษ์ภู เจ้าหน้าทีวิเคราะห์อาวุโส 5 ส่วนวิทยาการเพื่อการปฏิบัติการ ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและข้อมูลสารสนเทศท่าอากาศยาน
2. คุณอริย์ชัช วชิรภาคภูมิ เจ้าหน้าทีปฏิบัติการท่าอากาศยาน 4 ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานภูเก็ต (ช่วยปฏิบัติการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร)

### กรณีศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ให้สัมภาษณ์กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นล่าสุดกับองค์กร โดยเป็นกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติว่าเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่าน พบว่ามีกรณีศึกษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า เป็นภาวะวิกฤต จำนวน 3 กรณี คือ กรณีเหตุการณ์อุทกภัย ปี

2554 กรณีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานดอนเมืองทำร้ายนักท่องเที่ยวชาวจีน ปี 2561 และกรณีการจ่ายโบนัสประจำปี ปี 2562 ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมทั้ง 3 กรณีได้ ดังนี้

#### กรณีเหตุการณ์อุทกภัย ปี 2554

เหตุการณ์อุทกภัย ปี 2554 นับเป็นอุทกภัยครั้งรุนแรงที่สุดเป็นประวัติการณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ช่วงปลายเดือนกรกฎาคม ปี 2554 จนถึงช่วงกลางเดือนมกราคม ปี 2555 โดยมีผู้ได้รับผลกระทบกว่า 12.8 ล้านคน ใน 65 จังหวัด เป็นพื้นที่กว่า 150 ล้านไร่ ซึ่งธนาคารโลกได้ประเมินมูลค่าความเสียหายสูงถึง 1.44 ล้านล้านบาท

สำหรับเหตุการณ์ในครั้งนี้ มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากธรรมชาติ โดยเกิดปรากฏการณ์ลานีญา ที่ทำให้เกิดปริมาณฝนมากกว่าปกติ กอปรกับเวลานั้น ประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากพายุโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งหมด 5 ลูก ได้แก่ พายุโซนร้อนไหหม่า นกเตน ไท่ถาง เนสาด และนาลแก ส่งผลให้เกิดปริมาณน้ำไหลลงอ่างสะสมของเขื่อนภูมิพลและเขื่อนสิริกิติ์เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่น้ำทะเลหนุนบริเวณอ่าวไทย ช่วงปลายเดือนตุลาคม กลางเดือนและปลายเดือนพฤศจิกายน ทำให้การระบายน้ำเป็นไปอย่างล่าช้า ปัจจัยจากกายภาพ ที่พื้นที่ต้นน้ำ มีป่าไม้ที่มีคุณภาพป่าลดลง โครงสร้างน้ำไม่มีความยืดหยุ่นในการรับมือกับสถานการณ์ฝน ขณะที่ในกรุงเทพมหานคร มีศักยภาพในการป้องกันน้ำเข้าสู่ระบบและอุโมงค์ระบายน้ำไม่สอดคล้องกับศักยภาพของระบบสูบน้ำและอุโมงค์ และสุดท้าย ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการน้ำ ที่การผันน้ำออกทางฝั่งตะวันออกและตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นไปอย่างไม่เต็มศักยภาพสูงสุด

โดยในวันที่ 25 ตุลาคม 2554 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประกาศปิดสนามบินดอนเมืองเป็นการชั่วคราว เนื่องจากน้ำได้ไหลเข้าท่วมบริเวณรันเวย์ เป็นอุปสรรคต่อการบิน และเพื่อความปลอดภัยของประชาชนผู้ใช้บริการ ซึ่งภายหลังจากระดับน้ำเริ่มลดเข้าสู่ภาวะปกติ ได้เข้าซ่อมแซมส่วนที่หายเสียหายเรียบร้อยแล้ว สนามบินดอนเมืองได้กลับมาเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์อีกครั้งในวันที่ 6 มีนาคม 2555

#### กรณีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานดอนเมืองทำร้ายนักท่องเที่ยวชาวจีน

##### ปี 2561

เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานดอนเมืองทำร้ายนักท่องเที่ยวชาวจีนเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2561 เวลา 22.27 น. โดยผู้โดยสารชาวจีน ทราบชื่อภายหลังคือ Mr.Mei Ji ถูกเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองปฏิเสธการพำนักในประเทศไทย เนื่องจากไม่แสดงเอกสารยืนยันการเข้าพักในประเทศไทย พร้อมแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และไม่ยินยอมเข้าไปรอในห้องพัก เมื่อเจ้าหน้าที่ตระเวนระงับเหตุมาถึง ปรากฏว่าได้ใช้กำลังเกินกว่าเหตุ จนกลายเป็นคลิป

วิดีโอที่ถูกเผยแพร่ออกไปทั่วโลก ซึ่งสร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์ประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยภายหลังจากเหตุการณ์ ได้มีการส่งผู้โดยสารรายดังกล่าวกลับไปยังประเทศจีน ด้วยสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ เที่ยวบินที่ SL038 ท่าอากาศยานดอนเมือง-กว่างโจว เมื่อเวลา 00.45 น. ของวันที่ 28 กันยายน 2561 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

สำหรับเหตุการณ์นี้ นาวาโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณรัตน์ ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ออกมาแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมยินดีบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อนักท่องเที่ยวชาวจีน รวมทั้งจะทำหนังสือผ่านสถานทูตจีนเพื่อขอโทษผู้เสียหายอีกครั้งหนึ่ง

### กรณีการจ่ายโบนัสประจำปี ปี 2562

สำหรับการจ่ายโบนัสประจำปี บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประกาศว่าจะจ่ายโบนัสพนักงานจำนวน 7.25 เท่าของเงินเดือน ซึ่งลดลงจากปีก่อนที่จ่าย 7.75 เท่าของเงินเดือน ซึ่งกระแสข่าวดังกล่าว ส่งผลกระทบในแง่ลบ เนื่องจากมีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตบางราย แสดงความคิดเห็นในสื่อออนไลน์ต่อกรณีดังกล่าวว่า ใช้เงินภาษีของประชาชนไปจ่ายโบนัสพนักงาน

ซึ่งในกรณีนี้ ส่วนสื่อสารภายใน ฝ่ายสื่อสารองค์กร ได้ชี้แจงผ่านช่องทางต่าง ๆ ว่าเงินที่นำมาจ่ายโบนัสพนักงานนั้น เป็นเงินที่มาจากผลการประกอบการของบริษัท ไม่ได้นำเงินภาษีของประชาชนมาจ่ายแต่อย่างใด โดยขอความร่วมมือพนักงานทุกท่าน ร่วมกันแชร์ข้อมูลที่ถูกต้องต่อไป

### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กร ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้มีการนิยามความหมายของการสื่อสารภายในเอาไว้คร่าว ๆ เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน โดยระบุว่าเป็นการสื่อสารภายใน เป็นการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร พนักงาน หรือลูกจ้าง ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กร ในฐานะผู้ส่งสาร มองว่ากลุ่มคนภายในองค์กร ถือเป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสาร ที่จะทำให้เกิดการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารไปในวงกว้าง

“การสื่อสารภายใน ก็หมายถึงการที่เราจะเอาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงขององค์กรให้พนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายภายใน ก็คือหมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ได้รับทราบข้อเท็จจริง นอกจากเขาได้รับทราบแล้ว เขาจะไปเป็นกระบอกเสียงที่น่าเชื่อถือในสังคมให้กับองค์กรด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ทอท. ถือเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนผู้มาใช้บริการท่าอากาศยาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ แม้ผู้วิจัยจะพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ ทอท. ใช้ในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่ถือว่าสามารถใช้การสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การสื่อสาร ที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร รวมถึงกลยุทธ์การโน้มน้าวใจด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้ ล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดเป็นแนวคิด วิธีการในการวางแผนการทำงานในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี

### ● กลยุทธ์การสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่ ทอท. ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน เป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองพื้นฐานการสื่อสาร ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

#### ○ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร

สำหรับการส่งสารนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการส่งสารไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ให้ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันของ ทอท. คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งปัจจุบัน มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนสื่อสารภายใน ส่วนสื่อสารองค์กร และส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ โดยทั้ง 3 ส่วน จะทำงานประสานกันเป็นทีม เพื่อให้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมีประสิทธิภาพดีที่สุด

“เราทำงานเป็นทีม เราแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนสื่อสารองค์กร อันนี้จะดูแลด้านสื่อมวลชน ถ้าเกิดภาวะวิกฤตขึ้นมา ส่วนสื่อสารองค์กร เขาจะ Deal กับสื่อมวลชน ไม่ว่าจะเป็นการแถลงข่าว Support ข้อมูลให้ผู้บริหาร ส่วนสื่อสารภายใน เท่าที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์วิกฤตอะไร จะเป็นคน Deal กับพนักงานโดยตรง ในขณะเดียวกัน ส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ จะมีช่องทางในการสื่อสารออกไปข้างนอก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งนอกจากฝ่ายสื่อสารองค์กรจะทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบแล้ว คุณนิตินัย ศิริสมรรถการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย

จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จะมีการลงพื้นที่เพื่อทำการสื่อสารกับพนักงานที่อยู่ประจำท่าอากาศยานทั้ง 6 ท่า ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ท่าอากาศยานหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และท่าอากาศยานภูเก็ต เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการพบปะพนักงาน

“ท่านกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ก็ให้ความสำคัญมาก ก็จะมีกิจกรรม ‘กอญ. พบพนักงาน’ อันนี้ท่านจะเดินทางไปทุกท่าอากาศยานเลย แล้วท่านจะเป็นคนที่สื่อสารกับพนักงานโดยตรง และก็รับคำถามจากพนักงานเพื่อจะตอบ ซึ่งเราจะมีการประชาสัมพันธ์ไปก่อนว่าจะมีกิจกรรมนี้เมื่อไหร่อย่างไร พนักงานสามารถส่งคำถามมาล่วงหน้าก่อนเลย จากนั้น ท่านก็จะเตรียมคำตอบ หรือพาผู้เกี่ยวข้องไปตอบทุกปี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ผู้ส่งสารที่ ทอท. ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร จะเป็นการใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication) เพื่อให้มีการพบปะ เห็นหน้าค่าตากันมากกว่าที่จะส่งสารผ่านสื่อไปเพียงอย่างเดียว ซึ่งการสื่อสารแบบสองทิศทาง ยังสามารถช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้อีกด้วย

“อันนี้คือเบอร์ 1 ลงไปพบปะพนักงานโดยตรง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือจะมีมากกว่า เพราะถ้าจากเบอร์ 1 กว่าจะไปถึงระดับสายงานแล้วไปถึงเขา บางทีปลายสายอาจจะไม่ตรงเหมือนที่ กอญ. พูดก็ได้ อันนี้ท่านลงไปเอง ไปดูปัญหาเองได้เลย ท่านมีความประสงค์ทุกปีท่านจะต้องไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

กลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ทอท. มีผู้ส่งสาร 2 ประเภท คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยไม่ว่าผู้ส่งสารจะเป็นใคร รูปแบบการสื่อสารที่ใช้จะมีทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication) ขณะเดียวกัน รูปแบบการไหลของการสื่อสาร จะมีทั้งที่เป็นการไหลแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และการไหลแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication)

“ถ้าจะบอกว่าบนลงล่าง ล่างขึ้นข้างบน ก็มีหมด ถ้าเป็นในแนวด้านข้าง มันก็มีอยู่แล้ว เพราะไม่ว่าจะเป็นการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอะไรระหว่างผู้บริหารกันเอง หรือว่าผู้อำนวยการ

ฝ่ายท่านเดิม ๆ ท่านก็อยู่ในขณะทำงานชุดต่าง ๆ ซึ่งก็มีการนำเสนอความคิดเห็น อุปสรรค ปัญหา ให้ผู้บริหารทราบ หรือว่าแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้บริหารอยู่แล้ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ทั้งนี้ รูปแบบการสื่อสารและการไหลของการสื่อสารของผู้ส่งสาร จะเป็นรูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับช่องทางการสื่อสารด้วย ดังนั้น จึงสามารถสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ทอท. ได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ตารางสรุปกลยุทธ์ผู้ส่งสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ส่งสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลของการสื่อสาร	
	ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ผู้บริหารระดับสูง	✓	✓	✓	✓
หน่วยงานต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 12 พบว่า กลยุทธ์ผู้ส่งสารของ ทอท. มีความสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกด้าน ไม่ว่าจะในรูปแบบการสื่อสาร ที่มีการสื่อสารทั้งแบบทางเดียว (One-way Communication) และแบบสองทิศทาง (Two-way Communication) รวมถึง รูปแบบการไหลของการสื่อสาร ที่มีทั้งการไหลแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และการไหลแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ถึงแม้ว่าในการเป็นผู้ส่งสารบางประเภทอาจจะไม่ได้ประกอบด้วยรูปแบบการสื่อสารที่สามารถตอบสนองกับผู้รับสารได้ทั้งทางเดียวและสองทางในเวลาเดียวกัน หรือการไหลของการสื่อสารที่แม้จะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนในบางช่องทางอาจจะมีข้อจำกัดบ้าง แต่ในภาพรวม ถือว่าในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สามารถใช้

#### ○ กลยุทธ์การสร้างสาร

กลยุทธ์การสร้างสาร ของฝ่ายสื่อสารองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรทราบถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในภาวะปกติ อาจจะเป็นเรื่องน่ารู้ เรื่องนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่เมื่อในยามที่องค์กรมีประเด็นที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤต การสร้างสารที่เกิดขึ้น จะเป็นไปเพื่อขอความร่วมมือให้พนักงานเกิดการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกลยุทธ์การสร้างสารนี้ ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน รวมถึงแจ้งให้พนักงานได้รับทราบว่าขณะนี้เกิดเหตุการณ์ใดเกิดขึ้น แนวทางการปฏิบัติตนเป็นอย่างไร

“เราต้องการให้พนักงานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเกิดเหตุหรือไม่เกิดเหตุ เราต้องรู้ว่าสำนักงานใหญ่เกิดอะไรขึ้น ที่ไหนเกิดอะไรขึ้น พนักงานจะรู้พร้อมกัน การสื่อสารมันออกจากที่นี่ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องทำให้ทุกคนรับรู้ข่าวสารในทิศทางเดียวกัน ต้องชัดเจน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งการจะทำให้พนักงานภายในองค์กรผู้รับสารจากการสื่อสารภายในองค์กร ยึดถือและนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้นั้น ต้องเกิดจากการสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยตัวสารหนึ่งที่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญมากเป็นลำดับแรกคือพนักงานที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกคน ต้องเรียนรู้ค่านิยมที่ดี เมื่อพนักงานรับทราบค่านิยมขององค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดสำนึกในการเป็นพนักงานที่ดี คำนึงสิ่งใดที่ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติในฐานะพนักงานของ ทอท.

“สิ่งสำคัญอีกอย่าง คือค่านิยมองค์กรของเรา ที่เราจะมีการปลูกฝังพนักงานตั้งแต่เข้ามาเลย ก็คือเรื่องการให้ใจให้บริการ ความเปิดใจ รับข้อมูลต่าง ๆ เราจะมี 5 ใจค่ะ อันนี้คือสิ่งที่เราหล่อหลอมให้พนักงานเป็นหนึ่งเดียว ทุกคนคือส่วนสำคัญขององค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว การจะขอความร่วมมือหรือขอให้งดการกระทำใด ๆ ก็ตาม อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น ซึ่งเนื้อหาสาระที่ใช้ในการสื่อสารความไปยังพนักงาน จึงมีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน โดยต้องมีความชัดเจน เราต้องการแจ้งพนักงานในประเด็นใดบ้าง และต้องการความร่วมมือจากพนักงานอย่างไร

“เนื้อหาของข่าวสารมันก็ต้องชัดเจนด้วย เริ่มตั้งแต่เกิดเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราต้องแจ้งให้พนักงานทราบก่อนว่าเกิดเหตุการณ์อะไร แล้วเราได้ดำเนินการอย่างไรต่อไป แนวทางการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร เมื่อแก้ปัญหาเสร็จแล้วเป็นยังไง เรียบร้อย จะมีการแจ้งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องจนมันสงบ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า การสร้างสารให้มีความน่าสนใจ หรือสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งนั้น จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนสื่อสารภายในและส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ โดยส่วนสื่อสารภายในจะ



เป็นผู้เรียบเรียงเนื้อหาต่าง ๆ ที่ต้องการสื่อสาร จากนั้น ส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้ผลิตสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนสื่อสารภายในสามารถนำไปเผยแพร่ตามช่องทางที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ กลยุทธ์การสร้างสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันยังมีความหลากหลายตามช่องทางที่เหมาะสม โดยสามารถสรุปภาพรวมของตัวสารที่ ทอท. ใช้ในปัจจุบันได้ ดังนี้

ตารางที่ 13 ตารางสรุปรูปแบบสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

รูปแบบสาร	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
ข่าว – บทความ	✓
จุลสาร – วารสาร	✓
ข้อความสั้น	✓
เพลงองค์กร	✓
e-Magazine	✓
Banner	✓
Screensaver	✓
Clip Video	✓
Infographic	✓
Poster	✓
Standee	✓

จากตารางที่ 13 พบว่า รูปแบบสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบที่หลากหลาย แปรเปลี่ยนไปตามยุคสมัยที่เกิดขึ้น โดยรูปแบบของข่าว-บทความ ยังคงมีการสื่อสารอยู่เช่นเดิม แต่ปรับเปลี่ยนความยาวเนื้อหาให้สั้นกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ หรือเพลงองค์กร ที่เป็นการสร้างค่านิยมของพนักงานให้เกิดขึ้น มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

นอกจากรูปแบบของสารที่กล่าวมาแล้ว สารรูปแบบหนึ่งที่ ทอท. ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน แม้จะมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร อย่างแอปพลิเคชันต่าง ๆ บนโทรศัพท์มือถือแล้ว รูปแบบสารแบบข้อความสั้น ถือว่ายังเป็นตัวสารรูปแบบหนึ่ง ที่ ทอท. ใช้ในการบอกกล่าว แจ้งสารต่าง ๆ กับพนักงานในองค์กรทุกคน โดยข้อความสั้นนี้ จะถูกส่งผ่านช่องทาง SMS หรือ Short

Message Service ที่เป็นการส่งข้อความตัวอักษรสั้น ๆ อาจเป็นการส่งจากโทรศัพท์มือถือเครื่องหนึ่ง ไปยังอีกเครื่องหนึ่ง แต่ในบริบทของ ทอท. จะเป็นการส่งในรูปแบบธุรกิจ กล่าวคือ หนึ่งข้อความสั้น จะสามารถส่งถึงผู้รับสารจำนวนมากได้ เรียกอีกอย่างว่า Bulk SMS

ซึ่งการส่งข้อความสั้นผ่านช่องทาง SMS สะท้อนให้เห็นถึง Generation Gap หรือช่องว่างระหว่างวัย ที่ส่งผลถึงความถนัดทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน แต่ในอีกมุมหนึ่งคือความใส่ใจของฝ่ายสื่อสารองค์กร ที่คำนึงถึงความแตกต่างนี้ และใช้รูปแบบสารใด ๆ ก็ตามที่จะทำให้การสื่อสารสามารถส่งไปถึงผู้รับสารได้ดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อีกหนึ่งรูปแบบสารที่มีในทุกองค์กร คือ เพลงองค์กร แต่ ทอท. ถือว่าเป็นรูปแบบสารที่ใช้ได้ผลดีในการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งโดยทั่วไป ฝ่ายสื่อสารองค์กร จะเปิดเพลงองค์กรในช่วงเวลาพักรับประทานอาหารกลางวันของทุกวัน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างพลังความสามัคคีให้เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าหากพนักงานสามารถรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ในยามที่องค์กรเกิดเหตุคับขัน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน จะสามารถสร้างเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ในการปกป้ององค์กรได้

#### ○ กลยุทธ์การใช้สื่อ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีการใช้สื่อภายในองค์กรได้อย่างหลากหลายรูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีข้อเด่นข้อด้อยแตกต่างกันไป ซึ่งในรูปแบบจะสามารถปิดช่องว่างซึ่งกันและกัน เต็มเต็มให้การใช้สื่อภายในองค์กรสมบูรณ์ได้

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ช่องทางการสื่อสารพื้นฐานอย่าง Intranet หรือ email มีใช้อยู่ในปัจจุบันอยู่แล้ว ซึ่งนอกจากช่องทางดังกล่าว ยังมีช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่ ทอท. ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน

สืบเนื่องจากตัวสารแบบข้อความสั้น ในด้านของกลยุทธ์การใช้สื่อของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือว่ามีสื่อที่หลากหลาย ครอบคลุมพนักงานในทุกช่วงวัยที่มีพฤติกรรมการเปิดรับช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานกลุ่ม Baby Boomer กับ Gen X บางส่วน อาจจะไม่ถนัดการใช้สื่อออนไลน์เท่ากับ Gen Y ขณะเดียวกันพนักงานกลุ่ม Gen Y ก็จะมีความรู้สึกว่าช่องทางการสื่อสารบางช่องทางไม่เหมาะกับไลฟ์สไตล์ของตนเอง ดังนั้น การใช้สื่อที่ดีและ

มีประสิทธิภาพ จึงควรเป็นสื่อที่สามารถสร้างการรับรู้และส่งผลลัพธ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ต้องการ

“พียกตัวอย่างตอนน้ำท่วมนะ เรามีการสื่อสารทาง SMS เพราะเนื่องจากว่าช่องทางอื่น ไม่สามารถถึงพนักงานได้ เพราะอย่างพนักงานบ้านน้ำท่วม เขามีปัญหา แต่โทรศัพท์ติดตัวตลอด เราก็ใช้ SMS เป็นช่องทาง ซึ่งพอใช้แล้ว เรามีการประเมินผล จากพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับสาร คราวที่น้ำท่วม ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่ได้ผลมากที่สุด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ขอเสริมว่า อย่าง SMS นี้ เนื่องจากพนักงานและลูกจ้างของ ทอท. ส่วนใหญ่เลย เป็นพนักงานเวร งานกะ เพราะฉะนั้น บางคนไม่ได้ประจำอยู่ที่โต๊ะทำงาน เพื่อจะมีคอมพิวเตอร์มาเช็คเว็บไซต์ อีเมล แบบนี้ เขาไม่มี เพราะฉะนั้น เมื่อส่งข้อความสั้นไปในโทรศัพท์ และทุกคนขึ้นทะเบียนไว้กับส่วนสื่อสารภายใน เพราะฉะนั้น เขาก็จะได้รับทราบข้อความว่า ตอนนี่เกิดเหตุนี้ขึ้น มีประกาศว่ายังไง อะไรอย่างนี้ พนักงานก็จะทำได้ทำตัวให้ถูกต้อง ถ้าถามว่า ข้อความนี้ เนื่องจากเรามี สำนักงานใหญ่ สุวรรณภูมิ ดอนเมือง เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฟ้าหลวง ภูเก็ต หาดใหญ่ ถามว่า ถ้าภูมิภาคเขาจะได้อ่านข้อความนี้ด้วยหรือเปล่า เราก็ส่งข้อความนี้ให้ด้วย เพราะเราถือว่าพนักงานทุกคนของเราเป็นกระบอกเสียงขององค์กร เพราะฉะนั้น พนักงานเราก็ควรจะได้ข้อเท็จจริง อย่างน้อย ๆ ไม่ว่าจะอยู่เชียงใหม่หรือภูเก็ต ก็จะต้องตอบสารเดียวกันได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ช่องทาง SMS นอกจากจะเป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร ทุกท่าอากาศยานแล้ว ยังเป็นช่องทางที่มีความน่าเชื่อถืออีกด้วย เนื่องจากเป็นช่องทางที่จะมีการตรวจสอบก่อนทำการส่งสารทุกครั้งจากผู้บริหารของฝ่ายสื่อสารองค์กร จึงถือเป็นช่องทางที่พนักงาน ทอท. ให้ความเชื่อมั่น เชื่อถือในช่องทางดังกล่าวค่อนข้างมาก

“ซึ่งถ้าพูดถึงความเชื่อมั่น พนักงานก็ต้องเชื่อมั่นช่องทาง SMS อยู่แล้ว เพราะเป็นช่องทางที่ออกโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร เราก็จะต้องมีผู้บริหาร Approve ข้อความนั้นก่อนที่เราจะส่งไปยังพนักงานก่อนเสมอ คือฝ่ายสื่อสารองค์กรจะไม่ส่งข้อความอะไรที่ไม่ใช่ข้อเท็จจริง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากการสื่อสารผ่านช่องทาง SMS ที่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้ในเวลาที่ยังคงเกิดภาวะวิกฤตแล้ว ในภาวะปกติ ยังมีช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่สามารถส่งข่าวสารต่าง ๆ ไปยังพนักงานได้อย่างทันท่วงที

“ช่องทางมีหลายช่องทาง มีเสียงตามสาย มี Facebook มี SMS มี LINE มีอีเมล มีหนังสือเวียน มีการจัดกิจกรรม มี e-Magazine หลายช่องทางนะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในปัจจุบัน หลายหน่วยงานจะมีการนำสื่อออนไลน์หรือโซเชียลมีเดีย เข้ามาใช้งานการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในหลายบริษัทที่มีการสร้างสังคมออนไลน์อย่างเป็นรูปธรรม

“ตอนนี้เรามี LINE AOT Staff คือเรามีการตั้ง LINE ที่เป็นของพนักงาน ทอท. แล้ว ที่เป็นการสื่อสารแล้ว เพียงแต่เรายังไม่เกิดภาวะวิกฤตอะไรที่เราจะใช้ประโยชน์ช่องทางนี้ โดยที่ กอญ. กำหนดช่องทางนี้ขึ้นมาเพื่อที่จะให้มีการ Feed ช่าวออกไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

นอกจาก LINE AOT Staff ที่เป็น LINE Official สำหรับใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังมีการใช้ช่องทาง LINE โดยเกิดจากแนวคิดของคุณณิฉินัย ศิริสมรรถการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ที่ต้องการติดต่อสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรอีกช่องทางหนึ่ง โดยใช้ชื่อกลุ่มว่า Rabbit Team มีสมาชิกในกลุ่มจากทุกฝ่าย ทุกท่าอากาศยานทั่วประเทศ เพื่อต้องการให้พนักงานในกลุ่มนี้มีความตื่นตัวก่อน คล้ายกับกระต่ายตื่นตูมตามชื่อกลุ่ม จากนั้น ให้สมาชิกนำไปสื่อสารต่อกับพนักงานภายในฝ่ายงานของตนเอง ทำความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน

“ท่าน กอญ. จะมี LINE กลุ่มหนึ่ง โดยมีการตั้งน้อง ๆ พนักงานขึ้นมา เรียกว่า Rabbit Team กระจายไปอยู่ทุกท่าอากาศยาน ทั้งสำนักงานใหญ่และ 6 ท่าอากาศยาน โดยหวังว่าน้อง ๆ กลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญ เป็นกลุ่มนักร้อง นำ Message จาก กอญ. ไปถึงเพื่อน ๆ ร่วมงาน ในทางตรงข้ามท่านก็เปิดอิสระเลยว่า ถ้ามีความคิดเห็นอะไร แนะนำมาเลย ท่านก็อยู่ในกลุ่ม LINE นี้แล้ว ท่านก็เป็นคนโต้ตอบเองว่า อันนี้โอเค หรืออันนี้เราควรจะไปในทิศทางไหน เพราะฉะนั้นมันจะยิ่งเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับน้อง ๆ กลุ่มนักร้องนี้มาก และเวลาเขาไปสื่อสารให้เพื่อนร่วมงาน เขาก็สามารถจะ Refer ได้ว่า กอญ. เป็นคนบอกว่า อันนี้ก็”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่ากลุ่ม Rabbit Team จะเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อสร้างการสื่อสารภายในองค์กรผ่านช่องทาง LINE ให้มีความรวดเร็วในการหาทางออกของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่หากเจาะลึกลงไปในความเชื่อมั่นของช่องทางในการสื่อสาร ยังคงพบว่าพนักงานให้ความเชื่อมั่นกับช่องทาง SMS มากพอสมควร เนื่องจากเป็นช่องทางที่ถูกส่งตรงถึงตัวพนักงานทุกคนทั่วทั้งไม่องค์กร ไม่ใช่เป็นการบอกต่อ หรือเล่าต่อ โดยใช้แหล่งข้อมูลที่อ้างว่าน่าจะเชื่อถือได้

นอกจากความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อช่องทาง SMS แล้ว ยังถือเป็นช่องทางที่เข้าถึงพนักงานทั้งองค์กรได้มากกว่าช่องทาง LINE ซึ่งเหตุผลของการเข้าถึงได้มากกว่า เกิดจากวัยของพนักงานที่มีความถนัดทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกันนั่นเอง

“คือ SMS มันเป็นเรื่องที่พนักงานเชื่อถือมากกว่า ถ้าในตอนนี้ละ เชื่อถือมากกว่า LINE เพราะว่ามันมีการ Proof และมันก็เป็น การสื่อสารที่ควบคุมได้ แต่ LINE มันเป็นการสื่อสารที่มันสามารถตอบโต้ บางคนอาจจะใช้อารมณ์ในการตอบอะไรพวกนี้ ใช้ความคิดเห็นของตัวเองตอบ บางทีข้อความเท็จ อาจจะไม่รู้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ช่องทาง LINE ก็เป็นอีกช่องทางที่เราใช้ ซึ่งมันเป็นเฉพาะกลุ่ม คือเราสื่อสารองค์กร มี LINE กลุ่มหนึ่ง กลุ่มนั้นก็จะมี LINE อีกกลุ่มหนึ่ง คือเราไม่ใช้ว่า LINE ของพนักงาน 7,000 คน ใน AOT อย่างนี้ มันไม่ใช่อย่างนั้น เพราะฉะนั้น SMS ก็จะเป็นสิ่งที่เข้าถึงมากกว่า รวมทั้งอย่างที่พี่บอกว่าบ้านพนักงานก็น้ำท่วม เพราะฉะนั้น เราจะได้สื่อสารกันแค่ที่ทำงานอยู่นะ ย้ายไปสุวรรณภูมินะ อะไรอย่างนี้ เรามีด้านเกี่ยวกับสวัสดิการ ที่เขาดูแลที่พัก พนักงานต้องย้ายไปทำงานที่สุวรรณภูมิ แต่พนักงานบ้านอยู่ตรงนี้ซึ่งน้ำท่วม ที่ทำงานเราจะมี การดูแลยังไง หาโรงแรมไหนให้พนักงานได้พัก ทั้งหมดนี้คือข้อความที่เราส่งถึงพนักงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่า LINE จะเป็นช่องทางการสื่อสารที่อาจขาดความน่าเชื่อถือในมุมมองของฝ่ายสื่อสารองค์กร เนื่องจากข้อความที่ถูกส่งต่อกันบางครั้ง อาจแต่งเติมด้วยอารมณ์ ความรู้สึกของผู้ส่งสารได้ แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ช่องทางนี้เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ถือว่าสามารถสร้างการติดต่อสื่อสารได้อย่างทันเวลา ทันเหตุการณ์ นอกจาก ทอท. จะมี LINE AOT Staff ที่เป็น LINE Official สำหรับพนักงาน ทอท. ทุกคน ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กร สามารถส่งข่าวสาร ขอความร่วมมือ หรือชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ผ่าน

ช่องทางนี้แล้ว พนักงานทุกคน ยังสามารถใช้ LINE AOT Staff เป็นอุปกรณ์ในการลงเวลาเข้างานและออกงานได้ หรือดูคำสั่ง หนังสือเวียนต่าง ๆ ได้อีกด้วย

อีกหนึ่งกรุป ที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กร นั่นคือ กรุป Rabbit Team ที่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีดำริให้จัดตั้งขึ้น โดยเป็นการรวบรวมพนักงานตัวแทนจากทุกฝ่าย ๆ ละหนึ่งคน เพื่อเป็นตัวกลางในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานทุกคนที่อยู่ในกรุปนี้ สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร หรือประเด็นที่สังคมกำลังวิพากษ์วิจารณ์อยู่ในขณะนั้นได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจาก กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จะอยู่ในกรุปนี้ เพื่อรับฟังพูดคุย และแนะนำแนวทางในการแก้ไข หรือสั่งการเบื้องต้นได้ทันที

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน นับว่าเป็นประโยชน์ในการสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ ให้เพิ่มเติมมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ทอท. ไม่ได้ละเลยวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้การสื่อสารสามารถทำได้ดียิ่งขึ้น อีกหนึ่งช่องทางที่ ทอท. ได้ทำต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน นั่นคือการนำพนักงานทุกฝ่ายมาร่วมกันเป็นเครือข่ายประชาสัมพันธ์ เรียกว่า PR Network ซึ่งจัดขึ้นในรูปแบบของการสัมมนาระหว่างพนักงานและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยจะลงพื้นที่ด้วยตนเอง พูดคุยเกี่ยวกับทิศทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ว่าต้องการให้เดินไปทิศทางไหนอย่างไร

“PR Network เราทำมาต่อเนื่องนานหลายปีแล้ว คือเป็นการเชิญพนักงานทุกฝ่าย มาร่วมกันเพื่อเป็นเครือข่ายในการประชาสัมพันธ์ ทุกฝ่าย ใน ทอท. ทั้งสำนักงานใหญ่และทั้ง 6 ท่า มาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สัมมนาร่วมกันว่าเราจะกำหนดทิศทางการประชาสัมพันธ์ไปในทิศทางไหน เราจะแลกเปลี่ยนข้อมูลยังไง คือทำยังไงว่าสำนักงานใหญ่หรือท่าอากาศยานภูเก็ต จะไปรู้เรื่องว่าวันนี้ที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่เกิดอะไรขึ้น เรามองว่ามันเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน หรือว่าติดขัดอะไรไหม หรือจะให้สื่อสารองค์กร ซึ่งเป็นหัวหน้าสายสำหรับการประชาสัมพันธ์แก้ไขปัญหาอะไรให้หรือเปล่า ซึ่งอันนี้ผู้บริหารก็ให้ความสำคัญมาก ซึ่งอันนี้ท่านจะเป็นคนไปร่วมสัมมนาเอง ร่วมแนะนำเองว่า ควรไปในทิศทางไหน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

นอกจาก PR Network ที่จะเป็นการสัมมนาร่วมกันระหว่างกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และพนักงานในแต่ละท่าอากาศยานแล้ว ยังมีอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารที่ ทอท. จัดเป็นประจำต่อเนื่องทุกปีเช่นกัน นั่นคือ กิจกรรม กอญ. พบพนักงาน

กฤษฎ. พบพนักงาน เป็นกิจกรรมที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรจัดขึ้นเพื่อให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้ลงพื้นที่พบปะกับพนักงานที่ท่าอากาศยานทั้ง 6 ท่า เพื่อให้พนักงานในแต่ละพื้นที่สามารถพูดคุย สอบถาม เสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือแม้แต่การร้องเรียนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งกิจกรรม กฤษฎ. พบพนักงาน จัดเป็นช่องทางการสื่อสารหนึ่งที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก พนักงานทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรม เกิดความพึงพอใจในกิจกรรมดังกล่าวในระดับสูง

“กิจกรรมเป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมสูงสุด ซึ่งเราเรียกกิจกรรมนี้ว่าว่า กฤษฎ. พบพนักงาน เราจะเดินทางทุกปี ซึ่งก่อนที่จะเดินทาง ส่วนสื่อสารภายใน จะมีการสำรวจไปทุกหน่วยงาน ทั้งสำนักงานใหญ่และทั้ง 6 ท่า ว่ามีอะไรสงสัยไหม อยากถามผู้บริหารประเด็นไหนบ้าง ก็จะมีลิสต์ส่งมา ผ่านผู้อำนวยการท่า หัวหน้าสายงาน มาให้เรารวบรวม พอรวบรวมเสร็จ เราก็จะเอาไปนำเสนอ กฤษฎ. ว่า ทำนี้ เขาสงสัยอย่างนี้ กฤษฎ. ก็จะบอกว่า อ้อ สมมติว่าสงสัยเรื่องสวัสดิการ กฤษฎ. ก็จะพาหัวหน้าสายงานทางด้านสวัสดิการลงพื้นที่ไปด้วยเลย ไปตอบเลย พนักงานสงสัยก็ตอบเลย คือท่านไปท่านก็จะไปตามคำถามที่มีมา เกี่ยวกับคนนี้ ให้คนนี้ตอบอะไรแบบนี้ และถ้ามีคำถามนอกเหนือจากนั้น พนักงานลูกจ้าง ถามมาท่านก็ตอบเลย จะทำเป็นประจำทุกปี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ท่านต้องการสำรวจก่อน สมมติว่ามีปัญหาอะไร ท่านลงไปได้เลย ไม่ใช่ลงไปแล้วต้องมาเอาคำตอบที่กรุงเทพฯ ท่านพอได้ปัญหามาแล้ว ก็เอาคนที่สามารถตอบได้ไปเลย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“พนักงานจะเข้าร่วมกิจกรรมนี้มากเลย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“คือถ้าภูมิภาค หรือว่าสมมติดับเพลิง งานเวร งานกะ เขาไม่ค่อยมีโอกาสได้เจอผู้บริหารระดับสูงเลยด้วยซ้ำ โอกาสนี้จะเป็นจะโอกาสที่เขาได้यरารู้อะไรก็ตาม อะไรแบบนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

กิจกรรม กฤษฎ. พบพนักงาน ถือเป็นกิจกรรมที่พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด จากการประเมินของส่วนสื่อสารภายใน ช่องทางที่ได้รับความนิยมรองลงมาคือ หนังสือเวียน เนื่องจากพนักงานของ ทอท. มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้การบริการประชาชนและ

ผู้โดยสารที่ต้องใช้บริการท่าอากาศยานได้อย่างราบรื่น ไม่มีข้อบกพร่อง การประกาศคำสั่ง หนังสือเวียน หรือหนังสืออื่นใดก็ตาม จะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งในช่วงเวลาที่มีการประกาศ หรือส่งข่าวสารใด ๆ ก็ตาม พนักงานอาจจะไม่ได้รับข้อมูลนั้นโดยทันที เนื่องจากอาจจะเข้าเวรเข้ากะ อยู่ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ช่องทางหนังสือเวียน จึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ทำให้พนักงานรับรู้ข่าวสารได้

“คือปีมีการประเมินทุกปี ช่องทางมีหลายช่องทาง มีเสียงตามสาย มีบริษัทประเมิน มี Facebook มี SMS มีอีเมล มีหนังสือเวียน การจัดกิจกรรม ช่องทางที่ประสบความสำเร็จ คือ กิจกรรม มาอันดับหนึ่ง รองลงมาในอันดับสอง เป็น หนังสือเวียน และอันดับท้ายสุด คือหนังสือ ประจำเดือน e-Magazine”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“อย่างที่พี่บอกนะ บางคนก็งานเวร งานกะ หนังสือเวียนจะมีประโยชน์ในแง่คนนั่งโต๊ะจะได้ อ่าน ส่วนงานที่เขามีงานเวรงานกะเยอะ ๆ เขาจะเอาหนังสือเวียนไปติดบอร์ดประกาศ คนของเขาจะได้รับทราบ ไม่ว่าจะเข้ามาเวรเที่ยงคืน เวรเที่ยงวัน ก็เห็นประกาศ อะไรอย่างนี้ มีประโยชน์ตรงนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

2 ช่องทางการสื่อสารล่าสุด ที่ ทอท. เพิ่มเติมความสมบูรณ์ให้การสื่อสารภายในองค์กร คือ YouTube และ Facebook ที่เป็น Close Group เฉพาะพนักงาน ทอท. เท่านั้น

YouTube ทอท. จะมีรายการ คอยให้คิด กับนิติชัย ซึ่งเกิดจากแนวคิดของกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ สืบต่อมาจากการลงพื้นที่ในกิจกรรม กอญ. พบพนักงาน ที่พบว่าบางคำถามของ พนักงาน ถือเป็นคำถามที่ดีและมีประโยชน์ การนำมาเผยแพร่ต่อในรูปแบบคลิปวิดีโอ ถือเป็นช่องทางที่ดี เนื่องจากพนักงานสามารถเข้ามาค้นหาเมื่อไรก็ได้

“คือถ้าสมมติจะพูดถึงในแง่เป็นการทำงานของผู้บริหาร อันนี้จะเหมือนเป็นเชิงรุกเชิงรับใช้ ใหม่ กอญ. ท่านก็ยังมีทำให้ความรู้พนักงาน โดยท่านเป็นผู้ดำเนินรายการ คอยให้คิด กับนิติชัย อันนี้ ออกอากาศทาง YouTube ท่านจะนำเสนออันที่เป็นความรู้ ตรงไหนที่เป็นเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ คือ อย่างนายจะพูดว่า สมมติมันเป็นงานประจำของฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายดูแลนก วัน ๆ เขาก็ไล่นก เพราะเป็น อันตรายต่อเครื่องบิน หน่วยนี้จะมีความรู้ว่าต้นอะไรห้ามปลูกบริเวณสนามบิน นกขยาดขาลันต้องตัด หล้าก็เซนต์เมตร ซึ่งสำนักงานใหญ่เขาไม่รู้หรือว่านกอะไรเข้าได้บ้างไม่ได้บ้าง ท่านก็คิดว่าไปทำ รายการดีกว่า ไปยื่นพูดคุยกัน แต่ไม่ใช่ลักษณะดูเป็นทางการ จะมีพิธีกรรายการ ดำเนินรายการคู่กับ



ท่าน เป็นน้องจากส่วนสื่อสารภายใน ฝ่ายสื่อสารองค์กร เขาก็จะเหมือนไปพูดคุย หรือท่านจะตอบเอง หรือผู้บริหารที่ดูแลพวกนี้มาเลย มีการให้ความรู้ นอกจากมันจะเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเชิงรับ อย่างที่พี่บอก และท่านก็ยังให้ข้อมูลต่าง ๆ และเราก็ยังเอาสิ่งที่ทำ มาเผยแพร่ทั้งภายในภายนอกได้อยู่ดี สมัยนี้เราต้องเล่นโซเชียล เราก็ก่อนทาง LINE ทาง Facebook และเราก็ขึ้น YouTube คนนอกก็ดูได้ เมื่อไหร่ก็ดูได้ เพราะมันเป็นข้อเท็จจริงที่อิงกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่จริง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งของการสื่อสารผ่าน YouTube คือเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับพนักงานในแต่ละท่าอากาศยาน สามารถนำไปพูดคุยกับชาวบ้าน หรือประชาชนในละแวกใกล้เคียงสนามบิน ถึงกรณีการห้ามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อตัวอากาศยาน หรือเครื่องบินได้

“นอกเหนือจากความรู้ต่าง ๆ มันยังเป็นประโยชน์กับพนักงาน อย่างสุวรรณภูมิอยู่ใกล้บ่อเลี้ยงปลา ที่ทำการเกษตร เขาอาจจะมองว่าเราไปทำลายระบบนิเวศน์เขาหรือเปล่า มีนกมีอะไรอย่างนี้ ถ้ามีอย่างนี้พนักงานก็สามารถชี้แจงได้ว่า นกมันจะทำอันตรายกับอากาศยานยังไง ถ้ามันเข้าไปในเครื่อง มันจะทำให้เครื่องระเบิด มีความเสียหาย ก็สามารถที่จะช่วยชี้แจงได้ในทางหนึ่ง มีความเข้าใจ และสื่อสารให้เราได้ด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

Facebook ของ ทอท. ที่ใช้ในการสื่อสารในปัจจุบัน ประกอบด้วย AOT PR ที่เป็น Facebook แบบ Close Group เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถรับสารได้จากฝ่ายสื่อสารองค์กรโดยตรง และ AOT Official เป็นการสื่อสารกับประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ของ ทอท. ซึ่งทำให้เห็นว่าการสื่อสารของ ทอท. สามารถใช้ช่องทางได้ครบทุกมิติ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

“เรามีช่องทาง Facebook ภายนอก ใช้ AOT Official ภายในใช้ AOT PR ซึ่งอันนี้เป็นกลุ่มปิด ซึ่งอันนี้มีแต่พนักงานที่จะเห็น เพราะเป็นคนของเรา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อพิจารณาจากรอบด้าน จะพบว่ากลยุทธ์การใช้สื่อของ ทอท. มีความครบถ้วน สามารถทำการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างการรับรู้ของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยสามารถสรุปช่องทางการสื่อสารของ ทอท. ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ตารางสรุปช่องทางการสื่อสารของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ช่องทางการสื่อสาร	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Intranet	✓
Email	✓
SMS	✓
PR Board	✓
Event	✓
LINE	✓
YouTube	✓
Facebook	✓
Site Visit	✓
Town Hall	✓
เสียงตามสาย	✓
หัวหน้าหน่วยงาน	✓
หนังสือเวียน	✓

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ทอท. มีการบูรณาการช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน ซึ่งไม่สามารถแบ่งแยก หรือตัดออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กร ว่าจะเป็นส่วนงานใดก็ตาม จะทำงานประสานกัน หากเรื่องใดประกาศออกสู่ภายนอก ภายในก็ต้องทราบด้วยเช่นกัน ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย

“ตั้งแต่ปี 2556 โครงสร้างฝ่ายสื่อสารองค์กร แบ่งเป็นภายใน ภายนอก ส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ ซึ่งยุคสมัยของการสื่อสารมันพัฒนาไปเร็วมาก ตอนนี้จะมาแบ่งแบบภายในภายนอกไม่ได้ ตอนนี้นั้นเป็น Tradition กับ Social Media เพราะฉะนั้น ภายในภายนอกเลยจับมือกันว่า Message ตัวเดียวกัน จะทำยังไงที่เราจะทำการสื่อสารได้ครบทั้งหมด อย่างคนที่ดูแลสื่อมวลชน เขาจะทำ Press Release ออกไป ขณะเดียวกัน เราก็มีช่องทาง Facebook ภายนอก ใช้ AOT Official ภายในใช้ AOT PR ส่วน LINE เรามี AOT Staff และ AOT Official เหมือนกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

### ○ กลยุทธ์ผู้รับสาร

ปัจจุบัน บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,718 คน ซึ่งมีพนักงานที่ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่และทำอากาศยานทั้ง 6 ท่า

ตารางที่ 4.13 สรุปจำนวนพนักงานตามพื้นที่ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

พื้นที่	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
สำนักงานใหญ่	574	697	1,271
ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ	2,070	1,104	3,174
ทำอากาศยานดอนเมือง	847	576	1,423
ทำอากาศยานเชียงใหม่	249	167	416
ทำอากาศยานหาดใหญ่	225	86	311
ทำอากาศยานภูเก็ต	548	361	909
ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย	133	77	210
รวมทุกพื้นที่	4,646	3,068	7,714

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ประจำอยู่ที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิมากที่สุด รองลงมาคือทำอากาศยานดอนเมือง และสำนักงานใหญ่ รวมทั้ง 3 พื้นที่ จำนวน 5,868 คน คิดเป็นร้อยละ 76.1 ของพนักงานทั้งหมด

โดยจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า พนักงานที่สังกัดในทำอากาศยาน อาจจะไม่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปจากฝ่ายสื่อสารองค์กรได้มากเท่าไรนัก เนื่องจากในแต่ละทำอากาศยาน ก็จะมีหน่วยงานที่ทำการประชาสัมพันธ์เฉพาะทำอากาศยานของตนเอง ดังนั้น การสื่อสารในบางเรื่องอาจจะตกหล่นได้

“แต่ละท่าจะมีการสื่อสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์เป็นของตัวเอง ก็คือจะมี Facebook ของแต่ละท่า จะมีกลุ่ม LINE ของท่าตัวเอง และส่วนกลางก็มี Facebook ที่เป็นเฉพาะพนักงาน Facebook ที่สื่อสารให้กับประชาชน และก็มีช่องทาง YouTube มี LINE ซึ่งเนื้อหาในการกระจายข่าวสารมันหลายช่องทาง และสิ่งที่สื่อออกมาที่คนละเรื่อง ในเวลาเดียวกัน เราคิดว่ามันควรที่จะสื่อสารเรื่องเดียวกันในเวลาเดียวกัน ถ้าสมมติจะมีหลายช่องทางนะ คนจะได้ Concentrate ว่าเรื่องนี้มันเป็นมุม

ของภายใน ภายนอกเป็นอย่างนี้ ภายในเป็นอย่างนี้ และก็ในหน่วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เพิ่งตั้งกลุ่ม Rabbit มา เพื่อที่จะให้เหมือนเป็น Mini Influencer เป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับคนรอบตัวของแต่ละพื้นที่แต่ละจุด รวมถึงคนภายนอกคนภายใน ให้เข้าถึงได้มากขึ้น ซึ่งในมุมเรานะ เราว่าการสื่อสารขององค์กรเรามันมีหลายช่องทางมาก จนไม่รู้ว่่าอันไหนคือสิ่งที่ต้องการสื่อสารจริง ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งจากมุมมองของผู้รับสารที่พบว่าช่องทางการสื่อสารที่มีมากนั้น ทำให้ไม่สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ครบถ้วน เนื่องจากไม่แน่ใจว่าสื่อไหนที่ควรเปิดรับ หรือสื่อไหนที่ไม่ควรเปิดรับ โดยมีกรณีศึกษาเหตุการณ์ที่ผู้โดยสารทำร้ายร่างกายพนักงานที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์รับทราบข่าวสารดังกล่าว ก่อนที่สื่อสารภายในจะทำการสื่อสารให้พนักงานรับทราบ

“เราอยู่ตรวจค้น เรารู้เหตุการณ์ที่ผู้โดยสารตบหน้าพนักงาน ขณะที่ผู้โดยสารกำลังตรวจตัว น่าจะประมาณปีที่แล้ว เป็นช่วงนะ เหตุการณ์นี้มีการชี้แจงทาง Facebook ให้ประชาชนทราบ ว่าเหตุการณ์เกิดแบบนี้ สอบสวนแล้วพบว่า ผู้โดยสารมีปัญหาบางอย่างที่ทำให้แสดงพฤติกรรมแบบนี้ ออกมา จริง ๆ เรื่องนี้ เราได้จากหน่วยใน รู้ก่อนที่ข่าวจะออกไป ไม่ได้รู้จากสื่อสารองค์กร ซึ่งไม่เห็นว่าเขาแจ้งพนักงานนะ แต่ไม่แน่ใจ ตรงนี้เราอาจจะพลาดเองก็ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 13 พฤศจิกายน 2562)

การสื่อสารภายในองค์กร ของ ทอท. ถือว่าทำได้อย่างรอบด้าน แต่ในขณะเดียวกัน หากสำรวจในด้านความพึงพอใจของผู้รับสาร พบว่า ในบางประเด็น ยังไม่สามารถทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน

“การสื่อสารภายในองค์กรปัจจุบันไปไม่ถึงถึง เพราะว่า คือคนที่ทำด้านสื่อสารองค์กรเขาจะรู้แค่กันเอง หรือไม่ก็แค่ภายในสำนักงานหรือออฟฟิศ แต่ว่าคนที่เขาปฏิบัติงานอยู่นางานจริง ๆ เขาไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารเท่าไร สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ อยากให้การสื่อสารมันไปถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่นางาน ไม่ว่าจะทั้งภูมิภาค ไม่ใช่แค่เรื่องที่ส่งใน LINE อย่างเดียว แต่มันมีเรื่องทีนอกเหนือจากนั้น สิ่งที่ดีคือถือว่าเป็นเรื่องดีที่เอา LINE มาใช้เป็นสื่อในการสื่อสารข้อมูล ใช้ Social Media ในการสื่อสาร เพราะจะเข้าถึงคนรุ่นใหม่มากขึ้น แต่ก็ต้องพัฒนาให้ข้อมูลไปถึงคนรุ่นเก่าด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม, 13 พฤศจิกายน 2562)

หากพิจารณาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ผู้รับสารมีการเปิดรับช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้เกิดความสับสนในการรับข้อมูลข่าวสาร ทั้งจากหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร และหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์เฉพาะทำอากาศยานตนเองที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งหากพิจารณาในมุมมองของฝ่ายสื่อสารองค์กร ได้พยายามปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับผู้รับสารเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นตัวสารหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ครอบคลุมในทุก Generation

“ทุกวันนี้พฤติกรรมกรรมการรับสารไม่เหมือนกัน อยู่ที่อายุด้วย อยู่ที่เพศด้วย มันมี Gen X Gen Y Baby Boom ก็แตกต่างกันไป ผู้ใหญ่หน่อย เขาก็ไม่ชอบทาง Social Media เด็กหน่อยก็จะเล่น Social Media เรามีการสำรวจพฤติกรรมกรรมการรับสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับปรุงทุกปี”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

#### ● กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางใดก็ตาม จะมีการโน้มน้าวใจพนักงานอยู่ในตัวสารที่ถูกส่งออกไปเสมอ ซึ่งการจะโน้มน้าวใจให้พนักงานสามารถทำตามที่องค์กรร้องขอหรือขอความร่วมมือได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญในตัวพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก ผ่านการปลูกจิตสำนึก การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งในทุกกิจกรรม จะสอดแทรกเนื้อหาในด้านการโน้มน้าวใจไว้ทั้งหมด

“คือเราพยายามปลูกจิตสำนึกให้พนักงาน รักองค์กร ให้อำนาจองค์กรเห็นความสำคัญในตัวเขา เพราะจากการประเมิน เขาภาคภูมิใจมากที่อยู่ในองค์กรที่มีชื่อเสียงระดับนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งในมุมมองของการสื่อสารภายในองค์กร เชื่อว่า หากพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว จะมีส่วนช่วยให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง ที่สามารถช่วยเหลือ ปกป้ององค์กรได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ต้องนำเสนอข้อเท็จจริงที่ถูกต้องให้กับพนักงาน ไม่บิดเบือนสิ่งที่เกิดขึ้น

“คือพนักงานต้องเข้าใจข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง และก็มีความรักในองค์กร อย่างที่บอกว่าพนักงานของเรามีความสำคัญกับองค์กรทุกคน ไม่ว่าจะในระดับสูงหรือระดับล่าง และเมื่อเขาเข้าใจมีความรักในองค์กร เขาก็พร้อมที่จะเผยแพร่ ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องกับสาธารณชนด้วยอีกทางหนึ่ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

กรณีศึกษาเรื่องการแจกโบนัสพนักงานของ ทอท. มีการเผยแพร่ในสื่อออนไลน์ ภายหลังจาก ทอท. ประกาศว่าจะจ่ายโบนัสพนักงานประจำปี 2562 จำนวน 7.25 เท่าของเงินเดือน โดยมีผู้ที่โพสต์ว่ามีการนำเงินจากภาษีประชาชนไปจ่ายให้กับพนักงาน ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กร ได้ทำการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานรับทราบข้อมูลว่าบริษัทนำเงินจากผลการดำเนินงานมาจ่ายให้กับพนักงาน ไม่ได้นำภาษีประชาชนมาจ่ายแต่อย่างใด

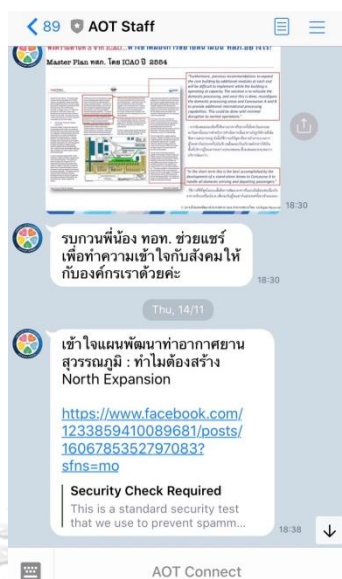
“เคลแจกโบนัส อันนี้คือมันกระทบกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ คือส่วนมากจะเข้าใจผิด ว่าบริษัทเราเอาภาษีประชาชนมาจ่ายโบนัส แต่จริง ๆ มันเป็นเงินที่บริษัทเราจัดสรรรายได้ จัดสรรจากกำไรแต่ละปี ไม่ใช่เงินจากภาษีประชาชน แต่เป็นจากการดำเนินงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าเสริมอีกนิดก็คือ จากการดำเนินงานของ ทอท. ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เรามีการลงทุน ทำทุกสิ่งอย่าง เรามีหน้าที่ดูแลพัฒนาสนามบิน อันนั้นเป็นหน้าที่ของเรา แต่ว่าในทางตรงข้าม จากภาวะต่าง ๆ ทำให้การท่องเที่ยวดีขึ้น มันคือรายได้ที่ ทอท. นำรายได้ส่งรัฐ ในทางตรงข้ามเราก็เลี้ยงดูพนักงานของเรา เพราะเขาก็เหนื่อยกับการเพิ่มขึ้นของการให้บริการถูกไหม พวกเราทุ่มเทกับการทำงานของเรา เราก็ได้ทั้งกำไรคืนมาให้องค์กร องค์กรเลี้ยงดูเรา เราก็จะต้องตอบแทนองค์กรโดยวิธีการของพวกเรานั้นแหละ คือทุกคนก็รักองค์กรนั้นแหละ เราไม่ได้อยู่แบบสบาย ๆ นั่งเฉย ๆ นะ เราทำงานเต็มที่เหมือนกัน รายได้เราก็ส่งรัฐเต็มที่ ทุกบาททุกสตางค์”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ภาพที่ 27 ตัวอย่างการส่งสารเพื่อโน้มน้าวใจให้กับพนักงาน ทอท.



ที่มา : ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 พฤศจิกายน 2562

### แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางในการสื่อสารที่สามารถใช้แนวคิดของ Coombs (2015) มาใช้ในการวางแผนทางได้ นั่นคือ ขั้นตอนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) โดยกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับในแต่ละกรณี ไม่มีกฎตายตัวว่าจะต้องใช้กลยุทธ์ใดก่อนหลัง โดย สามารถวางแผนทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ดังนี้

- **ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)**

สำหรับช่วงก่อนวิกฤต บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. จะมีการกำหนดนิยามพื้นฐานของภาวะวิกฤตไว้เบื้องต้น ว่าเหตุการณ์วิกฤตจะมีรูปแบบใด สถานการณ์แบบใด เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถระบุได้ในทันทีว่ามีโอกาสในการพัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤตหรือไม่

“ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เหมือนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น คือ เป็นเหตุที่ไม่คาดคิด ไม่ใช่เหตุประจำที่เกิดขึ้น องค์กรก็จะต้องมีวิธีการรับมือ เพราะเราเป็นองค์กรใหญ่ที่ให้บริการคนจำนวนมาก เรามีเวลาที่หยุดชะงักให้บริการได้ไม่นานมากนัก คือเมื่อมันเกิด เราก็ต้องพร้อมที่จะไปต่อ เพราะฉะนั้น ถ้าพูดถึงภาวะวิกฤตต่าง ๆ มันน่าจะเป็นลักษณะว่าเมื่อมันเกิดเหตุขึ้นมาแล้ว

องค์กรมีวิธีรับมืออย่างไร เพื่อที่จะได้ไปต่อ และให้บริการประชาชนโดยเร็วที่สุด คือ ผู้รับบริการไม่ได้รับความเดือดร้อนมากนัก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

“พี่ขอเสริมว่าวิกฤต มันต้องมีผลกระทบรุนแรงต่อภาพลักษณ์ อันนี้คือวิกฤต ทำยังไงให้ภาพลักษณ์เราฟื้นตัวได้เร็วที่สุด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ยามภาวะวิกฤตของเราก็หมายถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่คาดคิด ซึ่งมันส่งผลกระทบต่อทั้งกับภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งหมดด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

กล่าวโดยสรุปในความหมาย ภาวะวิกฤต ของ ทอท. หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือการดำเนินงานอย่างรุนแรง โดยกระบวนการรับมือคือการฟื้นฟูการบริการ หรือวิธีในการรับมืออย่างไรให้สามารถกลับมาให้บริการได้รวดเร็วที่สุด

ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถจำแนกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้แล้ว ว่าเหตุการณ์นั้นจะพัฒนาไปเป็นภาวะวิกฤตที่กระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือการดำเนินงานหรือไม่นั้น ในช่วงก่อนวิกฤต สิ่งสำคัญคือการวางแผน ว่าหากเกิดเหตุการณ์ในลักษณะเช่นนี้ขึ้น จะมีผลกระทบอย่างไร และจะรับมือกับสิ่งนั้นอย่างไร

“ทอท. มีแผนรองรับภาวะวิกฤตทั้งหมด เรามีแผนงานชัดเจน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนเป็นใคร สำนักงานใหญ่ยังสามารถทำงานได้หรือไม่ หรือว่าเราจะต้องย้ายสถานที่แบบนี้ เรามีแผนรองรับหมด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากการมีแผนรองรับความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ ทอท. กระทำมาอย่างต่อเนื่อง คือการฝึกซ้อมแผนที่วางไว้ โดยในแต่ละท่าอากาศยาน จะมีการฝึกซ้อมในลักษณะดังกล่าว เปลี่ยนกรณีศึกษาใหม่ ๆ ไปเรื่อย ๆ เพื่อให้พนักงานในพื้นที่มีแนวทางการรับมือกับภาวะวิกฤตได้ดียิ่งขึ้น



“ซึ่งนอกจากสำนักงานใหญ่แล้ว ทุกท่าอากาศยานของเราก็มีการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และเปลี่ยนกรณีศึกษาไปเรื่อย ๆ เพื่อทดสอบว่า แต่ละท่าอากาศยานและหน่วยงานเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตัวตรวจ กองทัพอากาศ ทั้งหมดเราทำงานได้จริง ภายในเวลาที่กำหนดใหม่ ทุกท่าอากาศยานทั้งหมด และเราถือว่าอันนี้เป็นกฎระเบียบที่เราต้องปฏิบัติตาม ICAO อยู่แล้ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

“อย่างที่บอก ทุกท่ามีการฝึกซ้อมเต็มรูปแบบ และก็แบบบางส่วน โดยเต็มรูปแบบจะฝึกซ้อมทุก ๆ 2 ปี อันนี้เป็นไปตามที่ ICAO กำหนด ทุกท่าก็จะมีการสมมติ มีการทำเครื่องบินไหลออกนอกรันเวย์เราจะทำอย่างไร แผ่นดินไหว ดินถล่ม จะทำอย่างไร ไฟไหม้ในอาคารทำอย่างไร การช่่วงระเบิดจะทำอย่างไร อันนั้นมี แต่เป็นสถานการณ์สมมติ หรือ สนธิ ก็สมมติว่า เกิดไฟไหม้ พวกเราจะทำอย่างไร จะวิ่งไปทางไหน ที่นี้ปิดจะทำไง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อมีแผนที่พร้อมสมบูรณ์แล้ว และในช่วงก่อนเกิดวิกฤตมีการซักซ้อมตามแผนที่วางไว้ ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตจริงขึ้นมา สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ลดความเสียหายอันจะเกิดจากการบริหารงานภายใต้ภาวะวิกฤต กลับมาเปิดให้บริการประชาชน ผู้โดยสารได้ตามปกติ โดยเร็วที่สุด

“ถ้าพูดถึงเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบแรง ๆ จริง ๆ น่าจะนำท่วม ปี 54 อันนั้นกระทบที่สำนักงานใหญ่ และสนามบินดอนเมือง ไม่สามารถให้บริการได้เลย เราต้องย้ายไปที่สุวรรณภูมิ อันนั้นค่อนข้างฉุกเฉินทุกมากเหมือนกัน เพราะมันเป็นเหตุการณ์แรก เหตุการณ์ใหญ่ที่พวกเราเจอ เราไม่คิดว่าสำนักงานใหญ่ต้องปิด เราไม่คิดว่า ดอนเมืองจะน้ำท่วม แต่พอมันเกิดแล้ว เราสามารถไปให้บริการที่สุวรรณภูมิได้เลย คือถ้าสมมติว่าจะเกิดความไม่สะดวกกับผู้ให้บริการ คือสายการบินที่ให้บริการที่ดอนเมือง ต้องยกเลิก ย้ายไปที่สุวรรณภูมิทั้งหมด ถ้าในลักษณะการปรับตัว พี่ว่าเราปรับตัวได้ค่อนข้างเร็วมาก คนของเราที่สำนักงานใหญ่ เพราะอย่าลืมนะว่าบ้านพวกเราก็อยู่แถวนี้ บ้านเราก็น้ำท่วม แต่พวกเราย้ายไปทำงานที่สุวรรณภูมิได้หมด และเราสามารถ Operate ได้ ผู้โดยสารสามารถเข้าใจสถานการณ์ ก็ใช้บริการทุกอย่างได้ตามปกติ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

จะเห็นได้ว่าในขั้นก่อนวิกฤต กระบวนการทำงานทุกอย่างยังอยู่ในภาวะปกติ ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กร ทอท. เป็นแต่เพียงการเตรียมแผนงานต่าง ๆ ให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่าง

รวดเร็ว ซึ่งการจะรับมือกับเหตุการณ์ใด ๆ ได้นั้น ต้องมีการวางแผนและซักซ้อมตามแผนที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกรณีที่เกิดเหตุการณ์จริง ซึ่งหากพิจารณาจากเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 พบว่า ทอท. สามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการผู้โดยสารได้อย่างรวดเร็ว เกิดผลกระทบกับประชาชนน้อยที่สุด ทั้งหมดนี้ จึงถือเป็นขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ที่ทำได้ดี

### ● ขั้นวิกฤต (Crisis)

ในกรณีที่เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว จนพัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤตที่องค์กรเกิดผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือความเสียหายต่อการดำเนินงานของ ทอท. ในขั้นวิกฤต จะมีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤต โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งหมด ว่าทิศทางในการดำเนินการรับมือกับเหตุการณ์ ควรต้องดำเนินไปในทิศทางใด

“เราจะมีการตั้งเป็นเหมือน ศูนย์รับมือกับภาวะวิกฤต มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชาสำหรับกรณีนี้ และเรามี SOP ชัดเจนว่า แต่ละฝ่าย ฝ่ายไหนบ้างที่จะต้องพื่นตัวให้ได้ภายใน 2 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง หรือส่วนไหน 24 ชั่วโมง ซึ่งทั้งหมดเป็นไปตามแผนรองรับว่า พื้นที่ไหนจะเป็นพื้นที่สำรองในการทำงาน สมมติว่าเป็นสำนักงานใหญ่ได้ไหม ย้ายไปดอนเมืองไหม ย้ายไปสุวรรณภูมิไหม ทั้งหมดนี้ ทอท. มีแผนรองรับทั้งหมด และเคยใช้ปฏิบัติงานได้จริง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

“พอมีเหตุการณ์เกิดขึ้น เรามีการตั้งศูนย์สำหรับกระจายข่าว ทั้งภายในภายนอก ก็ต้องเกาะติดกับผู้บริหาร มีการสั่งการจากผู้บริหารว่าจะเอาอย่างไร จะย้ายจะอะไรตรงนี้ ผู้บริหารจะสั่งตรงมาทางเรา เราจะใช้ช่องทาง SMS ในการสื่อสาร เพราะเป็นช่องทางที่ถึงพนักงานมากที่สุด และมีพนักงานประจำอยู่ที่ศูนย์ คอยฟังข่าวฟังอะไร และก็มีมีการรายงานทุกวันกับผู้บริหาร มีการมอนิเตอร์ตลอด 24 ชั่วโมง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขั้นวิกฤตนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโฆษก หรือ Spokesperson จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกของแต่ละท่า ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กร จะดำเนินการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผ่านช่องทาง LINE อีกทางหนึ่งด้วย

“เวลาที่มีเหตุการณ์แบบนี้ คนที่เป็น Spokesperson จะเป็นผู้อำนวยการท่าของแต่ละท่าอากาศยาน และทางสื่อสารองค์กรก็จะมีการส่งผ่าน LINE ให้พนักงานทราบ อย่างที่บอกว่าเราเชิญสื่อมวลชนมาแล้ว จัดแถลงข่าว หรือเกิดที่สุวรรณภูมิ สื่อสารองค์กรไม่ได้ลงพื้นที่ เพราะว่าแต่ละพื้นที่เขาก็จะมีหน่วยงานดูแลทางด้านประชาสัมพันธ์ของที่ท่า เขาจะเชิญสื่อมวลชนมาอยู่แล้ว อันนั้นหนึ่งอย่าง และวิธีการขั้นตอนคือเหมือนกัน คือไม่ว่าจะเป็นสำนักงานใหญ่หรือเป็นที่ท่า ขั้นตอนเราปฏิบัติเหมือนกัน และเราก็จะมีการแชร์ข้อมูลกันด้วย PR Network หรือ Rabbit Team อย่างที่พี่เล่า ก็คือสมมติทางพี่ไม่ได้ไปหรือที่ภูเก็ต แต่ภูเก็ตเกิดเรื่อง แต่ทางพี่จะมีการรับสารจาก ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ตมาตลอด จากนั้น เราก็จะนำมาเผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อสารที่เรามีอยู่ ทั้ง AOT Official ทั้ง Facebook และเว็บไซต์”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

กรณีเหตุการณ์น้ำท่วม ปี 2554 ที่ ทอท. ต้องปิดสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานดอนเมือง ถือเป็นกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า ทอท. สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี โดยมีการแจ้งข่าวสารให้กับพนักงานรับทราบถึงการย้ายสถานที่ทำงาน ผ่านทาง PR Network หรือ Rabbit Team เพื่อให้เกิดการเตรียมตัวในเบื้องต้น จากนั้นจึงทำการสื่อสารผ่านสื่อมวลชน เพื่อให้ข้อมูลกับประชาชน และผู้โดยสาร ให้เตรียมพร้อมสำหรับการย้ายที่ทำการและการปิดสนามบินดอนเมือง อันเนื่องมาจากเหตุน้ำท่วม ซึ่งจากกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดเหตุการณ์ ถือว่าการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารภายนอกองค์กร สามารถทำได้ดีเป็นที่น่าพอใจ และไม่เกิดเหตุการณ์ใดที่เป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อสื่อสารในภาวะวิกฤต

สำหรับอีกหนึ่งกรณีที่เกิดขึ้นในสนามบิน นั่นคือ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายนักท่องเที่ยวชาวจีน ซึ่งเป็นข่าวที่เกิดขึ้นผ่านสื่อมวลชนหลายสำนักนั้น ในชั้นการวิกฤต ถือว่าเป็นข่าวที่กระทบภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรพอสมควร เพราะอาจส่งผลให้เกิดเป็นแรงกระเพื่อมในสังคมชาวจีน จนอาจลุกลามไปสู่การห้ามเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทย และทำให้สูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวได้เช่นกัน

ในกรณีนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ทอท. ได้รับมือกับสถานการณ์ภายหลังที่เกิดเหตุการณ์แล้ว โดยจัดงานแถลงข่าวถึงเหตุการณ์ที่ขึ้น เพื่อชี้ให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพร้อมรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย

“เคสเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยชนกนักท่องเที่ยวจีน เป็นข่าวที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของเรา ในกรณีนี้เราเชิญนักข่าวเลย เชิญนักข่าวมา แอลงข่าวเลย และก็มีการลงโทษทางวินัย อันนี้สื่อมวลชนรับทราบ และก็มีการเสนอข่าวภายในไม่ถึงอาทิตย์ที่ผ่านมาเลย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

“จริง ๆ ประเด็นนี้เรารายงานสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วยภายใน 24 ชั่วโมงหลังจากเกิดเหตุการณ์ เพราะไม่ได้กระทบแค่ภาพลักษณ์ของบริษัท แต่กระทบภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวของประเทศไทยด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากกรณีศึกษาเหตุการณ์ที่เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายนักท่องเที่ยวชายชาวจีนแล้ว อีกหนึ่งเหตุการณ์ที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชน และสื่อออนไลน์อยู่บ่อยครั้ง คือเรื่องของการที่ผู้โดยสารถูกรื้อค้นกระเป๋าเดินทางที่สนามบิน ซึ่งในกรณีนี้ ไม่ใช่พนักงานของ ทอท. โดยตรง แต่เป็นบริษัทที่ ทอท. จ้างเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว ซึ่ง ทอท. ในฐานะผู้จ้าง จึงไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบได้ เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น โดยทั่วไปประชาชนไม่ทราบมาก่อนว่าพนักงานคนเป็นพนักงานของ ทอท. หรือไม่ใช่พนักงาน ทอท. แต่เข้าใจว่าเป็นเจ้าหน้าที่สนามบินทั้งหมด

“กรณีอย่าง Outsource ที่สุวรรณภูมิที่ขโมยเงินในกระเป๋าผู้โดยสารตอนผ่านเครื่อง Security Check แต่อันนั้นก็จับได้ คือที่ต้องบอกว่าพอมันเกิดเหตุอย่างนี้ มันก็มีผลในแง่ภาพลักษณ์ แต่ในการปฏิบัติ ผู้บริหารที่คุมแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง เขาก็มีการดำเนินการในทันที มีการเอาผิดทางวินัย และก็มีสื่อมวลชนให้ความสำคัญ ก็มีการสื่อข่าวในทันที มันก็เลยจบในเวลาไม่นานมากนัก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

- **ชั้นหลังวิกฤต (Post-crisis)**

ภายหลังจากสถานการณ์คลี่คลายลงแล้ว ในช่วงหลังวิกฤต ฝ่ายสื่อสารองค์กร จะมีการทำประเมินถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ว่าพนักงานรับทราบข้อมูลดังกล่าวจากช่องทางการสื่อสารแบบใด เพื่อนำผลประเมินที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้ดียิ่งขึ้น

เพราะฝ่ายสื่อสารองค์กร มองว่าพนักงานทุกคนของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นครอบครัวเดียวกัน ข้อมูลที่ถูกส่งออกไปต้องเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ที่พนักงานสามารถนำไปถ่ายทอดต่อให้กับญาติ ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก หรือประชาชนได้อย่างถูกต้อง

“คือง่าย ๆ เราก็ต้องสื่อสารให้ถึงพนักงานเร็วที่สุด เอาข้อเท็จจริงส่งให้พนักงานเร็วที่สุด เพื่อให้พนักงาน 7,000 คนของเราไปกระจายให้ญาติพี่น้อง ทุกคนจะเชื่อว่าข้อมูลที่ออกโดยคน ทอท. มันต้องเป็นข้อเท็จจริง ไม่อย่างนั้นเขาคงไม่พูดหรอก เพราะนั่น เราก็ต้องส่งข้อเท็จจริงให้ถึงคนของเราให้เร็วที่สุด เพื่อที่เขาจะได้เผยแพร่ต่อไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งทั้งหมด คือ การทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพราะพนักงานทุกคนของ ทอท. คือช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่การที่พนักงานจะทำการสื่อสารออกไปยังสาธารณชนได้นั้น ส่วนหนึ่งพนักงานต้องเกิดความรักความผูกพัน ความรู้สึกดี ๆ ในการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังเช่นที่กล่าวไปแล้ว

“ความรักความผูกพันของพนักงานมีผลนะ มันมีหลายตัวอย่างที่เราดูแล้ว พนักงานจะปกป้ององค์กร เวลาที่มีข่าวอะไรเสีย มีผลลบต่อองค์กร พนักงานบางคนจะปกป้อง จะถูกหรือผิดไม่รู้ แต่เราวัดได้ว่าเค้ามีจงรักภักดีต่อองค์กร ใส่ใจองค์กร ใส่ใจในตัวเขา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ในกระบวนการสื่อสารภายหลังจากเกิดภาวะวิกฤต นอกจากจะให้ความสนใจในข้อมูลที่ถูกส่งให้กับพนักงานทุกคนแล้ว สิ่งที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรพึงระวังอยู่เสมอ นั่นคือการส่งต่อของสารนั้นของพนักงานแต่ละคน เนื่องจาก ความแตกต่างในด้านการสื่อสารของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน บางคนอาจจะมีวิธีในการพูด การสื่อสารที่ดี สามารถโต้แย้งด้วยเหตุและผลได้อย่างครบถ้วน แต่ขณะที่บางคนอาจมีอารมณ์ร่วมไปกับเหตุการณ์ที่กำลังอธิบาย กำลังเล่า ดังนั้น ข้อมูลบางอย่าง อาจถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงเช่นกัน แต่การใช้อารมณ์ในการอธิบาย อาจไม่ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์องค์กรได้เช่นกัน

“ซึ่งวิธีการนำเสนอของแต่ละคนมันก็แล้วแต่ ทัศนคติ เหมือนว่าบางคนแรง บางคนนุ่ม ๆ ไปอะไรแบบนี้ บางคนมีเหตุผล บางคนมีอารมณ์ตอบไป ด่ามาด่ากลับก็มี เราก็พยายามให้ความรู้คนของ

เราเหมือนกันว่า ถ้าเราไปได้ตอบแรง ๆ มันก็คือภาพลักษณ์ด้านลบกับองค์กรนั่นแหละ คือก็ได้ผลบ้าง ไม่ได้บ้าง บางคนก็ให้เป็นความรู้ ซึ่งก็ดี เราก็พยายามรับมือกับ Social Media ในรูปแบบนี้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“คือพนักงานต้องเข้าใจข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง และก็มีความรักในองค์กร อย่างที่บอกว่า พนักงานของเรามีความสำคัญกับองค์กรทุกคน ไม่ว่าจะป็นระดับสูงหรือระดับล่าง และเมื่อเขาเข้าใจ มีความรักในองค์กร เขาก็พร้อมที่จะเผยแพร่ ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องกับสาธารณชนด้วยอีกทางหนึ่ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งหากกล่าวถึงภาวะวิกฤตแล้ว จึงเป็นสิ่งที่พนักงานควรต้องรู้ก่อน เพราะหากพนักงานรู้ หลังจากที่มีการแถลงข่าว อาจจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้ว่า ทำไมองค์กรจึงไม่สื่อสารเรื่องนี้ ก่อน เพราะการทำความเข้าใจ ก็ต้องใช้พนักงานเป็นกระบอกเสียงในการสื่อสารอยู่แล้ว

“จริง ๆ พนักงานต้องรู้ก่อน ถ้าเราไปนั่งแถลงข่าวขึ้นมาพนักงานไม่รู้ นี่ก็คือความไม่สนใจ ไม่ใส่ใจพนักงาน เราพยายามขับเคลื่อนไปพร้อมกัน สิ่งข้างนอกรู้ ข้างในก็ต้องรู้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ก็อย่างที่พี่พูดมาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน หรือลูกจ้าง ก็คือเป็นบุคลากรของ ทอท. ที่เป็นกระบอกเสียงได้ทุกคน ถ้าสมมติพนักงานของเราพูดอะไร หรือเป็นความคิดเห็น ข้อเท็จจริงหรือด้านลบต่อองค์กร อันนั้นก็หมายถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น ถ้าเราต้องการให้ข้อมูลถึงสาธารณชนแบบข้อเท็จจริง เราก็ต้องอาศัยคนในองค์กรเองนี่แหละ ป้อนข้อมูลให้เขา ให้ความรู้เขา และให้เขารู้สึกว่าเขามีส่วนสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด หรือลูกจ้างระดับล่างสุด คือคุณก็คือบุคลากรของ ทอท. ที่มีความสำคัญกับองค์กรทั้งนั้น”

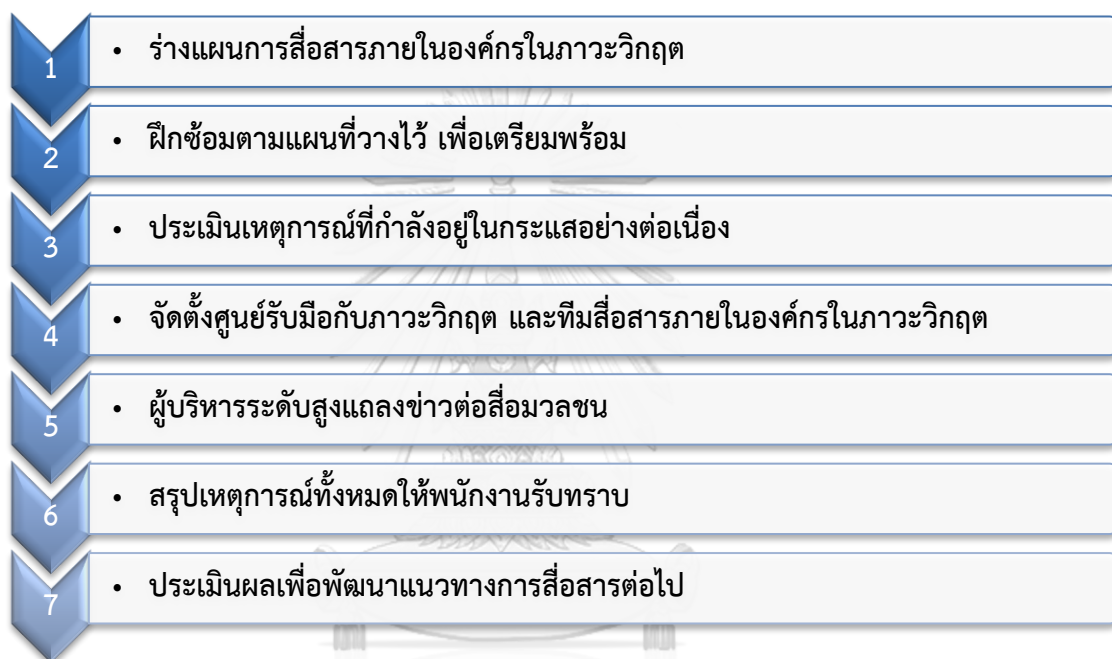
(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 13 พฤศจิกายน 2562)

แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ทอท. ถือว่าเป็นการสื่อสารที่มีแบบแผน แม้จะไม่ได้ ออกมาในรูปแบบลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนมากนัก แต่ก็มีกำหนดกรอบคร่าว ๆ เพื่อใช้ในการ สื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควบคู่กันไป ตามความเชื่อว่าปัจจุบันเราไม่สามารถแยก ข่าวสารภายในหรือภายนอกออกจากกันได้อย่างสมบูรณ์ เพราะไม่จำเป็นการสื่อสารแบบใด ก็ล้วน แล้วแต่มีความสำคัญในตัวเองทั้งหมด

### การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ได้มีกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรถึงแนวทางในการสื่อสารทั้งหมด แต่จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ ทอท. ได้ ดังนี้

ภาพที่ 28 สรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ ทอท.



จากภาพที่ 28 สรุปแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ ทอท. ซึ่งเป็นการสรุปจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร สามารถสร้างการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ เมื่อนำมาผสมผสานเข้ากับแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต จะสามารถแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. จัดให้มีการร่างแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เพราะในปัจจุบัน ทอท. มีการร่างแผนสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินอยู่แล้ว การร่างแผนดังกล่าว จึงเป็นการทำขึ้นเพื่อให้มีทิศทางเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สอดรับกับแผนเดิมที่มีอยู่

2. เมื่อมีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ต้องมีส่วนร่วมในการฝึกซ้อมทุกขั้นตอน โดยอาจจะกำหนดให้มีการฝึกซ้อมปีละ 2 ครั้ง ร่วมกับการฝึกซ้อมตามแผน

ของ ICAO เพื่อดูว่าการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตมีความผิดปกติในขั้นตอนไหน และนำมาปรับปรุงก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง

3. เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ฝ่ายสื่อสารองค์กร ต้องทำหน้าที่ในการมอนิเตอร์เหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา หากมีแนวโน้มว่าจะเข้าสู่ภาวะวิกฤต ต้องรีบดำเนินการเพื่อเตรียมพร้อมรับมือตลอดเวลา

4. ขณะเดียวกัน ต้องมีการจัดตั้งทีมสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต และเมื่อเหตุการณ์พัฒนาไปจนถึงขั้นวิกฤตแล้ว ต้องจัดตั้งศูนย์รับมือกับภาวะวิกฤต เพื่อทำการชี้แจง หรือแถลงข่าวให้กับสื่อมวลชนและประชาชนรับทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นด้วย

5. ผู้บริหารระดับสูง ต้องอยู่ในที่เกิดเหตุและให้ความสำคัญ กล่าวคือ อาจเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือผู้อำนวยการท่าอากาศยานของแต่ละท่า แถลงข่าวต่อสื่อมวลชนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และบอกถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา หากมีผู้ที่กระทำความผิด ต้องชี้แจงว่าได้รับการว่ากล่าวตักเตือนหรือได้รับการลงโทษอย่างไร

6. เมื่อเหตุการณ์คลี่คลายลงแล้ว ฝ่ายสื่อสารองค์กร ควรทำการสรุปเหตุการณ์ทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ และรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนหนึ่งเพื่อให้เหตุการณ์นั้นเป็นกรณีศึกษา หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก จะได้สามารถวางมาตรการป้องกันได้อย่างรวดเร็ว

7. ทุกครั้งที่เหตุการณ์สิ้นสุดลง ต้องมีการทำประเมินผล เพื่อให้เห็นช่องว่าง แนวทางที่ดี หรือข้อด้อยบางประการของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตต่อไป

ทั้ง 7 ข้อนี้ อาจจะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ลดทอน หรือเพิ่มเติมได้ เนื่องจากเป็นการประมวลผลที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้เกี่ยวข้องทุกคนของ ทอท. ซึ่งเล็งเห็นว่าหากมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน อาจจะทำให้กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ ทอท. มีแนวโน้มในการพัฒนาในทางที่เป็นประโยชน์กับองค์กรมากขึ้น



## นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ

นอกจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาकारกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แล้ว ผู้วิจัยยังได้ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพิ่มเติม 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ  
คณบดีคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปิ่นทรานวงศ์  
คณบดีคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประไพพิศ มุทิตาเจริญ  
อาจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรพรรณ เชยจิตร  
อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. คุณซาพินา โกมลตะเมธี  
อดีตผู้อำนวยการองค์กรสัมพันธ์ (Director of Corporate Communication)  
ธนาकारสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านไว้ในหลายมุมมอง โดยแต่ละท่านมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญได้

## กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการ วิธีการ ที่จะสื่อสารเรื่องใด ๆ ก็ตาม ไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร แต่กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถทำการสื่อสารได้อย่างครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

“ก็คือต้องเป็นการสื่อสารที่ทั่วถึง ครอบคลุมในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร อย่างกว้างขวาง ขณะเดียวกันต้องมีประสิทธิภาพ หมายความว่าต้องบรรลุผลอย่างที่เรากำลังต้องการ ความรวดเร็วก็อาจจะไม่ใช่เรื่องสำคัญอันดับหนึ่ง เพราะเราต้องการความถูกต้องให้มากที่สุด ในความรวดเร็วก็อาจจะจะเป็นประเด็นรองลงมา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

แม้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความถูกต้องและรวดเร็ว แต่ในของการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร ต้องเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการ หรือ Management Team กับพนักงาน หรือ Staff เพราะหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว อาจจะทำให้พนักงานสับสนกับข่าวที่เกิดขึ้น นำไปสู่การประท้วง ที่อาจส่งผลเสียต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรได้

“คิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี คือ อันแรกเลยที่จะต้องเจอกันคือ Management Team กับ Staff ทั้งหมด อันนี้ถ้ามองเป็นแบบว่า ถ้าเรียกให้เป็นภาษาสื่อสารองค์กรเลยคือ Vertical Communication ส่วนตัวครูไม่ชอบคำนี้ แต่หมายถึงว่า ทีมผู้บริหารมาสู่ Staff อันนี้ถ้ามาครูเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เท่าที่เห็นคือครูมองว่า ส่วนใหญ่แล้ว การสื่อสารภายในองค์กรที่มักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เป็นเพราะว่า Management Team ไม่ค่อยให้ความสำคัญ และไม่ค่อยใส่ใจที่จะสื่อสารลงมาหาพนักงาน ที่ครูใช้คำว่าไม่ค่อยใส่ใจและไม่ค่อยให้ความสำคัญ หมายถึงว่า ให้เท่าที่อยากจะให้ แต่ในบางเรื่องที่เป็น Critical มาก ๆ คุณก็ไม่ให้ เพราะว่าคุณก็อาจจะกลัวว่า เอ๊ะ พุดไปแล้ว เกิด Panic ตกใจ มาถึงการต่อต้าน แต่จริง ๆ แล้ว Management Team เขาลืมไปว่า ถ้ายังเป็นเรื่องที่เป็น Critical มาก ๆ และคุณยังไม่บอก Staff มันยิ่งสร้างความโกลาหลให้เกิดขึ้นกับเรื่องของข่าวลือ เรื่องของการที่คน Staff ทั้งหลาย Co-Worker ด้วยกัน Horizontal มันจะยิ่งวุ่นวาย หาข่าวลือกัน มันก็จะยิ่งเป็นแบบไม่ทางการเยอะขึ้น คราวนี้ ในองค์กรมันจะยิ่งปั่นป่วน วุ่นวายมากเลย พุดตรง ๆ นะ องค์กรที่เป็นรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ทั้ง ๆ ที่มันมีธรรมาภิบาลกำกับอยู่นะ แล้วธรรมาภิบาล ส่วนหนึ่งมันมาจากเรื่องการสื่อสารแต่สมมติว่า มุมนี้จะเป็นมุมที่แบบ มักจะถูกกละเลยไปแล้วไม่เห็นความสำคัญ สำหรับครู มองว่า กระบวนการเรื่องนี้มันสำคัญมากตั้งแต่ Management Team เขามีวิสัยทัศน์การมองในเรื่องของการสื่อสารยังงี้ คือส่วนมากเขาทำแบบ Take it for grant ก็ทำเพื่อให้ทำ ทำเพื่อให้มี มีก็ทำไป แต่ไม่เคยคิดว่า ถ้ามันเป็นลักษณะเชิงกลยุทธ์ จะต้องลุกขึ้นมาทำอะไร คือจริง ๆ เรื่องเกี่ยวกับที่มันจะ Critical หรือมี Crisis จริง ๆ แล้ว Management Team เขาต้องรู้อยู่แล้ว แทนที่เขาจะเป็นลักษณะของ Reaction ทำไม่ไม่ทำให้เป็น Pro-action ที่จะคิดว่าเรื่องนี้จะสื่อสารยังงี้ หรือแม้กระทั่งคิดที่จะทำ Change Management ยังงี้ ตั้งแต่ต้น และมันจะไม่เป็น Crisis ในที่สุด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องมีความรวดเร็วในการสื่อสาร และความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสารแล้ว ยังเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน ซึ่งฝ่ายจัดการต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอันดับแรก และด้วย

เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความก้าวหน้าพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าแต่ก่อน อาจจะทำให้การสื่อสารภายในองค์กร ไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องภายในองค์กร หรือภายในบ้านอีกต่อไป แต่ยังสามารถติดต่อออกไปยังภายนอกองค์กรได้เช่นกัน

“กลยุทธ์ที่ดีในมุมมองขององค์กรในการสื่อสารภายใน ถ้ามององค์กรในยุคนี้ไม่เหมือนยุคก่อน ยุคนี้เรื่องในบ้านไม่เป็นเรื่องในบ้านอีกต่อไป เราต้องคอยมอนิเตอร์ ว่าประเด็นไหนเป็นความเสี่ยงใหม่ ในมุมมองการทำงานสื่อสาร ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอก กลุ่มเป้าหมาย ที่มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ถ้าภายใน มันคือคนในบ้านเรา ซึ่งคนในบ้านเรา ความเห็นต่อเรื่องต่าง ๆ ถ้าไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน Mission องค์กร มันมีความละเอียดอ่อน ที่เราต้องคอยมอนิเตอร์ว่ามันมีอะไรมีความเสี่ยงได้บ้าง กลยุทธ์การสื่อสารภายในที่ดี คือต้องคอยมองหา Issue การมองหา Issue Management ขณะเดียวกัน ไม่ใช่ต้อง React ทุก Issue เราต้องดูด้วยว่า Issue ไหนเป็นแค่ความเห็นส่วนตัว แล้วคนนั้นมี Potential ทำให้ประเด็นนั้นมีน้ำหนักมากขึ้นไหม ถ้าคนที่กำลังมีอิทธิพลทางความคิดในองค์กร ถ้าพูดแล้วเกิดความเสี่ยง เราต้องดูว่าจะสื่อสารเชิงรุกอย่างไร เช่น อาจต้องสื่อสารทำความเข้าใจกันใหม่ คือการมองปัญหาเฉพาะหน้า แต่กลยุทธ์การสื่อสารภายในในระยะยาว มันคงไม่ใช่คนที่ทำหน้าที่สื่อสารอย่างเดียว แต่ต้องเป็นระดับผู้บริหาร Human Resources ที่มีส่วนสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือการสรรหาคนเข้ามา ต้องหาคนที่มี Character ที่เข้ากันได้ พอเขาเข้ามาแล้ว ต้องสร้างวัฒนธรรมให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน บางวัฒนธรรมอย่างบนลงล่าง ไม่ควรพูดแล้ว มันจะเกิดผลดี ต่อเมื่อเขารู้สึกเป็นเจ้าของ รักองค์กร มี Ownership ร่วมกัน เพราะนั่นงานในส่วนนี้ต้องผสมผสาน ร่วมกันระหว่าง Vision Mission ต้องสร้างบรรยากาศ การสื่อสารให้เห็นภาพร่วมกัน มีทั้งระยะสั้น และระยะยาว ระยะสั้นก็คือการมอนิเตอร์ Issue ต่าง ๆ ระยะยาวคือการใช้วัฒนธรรมองค์กร ขับเคลื่อน และทำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2562)

“การสื่อสารภายในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ คนต้องมีใจให้องค์กร เข้าใจองค์กร มีแรงจูงใจที่จะร่วมทำงานด้วยกัน พนักงานจะรู้สึกว่าเราลงเรือลำเดียวกัน ไม่มีใครทิ้งเรือ แต่ถ้าคุณไม่เคยพูดไม่เคยคุยจะได้ใจได้อย่างไร ทำงานยังไงให้มีความสุขด้วยกัน เวลาลำบากก็ช่วยกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์รอง, 22 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งอีกหนึ่งมุมมองคือมีความคิดเห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ควรจะมีอยู่แล้วในทุกองค์กร ควรเริ่มจากงานประจำที่ทำอยู่เดิม สร้างค่านิยม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกัน เพราะหากถามถึงกลยุทธ์ นั้นหมายความว่าต้องเป็นเรื่องที่ต้องทำใหม่ ต้องไปให้เร็ว

ต้องมีการวางแผน ซึ่งทุกองค์กรไม่ควรไปถึงการสร้างกลยุทธ์ แต่ควรกลับมาเริ่มที่งานประจำที่ทำอยู่เดิม และสร้างให้เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีมากกว่า

“จริง ๆ อยากบอกว่า การสื่อสารภายใน มันไม่ควรเริ่มจากเป็นกลยุทธ์ มันควรเริ่มจากงานประจำ กลยุทธ์แปลว่าเป็นงานที่ต้องเร่งใหม่ ทำใหม่ มุ่งไปให้ได้ผลเร็ว ถ้าเป็นงานประจำ ถามว่าวิธีการควรเป็นยังไง การปูพื้นฐานงานประจำในองค์กร มันควรมีโครงสร้างอยู่แล้ว เช่น ถ้าเป็นทางการ จะอยู่ในรูปของประกาศ คำสั่ง แต่ถ้าเป็นการประชาสัมพันธ์ภายในทั้งหลาย อาจจะเป็นติดบอร์ด หรือ Intranet ซึ่งพนักงานสามารถรับสารเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

เมื่อพิจารณาความหมายของกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพตามที่นักวิชาการได้ให้นิยามไว้ จึงสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ควรเป็นงานประจำที่ทำอยู่เดิม ที่สามารถก่อให้เกิดผลดีในการสร้างค่านิยมต่อการสื่อสารภายในที่ดีได้ โดยต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการสื่อสาร เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน เพื่อสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรการสื่อสารภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

ในด้านของตัวสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยทัศนคติของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ มองว่าช่องทางการสื่อสารที่ดีที่สุด ควรเป็น Face to Face Communication โดยให้ผู้บริหารระดับสูงพบกับพนักงานเพื่อตอบข้อซักถามต่าง ๆ

“Message ที่ดีควรมาจาก Face to Face Communication ค่ะ กำลังจะบอกว่าเวลาเกิด Crisis แต่คุณยังส่งเป็นจดหมาย เป็นข้อความ ไม่ได้แล้วค่ะ คนอ่านก็ยิ่งตีความ แต่ถ้าเป็น Face to Face ถามครู ผู้บริหารสูงสุดต้องลงเลยค่ะ ลงมาพูดเลยค่ะ กับพนักงานทางใดทางหนึ่งก็ได้ ว่า สิ่งที่เกิดขึ้น เกิดอะไรขึ้น ซึ่งในบางองค์กร อันนี้ไม่เข้าใจเลยจริง ๆ ว่าทำไมผู้บริหารไม่กล้าเจอพนักงาน พนักงานที่เขาห่วง เขาไม่อิน อันนี้พื้นฐานของมนุษย์นะ ความปลอดภัยพื้นฐานการทำงานของมนุษย์ส่วนใหญ่แล้ว ผู้บริหารชอบคิดแบบนี้ เหมือนอยู่บนหอคอยงาช้าง มันต้องกล้าพูดกล้าชน แล้วเวลาเกิดวิกฤต จะให้พนักงานช่วย ใครจะช่วยละ ที่ผ่านมามีคุณไม่สื่อสารเลย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

ทั้งนี้ ตัวสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) ในช่วงเวลาที่ทำกรสื่อสารในภาวะปกติและภาวะวิกฤตย่อมมีความแตกต่างกัน เพราะจุดประสงค์ในการสื่อสารแตกต่างกันตั้งแต่เริ่มต้นสื่อสาร ในภาวะปกติ อาจจะเป็นการแจ้งเพื่อทราบ แต่ในภาวะวิกฤต อาจจะเป็นการขอความร่วมมือให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

“ตัว Message ในยามปกติกับยามวิกฤต มันมีความแตกต่างกันบ้าง มันอาจจะมี Pattern คร่าว ๆ สื่อมีลิสต์ใครบ้าง ที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นใหม่ ทั้ง Internal และ External ต้องดูว่าประเด็นที่เกิดวิกฤตคือเรื่องอะไร บางเรื่องวิกฤตเกิดบน Social แต่มันไม่หลุดไปดราม่าสาธารณะ ก็แก้บน Social หลาย ๆ เรื่องไปถึงมือสื่อ อันนี้ Message ต้องเป็นทางการ สมมติ Starbucks เจอวิกฤต ก็ควรเลือกสื่อที่เป็น Global ด้วย แต่ข้อจำกัดของสื่อมวลชนอย่างหนึ่ง คือเราคู่มือเขาไม่ได้ ถ้าคิดว่าเสี่ยงที่จะแถลงผ่านสื่อ หรือเราจะออกเป็น Official Statement on Website ก็ได้ คุณไม่จำเป็นต้องง้อสื่อก็ได้ คุณจะพูดอะไร สื่อรอฟังอยู่แล้ว เพราะนั่นทุก Message ที่แสดงออกมามันต้อง Cover ที่คุณต้องการ ส่วน Channel อย่างที่บอก แต่ละ Channel มันเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ พูดไม่ได้ว่า Channel ไหนดีที่สุด แต่มันก็ต้องทำให้คนรู้สึกว่าเขารู้สึกได้และเห็น Reaction อะไรบางอย่าง Channel ที่เป็น Two-way จำเป็นมาก One-way ไม่ปฏิเสธ แต่ Two-way สำคัญ ทำให้คนรู้สึกว่าเขามีส่วนในการได้แบ่งปัน มี Reaction บางอย่างด้วย อยู่ในจุดที่เหมาะสม ในบางเรื่อง ถ้ามันมีข้อจำกัดบางอย่าง ก็ต้องอธิบายด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2562)

ในด้านของรูปแบบการสื่อสาร จากทัศนคติข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการส่วนหนึ่ง เล็งเห็นว่าการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication) มีส่วนสำคัญในการสื่อสารเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบสองทิศทางตลอดเวลาอาจจะไม่ใช่หนทางที่ดีเสมอไป

“จริง ๆ ถ้าเป็นเคสปกติ One-way มันมีมากกว่า มันไม่มีประเด็นอะไรค้างคาใจ แต่ถ้าเป็น Issue ต้องแบ่งประเด็นเกิดขึ้น เมื่อไหร่ก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้น สื่อสารองค์กรต้องเป็นคนที่มีจรรยาบรรณ ต้องมี Sense เห็นความไม่พอใจมาแล้ว อันนี้อยากให้เป็น Two-way แล้ว ถ้าเป็น Two-way ตลอดก็ไม่เห็นด้วยนะ ผู้บริหารจะไม่มีเวลาทำอะไรเลย แล้วพนักงานจะรู้สึกว่า ทุกเรื่องต้องปรึกษาเขาหมด หรือ คนทำงานสื่อสารองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญมาก ๆ ต้องเป็นที่ปรึกษาให้ Top Management อันนี้ต้องคุยแล้ว อาจจะไม่จำเป็นถ้าเป็นเรื่องทั่วไป อาจจะไม่แคร์รายงานอย่างเดียว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

### แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในด้านของการสื่อสารในภาวะวิกฤต นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญมีมุมมองหลายด้านที่มีความน่าสนใจแตกต่างกันไป โดยเริ่มต้นจากความหมายของภาวะวิกฤต ที่มีความคิดเห็นว่าเป็นส่วนใหญ่แล้ว จะเป็นการพัฒนามาจากประเด็น หรือ Issue ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสาร จะต้องสามารถประเมินเบื้องต้นได้ ว่าประเด็นดังกล่าว จะพัฒนาไปสู่วิกฤตได้หรือไม่

“ภาวะวิกฤต มันพัฒนาจาก Issue เป็นเรื่องเล็กๆที่พอจัดการได้ ยังไม่มีใครรู้เรื่องราวมากนัก ยังไม่ out of hand คือยังไม่เกินมือที่เราจะจัดการ ส่วนใหญ่ลักษณะหนึ่งที่สื่อสารได้ชัด ก็คือตัวสื่อมวลชน เมื่อไหร่ก็ตามที่เรื่องถึงมือสื่อ แล้วสื่อมองเห็นว่ามันมีความขัดแย้ง มันมีผลกระทบ มันมี news value พวกนี้จะเป็นตัวชี้ให้นักข่าว อาจจะเล่นข่าว พอมันมีเหมือนเรื่องในบ้าน เราทะเลาะกัน จัดการกันเองในบ้านได้ แต่พอมีสื่อเข้ามา มองว่าเราเป็นคนตัวใหญ่ เกี่ยวข้องกับองค์กรภาครัฐ ดันมีเรื่องทะเลาะกันข้างใน มันมีกลิ่นของความขยาดข่าวดูได้ ในยุคนั้น สื่อมวลชนที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันไม่ใช่แค่สื่อมวลชน พนักงานในบ้านเราเองปล่อยข่าวออกไป อย่างการโพสต์นั่นนี่แล้วตั้งค่าเป็นสาธารณะ หรือบล็อกเกอร์ Influencer ต่าง ๆ คือคนเหล่านี้ ก็มีความอ่อนไหวที่จะทำให้วิกฤตเกิดขึ้นกับองค์กรหรือแบรนด์ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2562)

“ถ้าก่อนเกิด เขาไม่รู้มันเป็นปกติ หรือเป็น Issue ยังไม่ระเบิดออกมา ก็ต้องระมัดระวัง เป็น Watch อาจจะมีเกิดได้ ยังไม่ต้องซีเรียสมาก แต่ต้องดูให้ดีว่าจะเกิดยังไง มันมีความเป็นไปได้ อย่างสมมติช่วงนี้มันมีเหตุการณ์อยู่แล้ว อาจจะนำไปสู่วิกฤตได้ แต่เมื่อเกิดแล้ว ต้องให้ความสนใจกับอะไร เพราะมันเป็นภาวะเร่งด่วน ต้องแก้ไขให้จบเร็วที่สุด คีย์ของวิกฤตคือทำอย่างไรก็ได้ให้วิกฤตจบและไม่บานปลายต่อไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

ในกรณีที่มีการสื่อสารในภาวะวิกฤตต้องถูกนำมาใช้ แนวทางต่าง ๆ ที่วางไว้ จะได้ผลดี ก็ต่อเมื่อมีการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรได้มองเห็นจุดบกพร่องต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง

“จริง ๆ แล้ววิกฤตจะ Manage ได้ดีต่อเมื่อเราทำการบ้านก่อนมันจะเกิด เช่น องค์กรเรา บริบททั้งภายในภายนอก สังคม เศรษฐกิจ การเมือง องค์กรเรา อย่างรัฐวิสาหกิจหลาย ๆ ที่ มันมีเรื่องการเมืองอยู่แล้ว ที่ Public มองอยู่ว่าเราจะ React ยังไงกับรัฐบาลสินั่นสินี่ มันมีผลกับ Internal

ด้วย จริง ๆ มันเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ต้องยอมรับว่ามันแยกไม่ได้ โดยเฉพาะคนไทย ซึ่งเราควรจะต้องดูเป็นประเด็น ๆ ไป เช่น ในประเด็นแนวโน้มความเสี่ยง มันมีเรื่องอะไรบ้างในการสื่อสาร เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ การทำงานภายใน การปรับโครงสร้าง เราต้องดูว่ามันเกี่ยวข้องกับเป้าหมายไหม ถ้ามี จัดลำดับมัน อันนี้เป็นเรื่องแรก ๆ ที่ต้อง Manage อาจจะเป็น Informal Nature คนไทย อันไหนเป็น Formal คนไม่พูด ถ้าดูว่า ใครเป็นขวัญใจของพนักงาน ถ้าเป็นเรื่องนี้ คนส่วนใหญ่รักเขา เราอาจจะต้องชวนเขาค่อยก่อน คือสร้างความเข้าใจกัน ว่ามันเกิดเรื่องอะไรขึ้น ในแต่ละประเด็น สื่อสารกับใครก่อนดี แล้วเราจะสื่อสารด้วยคำสั่ง หรือข้อความ ถ้าเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเร็ว ๆ แล้วไม่อธิบาย ว่ามันเป็นความเสี่ยงกลับมาหรือเปล่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2562)

ซึ่งในกรณีที่ต้องมีการเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว กระบวนการต่อมาคือการตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขวิกฤตโดยเฉพาะ ต้องมีการกำหนด Spokesperson ใครทำหน้าที่อย่างไร รวมถึงจะมีการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างไร

“อันนี้พูดเลยว่า มันต้องมีการตั้งคณะทำงานเรื่องนี้โดยเฉพาะ เวลาที่องค์กรเกิดวิกฤตแล้วนะ คือไม่ใช่ใครก็ได้ไม่ได้ สิ่งที่เราทำคือต้องตั้งคณะกรรมการที่จะ Strike Back กลับเรื่องนี้ คือเรื่องแรกสุดที่เราต้องคุมให้ได้เลยคือ การพูดกันภายในองค์กร เช่น เรื่องนี้ถ้าไม่มีหน้าที่ย่าพูด อย่าตอบคำถามหรือแม้กระทั่งโพสต์ใน Social Media ต้องมีคณะกรรมการที่ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ใครเป็น Spokesperson ใครจะมีหน้าที่ในการทำอะไรบ้าง มันต้องมีคณะทำงานที่ชัดเจนมาก ๆ และเมื่อไหร่อย่างไรที่จะบอกกับคนในองค์กร และเมื่อไหร่จะบอกคนภายนอกองค์กร คือมันต้องตั้งคณะกรรมการชัดเจน และมีการประเมินผลการทำงานตลอดเวลาว่า ที่วางไว้แบบนี้เกิดอะไรขึ้นบ้าง ต้องมีการมอนิเตอร์กันตลอดเวลา และสิ่งหนึ่งที่ต้องทำคือฟัง Feedback คนในองค์กรเกี่ยวกับเรื่องนี้มาให้มากที่สุด เขามีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

“Crisis Management Team เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาและต้องประกอบไปด้วยทุกคนในภาคส่วนองค์กรร่วมกัน บางส่วนไปเกี่ยวข้องกับคนภายนอกด้วย ซึ่งทีมนี้จะบูรณาการทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ก็ต้องมี Lead มี Commander คอยสั่งการ คณะที่องค์กรประกอบของทีม ก็จะต้องประกอบด้วยทีมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนที่เป็นฟังก์ชันที่สำคัญขององค์กร การตลาด การผลิต กฎหมาย ขณะเดียวกันฟังก์ชันเรื่อง Communication ก็ต้องมี เพราะนั่นนี่เป็นที่ฟังก์ชันคนสื่อสารต้องมีในทีม

และคนที่อยู่สื่อสารตรงนี้ปุ๊บ ก็ต้องถามว่าเป็นคนที่สามารถทำได้เป็นเนื้อเดียวกันกับสื่อสารภายในกับภายนอกองค์กร มันต้องเป็นเนื้อเดียวกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับการจัดตั้ง Crisis Management Team หรือทีมจัดการภาวะวิกฤต ต้องมีสมาชิกที่มาจากทุกภาคส่วนทำงานประสานกัน ไม่เพียงแต่เฉพาะฝ่ายสื่อสารองค์กร ที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสารเท่านั้น

“อันนี้พูดเลยว่า สำหรับองค์กรเอกชนใหญ่ ๆ ที่ครุรู้จัก คือเวลามี Crisis เขาไม่ได้ให้สื่อสารองค์กรทำอย่างเดียวนะ เขาต้องทำร่วมกับ HR เพราะจริง ๆ ฝ่าย HR คือคนดูแลพนักงาน เขาจะรู้โดยพื้นฐานของพนักงานทุกฝ่าย ครูมองว่าเขาควรจะเป็นคีย์หลักที่มาบวกกับฝ่ายสื่อสารองค์กร ในการช่วยกันฉนีกกำลัง บางทีฝ่ายสื่อสารองค์กรอย่างเดียวไม่ทันการนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานที่มีสาขาเยอะ ๆ อย่างธนาคาร ฝ่ายสื่อสารองค์กรอย่างเดียวมันก็จะไปไม่ถึงนะ แต่ HR เขาสามารถประกบแล้วรู้ว่าใครบ้างที่เป็นคีย์แมน เพราะนั้น HR ควรมีส่วนเข้ามามาก ๆ เลยกับสิ่งนี้ค่ะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

ในยามที่องค์กรเกิดวิกฤต ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่กระทบต่อบุคคลภายนอกองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ทำให้หลายองค์กรเลือกที่จะทำการสื่อสารกับคนภายนอกองค์กรก่อนเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญบางท่าน มองว่าแท้ที่จริงแล้ว เราควรสื่อสารกับคนในองค์กรก่อน เพื่อเขาจะได้เข้าใจสถานการณ์ เป็นกระบอกเสียงให้องค์กรได้อีกทางหนึ่ง

“เราควรคุยกับในองค์กรก่อนคุยกับคนนอกองค์กร อย่างที่บอกว่าคณะกรรมการนี้ ก็คือคนในองค์กรนั่นแหละ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้เขาขึ้นมาเป็นคณะทำงานในสิ่งนี้ สิ่งที่ต้องทำคือมันเกิดอะไรขึ้น และคนพวกนี้จะสามารถสื่อสารกับคนภายนอกได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญ เขาไม่ควรพูดอะไร อันนี้ส่วนตัวครูมองว่าหลาย ๆ Crisis ของหลาย ๆ องค์กร มันเกิดจากคนในที่พูดเรื่องที่ไม่ควรพูดออกไป พูดกันไปคนละทางสองทาง แล้วมันไม่ใช่เรื่องจริง อันนี้ Crisis หนักเลย คุมคนข้างในไม่ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

“คนข้างในธรรมชาติควรรู้จักก่อน แต่ถ้ามันไม่ได้ ก็ต้องรู้พร้อมกันกับภายนอกจะดีที่สุด แต่ว่าการสื่อสารกับภายนอกได้ คุณก็ต้องทำให้ภายใน Agree ก่อน ตกลงใจใหม่ เพราะนั้นมันก็เลยเหมือน



Make Sense Common Sense ว่าการสื่อสารข้างในให้เรียบร้อยก่อน ก่อนสื่อสารข้างนอก ต้องทำอย่างรวดเร็วมาก เพราะมันเป็นเรื่องของวิกฤต มันต้องเร็วค่ะ แน่แน่นอนว่า ถ้าเขาไม่ Agree เขาก็จะไม่เชื่อมั่นในองค์กร เสียขวัญกำลังใจ อีกประการคือเกิดข่าวลือในทางที่ผิด ยิ่งปกติมันเกิดง่ายอยู่แล้วนะคะ ยิ่งการสื่อสารลักษณะที่มาจากเป็นทางการเป็นแหล่งเดียว Confirm แล้ว และมีการพูดคุย ๑ กันไป มันก็เกิดการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารได้ จากการที่เขารู้ทีหลัง ซึ่งเราก็จะเห็นบ่อย ๆ อ้าว อันนี้ฉันไม่รู้เรื่องเลย แต่คนข้างนอกรู้หมดแล้ว อย่างนี้ จะรู้สึกว่าจะเอ๊ะ เราไม่ได้รับการให้ความสำคัญจากองค์กรด้วยส่วนหนึ่ง ทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบได้ และที่สำคัญประสิทธิภาพในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ก็ยิ่งลดไปอีก อันนี้คือปัญหาค่ะ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ในส่วนของวิกฤต แน่แน่นอนที่สุด คนข้างในอาจจะรู้ทีหลัง เพราะวิกฤตมักจะเริ่มจากข้างนอก ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ หรือองค์กรกับส่วนอื่น ๆ ของสังคม อย่างสายการบิน อย่างธนาคาร ก็เกิดปัญหาเรื่องการบริการ เช่น ผู้รับบริการรู้สึกว่าไม่ได้รับความสะดวก หรือเขาอาจจะถูกไม่เป็นธรรม ถูกโกง ซึ่งเขาคงต้องถามแบงก์ก่อนว่าแบงก์ทำอะไร เมื่อเกิดขึ้น ผู้บริหารอาจจะต้องใช้เวลาพิจารณาพอสมควร สืบหาข้อเท็จจริง ลงไปที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสืบหาข้อมูล แล้วค่อยรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะเทคโนโลยีมันเร็วมาก คนในอาจจะไปรับรู้จากคนอื่น และยังไม่ทันที่ผู้บริหารยังไม่ทันจะแจ้งให้พนักงานทราบ มันก็เป็นไปได้เพราะการสื่อสารมันรวดเร็วมาก เมื่อเกิดปัญหาแบบนี้บ่อย ๆ มันเป็นไปได้ที่ไม่เกี่ยวข้องอาจจะมารู้เห็นได้ ผู้บริหารต้องคิดล่วงหน้าแล้ว ถ้าเกิดวิกฤตแบบนี้เราไม่สามารถดำเนินเรื่องได้เร็วพอจะแจ้งทุกคนทราบ บางครั้งไม่ได้แจ้งเพราะไม่เกี่ยวกับคนอื่นอยากเคลียร์ตรงปัญหาให้ชัดก่อน เป็นไปได้ว่าคนอื่นไปรู้ก่อน ถ้าเกิดบ่อย จะเกิดความคลางแคลงใจพนักงานอาจจะรู้สึกว่ามันเหลือเกินอยู่ในองค์กรทำไมไม่แจ้งอะไรเลย ผู้บริหารต้องคุยกันว่า ในหลายกรณี พนักงานอยากให้เป็นอย่างไหน เช่น อยากรู้ทันที่ใหม่ ก็กังวลว่า บางทีถ้ารู้ คุณสถานการณ์ลำบาก อาจจะมีการชี้แจงอธิบาย หรือในกรณีที่เกิดวิกฤต ผู้บริหารอาจจะมีการคุยกันระหว่างทีมสื่อสาร ว่าทำยังไง เช่น เกิดขึ้นแล้วให้ข้อมูลทุกคนเลยดีไหม และย้ำกว่ายังไม่ Final เรื่องนี้ แค่มิอย่างนี้เกิดขึ้นเพียงแต่ทราบเอาไว้ อย่าขยายต่อ เพราะยังไม่ชัดเจน มันก็เป็นสไตล์ของผู้บริหารแต่ละคน บางคนอาจจะไม่ชอบพูดบ่อย ๆ จนกว่าจะมีทางแก้ไข ทำให้ระหว่างนี้ มันมีข่าวแพร่ออกไปทั่วไปหมด ต้องคิดว่าผลที่เกิดขึ้น ทำให้การบริหารงานมีปัญหาหรือเปล่า ถ้าชั่งน้ำหนักแล้วไม่ดีแน่ หรืออาจจะจัดวิกฤตเป็นหลายระดับก็ได้ ถ้าเบา ๆ ก็ยังไม่ต้องแจ้งทุกคนทันที รอให้เรื่องเสร็จค่อยแจ้ง จัดเป็นระดับความรุนแรงของวิกฤตก็ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

“มันเป็นธรรมดาที่คนในจะโมโหเพราะเขารู้สึกเป็นคนในครอบครัว มีอะไร เกิดอะไรขึ้น จำเป็นต้องบอกให้เขารู้ เกิดอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร อย่าให้เขารู้จากปากคนอื่น เพราะหากคุณเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนนอกมากกว่าคนใน คุณไม่ใช่ Leader ที่เก่ง ถ้าคุณเป็น Leader ที่เก่ง คุณต้องทำให้พนักงานรู้ว่าคุณไม่ทิ้งเขา แล้วพนักงานจะเข้าใจองค์กร สู้ด้วยกัน อย่าลืมนะคนนอกไม่ได้ทำงานให้คุณ คนในทำงานให้คุณอยู่”

(ผู้ให้สัมภาษณ์รอง, 22 พฤศจิกายน 2562)

การจะทำการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตก่อนหรือหลังนั้น ในปัจจุบัน อาจจะไม่จำเป็นต้องให้คนในรู้ก่อนเสมอไป เพราะในบางเรื่องที่เกิดผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน ของผู้ให้บริการ หรือของลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องเร่งทำความเข้าใจกับผู้ที่ได้รับผลกระทบก่อนเช่นกัน ดังนั้น หนทางที่ดีที่สุด คือการทำการสื่อสารควบคู่กันไป

“ต้องทำควบคู่กัน เพราะบางทีคนนอกรอไม่ได้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดกับข้างนอก อาจจะทำให้กระทบกับบริการ พนักงานทำอะไรเสื่อมเสียชื่อเสียง เลวร้าย อย่างเรื่องที่คนขับรถไปชนแล้วไปตากราด แล้วบริษัทสั่งปลด ครูไม่เห็นด้วยนะ จริง ๆ มันอาจจะมีกระบวนการของบริษัทเขาก็ได้ แต่บริษัทตัดไฟแต่ต้นลม ซึ่งถ้าถามจริง ๆ แล้วไม่เกี่ยวกับบริษัทนะ เพราะถ้าจะฟ้อง เขาฟ้องบริษัทได้ ว่าบริษัทไม่มีสิทธิ์ปลดเขา แต่อีกมุมต้องไปดูว่าอาจจะอยู่ในข้อกำหนดพนักงานหรือเปล่า ถ้ามีก็ฟ้องไม่ได้ ถ้าไม่มีก็ฟ้องได้ หรือจะมีวิธีประนีประนอม จะปลดคนนะ แต่ให้เงินเขาก่อนหนึ่งไหม มันต้องมีเงินที่เกี่ยวข้องเรื่องนี้ใช้ไหม บริษัทอาจไปทำเป็นการภายใน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ในประเด็นที่ว่า จริง ๆ แล้วการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ควรจะมีหรือไม่ เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารกับคนนอกมากกว่านั้น นักวิชาการได้มีทัศนะที่เห็นว่า จริง ๆ แล้วในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น การสื่อสารภายในองค์กร ก็ควรเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารเช่นกัน

“ไม่จริงหรอกว่าคนในไม่ต้องมี แผนวิกฤตต้องตอบทุกคน เพราะเรามีหลาย Party มาก ต้องตอบตั้งแต่ตัวผู้บริหารด้วย เพราะเขารู้ว่าต้องตั้งใครดี ใครเป็น Spokesperson ทุกคนต้องมีขั้นตอนกระบวนการ ทุกคนต้องมี Step เป็น Procedure ของตัวเอง ระดับรองลงไปทำไง ใครติดต่อกับฝ่ายไหนดีที่สุด ผู้บริหารระดับสูงจะเป็น Spokesperson เองไหม หรือเป็นคนพูดไม่เก่ง จะให้รองเป็น ก็ทำได้หมด ก็ต้องมีคนวางไว้อยู่แล้ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต ควรจะเป็นการสื่อสารที่มาจากแหล่งข้อมูลเดียว กล่าวคือ หากมี Spokesperson ควรเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสำคัญในองค์กร ซึ่งทางที่ดีควรเป็น CEO เพราะจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่า

“จริง ๆ ปกติ คือในแง่ของภาพลักษณ์องค์กร เราก็ควรให้ CEO เป็น Key Person ในการที่จะออกสู่ Public อยู่แล้ว เพราะเขายังมี Authority ในทางกฎหมาย ทาง Official ผู้นำ Leader ทั้งหมด ต้องมีองค์ประกอบที่ชอบธรรมทุกประการ นี่คือคนที่จะเป็น Spokesperson เขาคือคนที่เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติอาจจะมีการจัดระบบในการที่จะเป็น Spokesperson ทีมได้ใหม่ และทีมรอง คนที่ 1 คนที่ 2 คนที่ 3 และจริง ๆ ก็ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเป็นเนื้อเดียวกัน ทำงานภายในระบบเดียวกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

ท้ายที่สุดแล้ว หากพนักงานทุกคนในองค์กรมีความรักความผูกพัน จะมีส่วนช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น สิ่งที่องค์กรควรทำ คือสร้างความรักความผูกพัน ให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้มากที่สุด

“ความรักความผูกพันมันมีส่วนช่วยองค์กรมากเลยนะ ถ้ามารักองค์กรใหม่ ถ้ารัก มันจบค่ะ พูดตรง ๆ นะคะ ใครจะไปทุบหม้อข้าวตัวเอง สมมติเรื่องนี้เป็นเรื่องไม่จริงแล้วมันเกิด Crisis เราต้องไปบอกคนอื่น ว่าเรื่องนี้ไม่จริง ช่วยกันแย้ง เรื่องพวกนี้สำคัญค่ะ ทำยังไงก็ได้ให้คนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน และรักองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีวิกฤตแค่ไหน ครูยังเชื่อว่าคนในองค์กรจะช่วยกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

“ก็ต้องมีส่วนนะ เพราะว่าความผูกพันของคนในองค์กร คือเมื่อเขาอยู่มานาน ๆ เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาก็ยอมที่จะปกป้ององค์กรของเขา จริง ๆ นับประสาอะไรกับอย่างลูกค้าเรา ที่ใช้บริการกับเรา ถ้าเขารู้สึกผูกพันกับแบรนด์เรา เขาก็จะ Protect แบรินต์ให้ ถ้าเขารู้สึกดีกับเรา Positive กับเรา เพราะฉะนั้น คนในองค์กรแน่นอน สร้างความผูกพัน สร้างความรู้สึกให้เขารู้สึกว่าอยาก Defend Family เดียวกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

“ความรักความผูกพันในองค์กรมันมีผลมาก ๆ เลย เพราะว่า อย่างกรณีหนึ่ง เครื่องบินตกแล้วมีอาจารย์ท่านหนึ่งเสียชีวิต ครูไปงานศพ ทราบมาว่า การบินไทย เขาพิมพ์หนังสือแจกงานศพให้

ทุกงาน และคิดว่าบางเล่มหนาบางเล่มบาง เพราะประวัติแต่ละคนไม่เหมือนกัน การบินไทยส่งพนักงานมาแจกของว่าง มาร่วมงาน แบบนี้จากที่เรารู้สึกไม่ดี มันก็ทำให้เรารู้สึกว่าเขามาด้วยความรู้สึกว่าเขาเสียใจกับสิ่งนั้นะ และอยากชดเชยให้ผู้ประสบเหตุ เขามาทำงานแทนญาติพี่น้อง รู้สึกว่านี่แหละ คือสิ่งที่จะแสดงให้เห็นได้ เมื่อคุณแก้ไขอะไรไม่ได้แล้ว แสดงความรับผิดชอบ ความเสียใจ คุณชดเชยให้โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง มันก็ทำได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง, 13 พฤศจิกายน 2562)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่าเมื่อองค์กรเกิดภาวะวิกฤตขึ้น สิ่งแรกที่ควรทำ คือบอกกับพนักงานภายในองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อยากให้พนักงานช่วยเหลืออย่างไร ขอความร่วมมือในประเด็นใด

“สิ่งแรกที่ควรทำเมื่อองค์กรเกิดวิกฤต คือ บอกพนักงานคุณก่อนคะ ตอนนี้นั้นเกิดอะไรใหญ่โตแค่ไหน อยากให้พนักงานช่วยทำอะไร ดีกว่าให้พนักงานไปได้ยินจากคนอื่น หรือปล่อยให้ข่าวลือ พวกนี้จะช่วยให้กระพือขึ้น ต้องตั้งทีมที่รู้สิ่งนี้จริง ๆ นะ มีทั้งสื่อสารองค์กรและ HR ทำงานร่วมกัน และในเชิงของความเป็น HR เขาก็มีองค์ความรู้ของเขายูมาช่วยเราได้ ส่วนหัวหน้างานเลยเป็นคีย์แมนสำคัญที่จะมาลงให้พนักงานรู้ และการสื่อสาร Face to Face จะดีที่สุด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลักอีกท่านหนึ่ง, 25 ตุลาคม 2562)

“สิ่งที่ควรทำสิ่งแรกคือนึกถึงทุกฝ่ายว่าเขาได้รับผลกระทบลักษณะไหน เขาเสียประโยชน์อะไร และเป็นธรรมกับเขาหรือเปล่า ก่อนนึกถึงตัวเอง นึกถึงคนได้รับผลกระทบก่อน เช่น คนถูกโกงเงินหายไปหมด ต้องให้ความสำคัญกับเขามากที่สุด หรือคนที่ถูกเป็นเหยื่อใด ๆ ก็ตาม ตัวเขา ญาติพี่น้องของเขามีผลกระทบอะไร ชีวิตเป็นยังไง ให้มองคนที่ได้รับผลกระทบ มองเขาอย่างเข้าใจและให้ความเป็นธรรมกับเขา ฝั่งองค์กรเอง ในจุดนี้ที่ได้รับผลกระทบ ขอให้ทุกคน ช่วยกันเสียสละ สละผลประโยชน์ให้กับคนที่ได้รับผลกระทบ การมีวิกฤตไม่มีใครอยากให้เกิดขึ้น การมีวิกฤตขอให้นึกถึงคนที่เดือดร้อนก่อนเป็นลำดับแรก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์หลัก, 15 พฤศจิกายน 2562)

“ในภาพรวม มองว่ากลยุทธ์อะไรเราก็รู้ไม่ได้ยากหรอก มี Pattern อยู่แล้วว่าวิกฤตจะ Manage ยังไง สื่อสารภายในต้องดูอะไร Issue ต่าง ๆ แต่หลัก ๆ แล้ว เราต้องเข้าใจการที่มนุษย์จะ React กับเรื่องอะไร ธรรมชาติของมนุษย์เวลาที่เขาจะ React กับเรื่องละเอียดอ่อน ธรรมชาติเขาเป็นยังไง การทำงาน PR ต้องละเอียดอ่อน คือจับอารมณ์ความรู้สึกคนเป็น และไม่ว่าจะอยู่ใน

สถานการณ์วิกฤตหรือธรรมดา เรื่องแบบนี้คนนี้อเค เรื่องแบบนี้ต้อง Reaction ความรู้สึกจะบอกเองว่าไม่โอเค งาน PR คืองาน Art มนุษย์ยังงี้ก็ไม่เปลี่ยน ไม่มีวันเปลี่ยน แม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนยังไง แต่อาจจะตั้งคำถามมากกว่าเดิม แล้วสังคมเราเป็นสังคมไม่เหมือนเดิม ไม่เรียบริ่อย ไม่เชื่อฟังอีกต่อไป เขาต้องการเหตุผล เพราะนั่น Internal PR ทั้งในยามปกติและวิกฤตต้องคอยจับความรู้สึกคนให้เป็น และสังเคราะห์มันให้ได้ว่าประเด็นนี้มันกำลังจะขึ้นมาใหม่ บางเรื่องก็ปล่อยไป มีหลายเคล็ดลับบางเรื่องไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่พอไปจับแล้วเป็นเรื่องใหญ่ จริง ๆ ไม่จับก็ไม่เกิดขึ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2562)

### ภาพรวมกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของทั้ง 3 องค์กร

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น พบว่า ทั้ง 3 องค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กร ที่คล้ายคลึงกันในหลายประการ แต่จะมีรายละเอียดในบางประเด็น ที่มีความแตกต่างกันบ้าง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งแนวทางในการรายงานผลไว้ 2 แนวทาง คือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร

ทั้ง 3 องค์กร มีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การใช้สาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

- **กลยุทธ์การสื่อสาร**

กลยุทธ์การสื่อสาร จะเป็นสิ่งที่ทำให้เข้าใจกระบวนการ วิธีการในการสื่อสารของแต่ละองค์กรมากที่สุด โดยแบ่งได้ ดังนี้

- **กลยุทธ์ผู้ส่งสาร**

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีการใช้กลยุทธ์ผู้ส่งสาร 2 ประเภท คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร และผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปลักษณ์ผู้ส่งสารทั้ง 3 องค์กร

องค์กร	ผู้ส่งสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลของการสื่อสาร	
		ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ปตท.	ผู้บริหารระดับสูง		✓	✓	✓
	ฝ่ายสื่อสารและ ภาพลักษณ์องค์กร	✓		✓	
ธ.กรุงไทย	ผู้บริหารระดับสูง	✓		✓	
	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด	✓		✓	
ทอท.	ผู้บริหารระดับสูง	✓	✓	✓	✓
	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะมีผู้ส่งสาร 2 รูปแบบ คือ ผู้บริหารระดับสูง และงาน Internal Communication ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งหากเป็นการส่งสารของผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จะมีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ผ่านการจัดกิจกรรม CEO Town Hall ที่มีการจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ การส่งสารของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และเป็น การไหลของสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) มากกว่า เนื่องจากส่วนใหญ่ เป็นการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่พนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด

ในด้านของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยผู้บริหารระดับสูงหรืองาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ล้วนแล้วแต่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) และเป็น การไหลของสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เท่านั้น

ขณะที่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยผู้บริหารระดับสูงหรือส่วนสื่อสารภายใน ฝ่ายสื่อสารองค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นการสื่อสารทั้งแบบทางเดียว (One-way Communication) และแบบสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งมีการไหลของสารทั้งแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication)

จากการสรุปภาพรวมในด้านกลยุทธ์ผู้ส่งสาร พบว่า บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการสร้างกลยุทธ์ผู้ส่งสารได้ครบสมบูรณ์ทุกด้านมากที่สุด เนื่องด้วยรูปแบบขององค์กร ที่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเพียง 6 แห่ง จึงทำให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว และเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างเท่านั้น เนื่องด้วยส่วนหนึ่ง อาจเป็นเพราะขนาดของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่มีสาขามากกว่า 1,000 สาขา การสื่อสารแบบลงพื้นที่ อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรเท่าไรนัก

ขณะเดียวกัน ในด้านของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หากกล่าวถึงจำนวนพนักงาน จะพบว่ามีจำนวนน้อยที่สุด แต่ยังมีมิติของรูปแบบการสื่อสารและการไหลของข่าวสารไม่เท่ากับบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจาก ในรายละเอียด ปตท. เป็นบริษัทที่มีบริษัทในเครือจำนวนมาก จึงอาจทำให้ผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้เวลาในการบริหารจัดการทุกองค์กรอย่างทั่วถึง

#### ○ กลยุทธ์การสร้างสาร

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีการสร้างสารที่มีความหลากหลายมากมาย แปรเปลี่ยนไปตามบริบทที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 14 สรุปกลยุทธ์การสร้างสารทั้ง 3 องค์กร

รูปแบบสาร	ปตท.	ธ.กรุงไทย	ทอท.
ข่าว – บทความ	✓	✓	✓
จูลสาร – วารสาร	✓		✓
ข้อความสั้น			✓
เพลงองค์กร	✓	✓	✓
e-Magazine	✓		✓
Banner	✓	✓	✓
Screensaver	✓	✓	✓
Clip Video	✓	✓	✓
Infographic	✓	✓	✓
Poster	✓		✓
Standee	✓	✓	✓

จากตารางที่ 14 สรุปกลยุทธ์การสร้างสารทั้ง 3 องค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ ทั้ง 3 องค์กร มีรูปแบบการสร้างสารที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ทั้ง 3 องค์กร มีการสร้างสารประเภทเดียวกัน 7 ประเภท คือ ข่าว-บทความ เพลงองค์กร Banner Screensaver Clip Video Infographic และ Standee โดย ปตท. และ ทอท. ยังคงมีการสร้างสารในรูปแบบจุลสาร-วารสาร รวมถึง e-Magazine และ Poster ในการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ ขณะที่ธนาคารกรุงไทย ไม่ได้สร้างสารประเภทดังกล่าว เนื่องจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า สารประเภทดังกล่าว ได้รับความนิยมน้อยที่สุด โดยแปรผันตามพฤติกรรมการรับสารของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ ข้อความสั้น เป็นรูปแบบที่ ทอท. ยังคงใช้อยู่จนถึงปัจจุบันเพียงหน่วยงานเดียว ขณะที่องค์กรอื่น เคยมีรูปแบบดังกล่าว แต่ไม่ได้ทำการสื่อสารในปัจจุบันแล้ว เนื่องจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมากขึ้นกว่าในอดีต

#### ○ กลยุทธ์การใช้สื่อ

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีการใช้ช่องทางการสื่อสารในหลายช่องทาง โดยแต่ละช่องทาง มีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 15 สรุปกลยุทธ์การใช้สื่อของทั้ง 3 องค์กร

ช่องทางการสื่อสาร	ปตท.	ธ.กรุงไทย	ทอท.
Intranet	✓	✓	✓
Email	✓	✓	✓
Site Visit	✓	✓	✓
Town Hall	✓	✓	✓
Lift TV	✓	✓	
Digital Signage		✓	
PR Board	✓	✓	✓
Event	✓	✓	✓
LINE	✓	✓	✓
Facebook			✓
Workplace	✓		
Google Site		✓	



ช่องทางการสื่อสาร	ปตท.	ธ.กรุงไทย	ทอท.
YouTube	✓	✓	✓
SMS	✓		✓
Pop-up Box	✓		
เสียงตามสาย	✓	✓	✓
หัวหน้าหน่วยงาน		✓	✓
หนังสือเวียน			✓

จากตารางที่ 15 สรุปกลยุทธ์การใช้สื่อของทั้ง 3 องค์กร พบว่า มีการใช้ช่องทางการสื่อสารประเภทเดียวกัน จำนวน 9 ช่องทาง ได้แก่ Intranet Email Site Visit Town Hall PR Board Event LINE YouTube และเสียงตามสาย แม้ว่าช่องทางการสื่อสารบางประเภท ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่ก็มีบางประเภท ที่มีความถี่ในการใช้งานน้อยลงมากกว่าแต่ก่อน เช่น ธนาคารกรุงไทย และทอท. ใช้ช่องทางเสียงตามสายทุกวัน ในช่วงเวลาพักกลางวัน แต่ในขณะที่ ปตท. ใช้เป็นบางเวลา หรือแม้แต่ Site Visit และ Town Hall ที่ทั้ง 3 องค์กรมีการใช้งานเหมือนกัน แต่ก็มีมีความถี่ในการใช้งานแตกต่างกันเช่นกัน

สำหรับช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็น Social Media จะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดย ปตท. มีการใช้ Workplace ธนาคารกรุงไทย ใช้ Google Site และ ทอท. ใช้ Facebook ซึ่งการจะใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบใดนั้น ขึ้นกับความสะดวก ความคล่องตัวในการสื่อสารองค์กร รวมถึงการรักษาความปลอดภัยในด้านข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วย

ช่องทางการสื่อสารที่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ ปตท. มีการใช้ Pop-up Box ในการแจ้งเตือนข่าวสารต่าง ๆ ให้กับพนักงานทุกครั้งที่เปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ ธนาคารกรุงไทย ใช้ Digital Signage เนื่องจากมีสาขากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารด้วยช่องทางนี้ เป็นการส่งสัญญาณแบบสถานีโทรทัศน์ภายในธนาคารได้ และ ทอท. ใช้หนังสือเวียน เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสาร ซึ่งพนักงานทุกคนอาจจะไม่ได้มีคอมพิวเตอร์ที่สามารถตรวจสอบข่าวสารได้ตลอดเวลา ดังนั้น หนังสือเวียน จึงถือเป็นช่องทางที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานเป็นเวรเป็นกะ

### ○ กลยุทธ์ผู้รับสาร

ในด้านกลยุทธ์ผู้รับสารของทั้ง 3 องค์กร ถือว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะโดยส่วนใหญ่ เป้าหมายที่สำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร คือการทำให้พนักงานทุกคน สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันได้ แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ การสื่อสารให้ถึงผู้รับสารที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน เนื่องจาก ผู้รับสารแต่ละ Generation ย่อมมีความถนัดในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่แตกต่างกันเช่นกัน

### ● กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ

สำหรับการโน้มน้าวใจ เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสื่อสารภายในองค์กรที่ทั้ง 3 องค์กรจะสอดแทรกเกือบทุกครั้งที่ทำกรสื่อสารอยู่เสมอ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปตท. เป็นเพียงองค์กรเดียวที่มีแนวทางการสร้างการโน้มน้าวใจพนักงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม กล่าวคือ เริ่มจากการสร้างความรู้สึกที่ดี (Feel Good) เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรแล้ว จะเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความเชื่อถือในตัวเองค์กร และในสิ่งต่าง ๆ ที่พยายามจะนำเสนอไป เกิดเป็นการติดตาม (Follow) กลายเป็นผู้สนับสนุน (Support) และสุดท้าย เมื่อใดก็ตามที่เกิดภาวะวิกฤต จะเป็นผู้ที่คอยปกป้ององค์กร (Advocate) เป็นกระบอกเสียงหนึ่งที่สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับสังคมได้

### แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยยึดตามกรอบแนวคิดของ Coombs (2015) ประกอบด้วย ขั้นตอนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตทุกองค์กร แต่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นเพียงบริษัทเดียวที่มีแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ขณะที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต แต่การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานรับทราบในยามที่องค์กรเกิดวิกฤตนั้น จะกระทำเมื่อพิจารณาแล้วว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง จึงจะทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทราบ เพื่อเป็นข้อมูลให้พนักงานสามารถนำไปใช้ตอบคำถามกับลูกค้า ประชาชน และบุคคลภายนอกไปในทิศทางเดียวกัน

- **ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)**

โดยทั่วไป ในขั้นก่อนวิกฤต จะเป็นการเฝ้าระวัง เตรียมพร้อม ชักซ้อม เพื่อที่หากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะสามารถควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ภายใต้ความเหมาะสม ไม่ให้เหตุการณ์ลุกลามบานปลายได้ ซึ่งในขั้นนี้ ถือว่ามีความสอดคล้องกับทักษะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ที่มองว่าในขณะที่สถานการณ์ยังเป็นเพียง Issue ยังไม่พัฒนาไปเป็น Crisis ผู้ที่รับผิดชอบในหน้าที่ดังกล่าว ต้องกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ Issue นั้น จบโดยเร็ว เพราะหากไม่ดำเนินการใด ๆ อาจจะทำให้ Issue นั้น กลายเป็น Crisis ได้ ขณะเดียวกัน นักวิชาการบางท่านมองว่า บาง Issue องค์กรเพียงแค่เฝ้าระวังก็เพียงพอแล้ว หากพิจารณาแล้วว่า Issue นั้น อาจจะไม่พัฒนาไปสู่วิกฤต

- **ขั้นวิกฤต (Crisis)**

เมื่อ Issue พัฒนาไปสู่วิกฤตแล้ว องค์กรต้องมีการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งในกรณีนี้ พบว่า ปตท. เป็นเพียงบริษัทเดียวที่มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมในกรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต – เป็นหน่วยงานที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขสถานการณ์เบื้องต้น โดยผู้ที่พิจารณาในศูนย์นี้ คือโต๊ะข่าว ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร

2. ศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉิน (Emergency Management Center: EMC) – เป็นหน่วยงานในระดับที่ 2 ถัดจากศูนย์สื่อสารองค์กรฯ โดยเมื่อครั้งเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 ปตท. ได้จัดตั้งศูนย์ EMC ขึ้น เพื่อรับมือกับสถานการณ์น้ำท่วมดังกล่าว

3. ศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis & Business Continue Management Center: CMC) – เป็นหน่วยงานในระดับสูงสุด ผู้ที่ควบคุมศูนย์นี้ คือผู้บริหารระดับสูง อาจเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการจัดตั้งศูนย์ CMC ส่วนใหญ่จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง ทั้งชีวิต ทรัพย์สิน ส่งผลให้บริษัทเกิดความเสียหาย หรือกระบวนการทำงาน แนวทางการดำเนินกิจการทั้งหมด

ในขณะที่ธนาคารกรุงไทย แม้จะไม่ได้มีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจที่ดูแลภาวะวิกฤตโดยตรง แต่ในกระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ถือว่ามีการวางแผนรองรับในระดับหนึ่ง โดยอาจจะเป็นการวัดระดับจากสื่อสารมวลชน สื่อออนไลน์ หรือช่องทางต่าง ๆ หากสำนักพิมพ์ฉบับนั้นฉบับนี้ หรือสถานีโทรทัศน์ช่องนั้นช่องนี้ เริ่มมีการรายงานข่าวเพิ่มมากขึ้น อาจจะทำให้ทีมงานส่ง Press Release ไปยังสำนักพิมพ์หรือสถานีโทรทัศน์นั้น ๆ เพื่อชี้แจงต่อประเด็นที่เกิดขึ้น แต่หากยังไม่

สามารถลดระดับภาวะวิกฤตลงสู่ระดับปกติได้ อาจจะใช้การจัดแถลงข่าว โดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะ  
 ทำให้ความน่าเชื่อถือขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การคลี่คลายสถานการณ์ได้

ด้านของ ทอท. แม้จะมีการก่อตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตและศูนย์กระจายข่าวสาร แต่ยังไม่  
 ชัดเจนในด้านของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ซึ่งการจัดตั้งศูนย์ดังกล่าว อาจจะสามารถ  
 ควบรวมกันเพื่อทำหน้าที่ให้สอดคล้องกันในยามที่เกิดภาวะวิกฤตให้ได้ประสิทธิภาพที่สุด

- **ขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis)**

ภายหลังจากเหตุการณ์สงบลงแล้ว องค์กรจะมีการสรุปภาพรวมของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่  
 เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้นจนจบได้ นอกจากนี้ ยังต้องมี  
 การประเมินกระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา เพื่อองค์กรจะได้เห็นข้อดี  
 ข้อเสียของการสื่อสารในภาวะวิกฤต และนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไปได้

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของทั้ง 3 องค์กร ไม่มีความ  
 แตกต่างกันมากนัก กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการทำตาม  
 แบบแผนที่วางไว้ ซึ่งอาจจะมีข้อแตกต่างเล็กน้อยในรายละเอียดปลีกย่อยบางประการ แต่ไม่ถือเป็น  
 สำคัญที่จะทำให้การสื่อสารในภาวะวิกฤตขาดตกบกพร่อง จนนำไปสู่ความเสียหายขององค์กร  
 นอกจากนี้ ในความเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานในกำกับของภาครัฐ จึงควรมี  
 แนวทางในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจ  
 เกิดขึ้นได้ทันเวลา ซึ่งจะเห็นได้ว่า แม้ ปตท. จะมีแผนที่ชัดเจน แต่ในบางครั้งก็ไม่อาจรับมือกับ  
 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ในกรณีนี้อาจจะเป็นกระบวนการทำงานของรัฐวิสาหกิจ ผ่าน  
 วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การทำงานบางอย่างไม่ทันการได้เช่นกัน

## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ที่ใช้ในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
3. เพื่ออธิบายแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม โดยใช้คำที่เป็นหลักในการวิจัย (Keyword) 3 คำ คือ กลยุทธ์การสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ทั้งสิ้น 7 แนวคิด ประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบตัวสาร (Message)
6. แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร (Channel)
7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

โดยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ การออกแบบสาร ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาकारกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยสาเหตุที่เลือก 3 องค์กรนี้ เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามการจัดประเภทรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และมีผลการกำไรสุทธิ ประจำปี 2561 สูงสุด 3 อันดับแรก

ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 4 คน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน และนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารในภาวะวิกฤต จำนวน 5 คน รวมเป็นทั้งหมด 20 คน โดยได้ทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม – เดือนพฤศจิกายน 2562

### สรุปผลการวิจัย

จากบทที่ 4 ผลการวิจัย ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต และกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ซึ่งในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยจะสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้ง 3 องค์กร พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ไม่มีความแตกต่างจากกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะปกติ กล่าวคือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร จะประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

- **กลยุทธ์การสื่อสาร**

จากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ตอบโจทย์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริบท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จ ว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้แล้วปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาในอดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งกำหนดว่าจะใช้สื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร (พนม คลีณาญา, 2549)

นอกจากนี้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กรใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะปกติและในวิกฤต ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

### ○ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร

กลยุทธ์ผู้ส่งสาร เป็นจุดเริ่มต้นของการส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารต้องมีความน่าเชื่อถือ อาจประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำ รวมถึงคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องสามารถส่งอิทธิพลต่อผู้รับสาร ให้มีความรู้สึกนึกคิดคล้อยตามตัวสารและช่องทางการสื่อสารที่ผู้ส่งสารกำลังทำการถ่ายทอดหรือส่งไป ซึ่งสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีความรู้พื้นฐาน หรืออารมณ์ร่วมกับสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังจะส่งไปด้วย

ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการส่งสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน มีความแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แต่หากองค์กรมีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ออกไปยังพนักงานและสาธารณชนโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงที่จะทำหน้าที่เป็น Spokesperson ให้กับองค์กร ซึ่งทั้ง 3 องค์กรสามารถสรุปผู้ส่งสารได้ ดังนี้

ตารางที่ 16 สรุปผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร

องค์กร	ประเภทผู้ส่งสาร	
	บุคคล	หน่วยงาน
ปตท.	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่	ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
ธ.กรุงไทย	กรรมการผู้จัดการใหญ่	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด
ทอท.	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	ฝ่ายสื่อสารองค์กร

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ส่งสารประเภทบุคคลของทั้ง 3 องค์กร ที่จะทำหน้าที่เป็น Spokesperson ในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต และมีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการในภาวะวิกฤตขึ้น จะเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO ของทุกองค์กร โดยแต่ละองค์กรอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกันไป นอกจากนี้ ในบางวิกฤตที่เกิดขึ้น CEO อาจจะมีเชิญผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ มาทำหน้าที่เป็น Spokesperson ในลำดับที่สองหรือสามได้เช่นกัน หากพิจารณาแล้วว่าเรื่องที่เป็นวิกฤตขณะนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับสายงานนั้น ๆ

ในด้านของหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารให้กับองค์กรในยามที่เกิดวิกฤต สำหรับ ปตท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร โดยหากเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานจะอยู่ในความ

รับผิดชอบของงาน Internal Communication (IC) หรือหากเป็นการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก สื่อมวลชนต่าง ๆ จะเป็นความรับผิดชอบของงาน Media & Corporate Communication (MC) ขณะที่ธนาคารกรุงไทย จะเป็นงาน Internal Communication ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน และงาน Public Relations ทำหน้าที่สื่อสารกับบุคคลทั่วไป รวมถึงสื่อมวลชน โดยทั้ง 2 งาน สังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และสำหรับ ทอท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร โดยส่วนสื่อสารภายใน จะทำหน้าที่พูดคุยกับพนักงานในองค์กร และส่วนสื่อสารองค์กรจะทำหน้าที่ประสานงานกับสื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ

เมื่อทราบถึงผู้ส่งสารทั้งที่เป็นตัวบุคคลและหน่วยงานในองค์กรแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาลงไปถึงด้านรูปแบบการสื่อสาร พบว่ามีทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ส่วนการไหลของการสื่อสาร มีทั้งที่เป็น การไหลจากบนลงล่าง (Downward Communication) และการไหลจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 17 สรุปรูปแบบการสื่อสารและการไหลการสื่อสารของผู้ส่งสาร

องค์กร	ผู้ส่งสาร	รูปแบบการสื่อสาร		การไหลการสื่อสาร	
		ทางเดียว	สองทาง	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
ปตท.	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่	○	✓	✓	✓
	ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร	✓	○	✓	○
ธ.กรุงไทย	กรรมการผู้จัดการใหญ่	✓	✗	✓	✗
	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด	✓	○	✓	○
ทอท.	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	✓	✓	✓	✓
	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 17 พบว่า ปตท. หากเป็นการสื่อสารโดยบุคคล อาจเป็น CEO หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย จะมีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นส่วนใหญ่ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทำให้การไหลของการสื่อสารมีทั้งแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และล่างขึ้นบน (Upward Communication) ซึ่งการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ยังมีให้พบเห็นอยู่บ้างในบางช่องทาง นอกจากนี้ หากเป็นการสื่อสาร



จากฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบการสื่อสารจะเป็นไปในแบบทางเดียว (One-way Communication) และมีการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เท่านั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการเผยแพร่ผ่านข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ในช่วงที่เกิดวิกฤต สำหรับการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการไหลของสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) อาจยังมีในบางช่องทาง แต่อาจไม่ได้เห็นได้ชัดเจนเท่าการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication)

ในด้านของธนาคารกรุงไทย ในภาวะวิกฤต หากเป็นการสื่อสารของ CEO จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลของสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการไหลของสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) เลย ซึ่งในประเด็นนี้ ถือเป็นข้อด้อยของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงไทย ขณะที่การสื่อสารของฝ่ายกลยุทธ์การตลาดในช่วงภาวะวิกฤต มีลักษณะเช่นเดียวกับ ปตท. คือมีการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการไหลการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เท่านั้น

ทอท. ถือว่าเป็นการใช้กลยุทธ์ผู้ส่งสารได้อย่างรอบด้านมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดย CEO หรือฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียว (One-way Communication) และสองทาง (Two-way Communication) รวมถึงมีการไหลของการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง (Downward Communication) และล่างขึ้นบน (Upward Communication) ทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ทอท. มีความน่าเชื่อถือ พนักงานเกิดความไว้วางใจ และพร้อมเป็นกระบอกเสียงหนึ่งให้กับองค์กรได้

#### ○ กลยุทธ์การสร้างสารและกลยุทธ์การใช้สื่อ

สำหรับกลยุทธ์การสร้างสารและกลยุทธ์การใช้สื่อ จะเป็นกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวพันกับการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในภาวะวิกฤต ดังนั้น จึงจะอธิบายอย่างละเอียดในหัวข้อการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตต่อไป

### ○ กลยุทธ์ผู้รับสาร

กลยุทธ์ผู้รับสาร เป็นสิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสาร โดยทั่วไป อาจจะเป็นการวิเคราะห์จากลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ อาชีพ ภูมิฐานะ หรือแม้แต่ การวิเคราะห์จากส่วนลึกภายในจิตใจ เช่น ทักษะคิด ความเชื่อ ทัศนคติ รสนิยม ก็สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผู้รับสารได้เช่นกัน ซึ่งความแตกต่างทางประชากรศาสตร์และจิตวิทยาผู้รับสารนี้ ย่อมส่งผลต่อการเลือกสรรและเปิดรับสื่อของผู้รับสารได้ ซึ่งกระบวนการเลือกสรร (Selective Processes) สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้ (ปรมะ สตะเวทิน, 2546)

#### 1. การเลือกเปิดรับหรือการเลือกสนใจ (Selective Exposure or Selective Attention)

ในองค์กรทุกองค์กร ย่อมมีการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งในแต่ละวัน จะมีข้อมูลจำนวนมากถูกส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Intranet email LINE ดังนั้น ผู้รับสารจะเปิดรับหรือสนใจเฉพาะที่ตรงกับความต้องการของตนเองเท่านั้น

#### 2. การเลือกรับรู้หรือตีความ (Selective Perception or Selective Interpretation)

ระดับต่อมาคือเมื่อผู้รับสารเลือกรับสารแล้ว ผู้รับสารจะเข้าสู่การรับรู้และตีความสื่อที่ได้รับมาจากผู้ส่งสาร ซึ่งการตีความนี้อาจมีความแตกต่างกัน ตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

#### 3. การเลือกจดจำ (Selective Retention)

ขั้นสุดท้าย เมื่อผู้รับสารเลือกเปิดรับในขั้นแรกแล้ว ขึ้นต่อการตีความ เมื่อการตีความนั้น มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้รับสารสนใจ จะนำไปสู่การเลือกจดจำ แต่หากไม่ตรงกับความสนใจ หรือมีทัศนคติที่เห็นขัดแย้งกับสื่อที่เปิดรับมา ผู้รับสารอาจจะเลือกไม่จดจำได้เช่นกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับกลยุทธ์ผู้รับสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ต้องมีการวิเคราะห์ในตัวผู้รับสารของแต่ละองค์กร นั่นคือ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของแต่ละองค์กร ซึ่งพบว่าผู้รับสารของ ปตท. ธนาคารกรุงไทย และ ทอท. มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ สัดส่วนของพนักงานที่มีอายุอยู่ในช่วง Gen Y (อายุ 39-54 ปี) มากที่สุด ดังนั้น สิ่งเหล่านี้ ส่งผลต่อการออกแบบตัวสารและช่องทางการสื่อสาร นอกจากนี้ จำนวนพนักงาน และพื้นที่หน่วยงานของแต่ละองค์กรย่อมส่งผลต่อการวิเคราะห์ผู้รับสารด้วย

## ตารางที่ 18 สรุปผู้รับสารของทั้ง 3 องค์กร

(หน่วย : คน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)						
กรุงเทพมหานคร		ภูมิภาค		ต่างประเทศ		
2,344		1,329		42		
3,715						
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)						
สำนักงานใหญ่			ไม่ใช่สำนักงานใหญ่			
9,657			11,949			
21,606						
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)						
สนง.	สุวรรณภูมิ	ดอนเมือง	เชียงใหม่	เชียงราย	หาดใหญ่	ภูเก็ต
1,271	3,174	1,423	416	210	311	909
7,714						

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,715 คน โดยอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 2,344 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 รองลงมาคืออยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 1,329 คน คิดเป็นร้อยละ 35.77 และอยู่ต่างประเทศ ประกอบด้วย ประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย จีน อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13

โดยเมื่อพิจารณาจากจำนวนพนักงานที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น การสื่อสารของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในกิจกรรม Town Hall ที่มีการยิงสัญญาณไปทั่วทุกสำนักงานของ ปตท. เนื่องจากหากให้ผู้บริหารต้องลงพื้นที่เพื่อพบปะกับพนักงานทุกพื้นที่ อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 21,764 คน ซึ่งหากประเมินเฉพาะพนักงาน ไม่รวมลูกจ้าง 158 คน ทำให้มีพนักงานเหลือ 21,606 คน เนื่องจากธนาคารกรุงไทย เป็นธุรกิจการเงิน โดยให้มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 1,120 สาขา ดังนั้น เหนือในการแบ่งผู้รับสารจึงแบ่งออกเป็นพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 9,657 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และไม่ได้สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 11,949 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานกว่าครึ่งของธนาคาร

ไม่ได้สังกัดอยู่ในส่วนของสำนักงานใหญ่ อีกทั้งยังมีความหลากหลายทางด้านพื้นที่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

โดยเมื่อพิจารณาจากการแบ่งพนักงานตามสังกัดแล้ว มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ตามการประเมินของธนาคารพบว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ Intranet เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่สามารถส่งสารต่าง ๆ จากงาน Internal Communication ฝายกลยุทธ์การตลาดได้โดยตรง

นอกจากนี้ ธนาคารกรุงไทย ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับพนักงานสาขา โดยเฉพาะ นั่นคือ ทีม Channel Management ที่จะมีทีมงานอยู่ในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเมื่อมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นจากสำนักงานใหญ่ ทีมนี้จะทำหน้าที่สื่อสารไปยังพนักงานของตนเอง เพื่อช่วยสื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง ป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ลุกลามบานปลาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,718 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาเฉพาะพนักงาน พบว่ามีพนักงานจำนวน 7,714 คน และเนื่องจาก ทอท. เป็นองค์กรที่ดูแลสนามบิน 6 แห่งในประเทศ ดังนั้น เภณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งพนักงานของ ทอท. ที่เหมาะสม จึงเป็นเกณฑ์ในการแบ่งพนักงานออกเป็น สำนักงานใหญ่และสนามบินต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยพื้นที่ที่มีพนักงานมากที่สุดคือ สนามบินสุวรรณภูมิ จำนวน 3,174 คน คิดเป็นร้อยละ 41.15 รองลงมาคือ สนามบินดอนเมือง จำนวน 1,423 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 และสำนักงานใหญ่ จำนวน 1,271 คน คิดเป็นร้อยละ 16.48 สำหรับสนามบินอื่น ๆ มีจำนวนพนักงานลดหลั่นกันลงไปตามพื้นที่และการให้บริการประชาชน

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากพื้นที่แล้ว จะพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความเหมาะสมกับพนักงานที่ประจำอยู่ในแต่ละพื้นที่ โดยการที่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ลงพบปะพนักงานในทุกพื้นที่ ย่อมสร้างความรู้สึกอันดีกับองค์กร และถือเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับสารขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

### **การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต**

ในด้านการออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างสารและกลยุทธ์การใช้สื่อ ซึ่งหากพิจารณาโดยรายละเอียดจะพบว่า กลยุทธ์การสร้างสารและการออกแบบสาร มีความคล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับกลยุทธ์การใช้สื่อและช่องทางการสื่อสาร ซึ่งกระบวนการในการออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป ตามบริบท สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

## ● การออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

การออกแบบสาร เป็นการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อ กล่าวคือ หากผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารในเรื่องนโยบายขององค์กร ผู้ส่งสารอาจจะต้องมีการพิจารณาช่องทางการสื่อสารและผู้รับสารก่อน เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้รับสารขององค์กร เป็นพนักงานกลุ่มใด มีลักษณะทางประชากรศาสตร์อย่างไร จากนั้น จึงทำการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสารกลุ่มนั้น และจึงเริ่มทำการออกแบบสารที่ใช้สื่อสาร ซึ่งกระบวนการในการออกแบบนี้อาจจะเป็นการใช้ตัวอักษรต่าง ๆ ประกอบขึ้นเป็นคำ เป็นประโยค เป็นข้อความ รวมถึงภาพประกอบ สี สัน ลวดลาย เพื่อเพิ่มความแปลกตาและน่าสนใจ ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่าทั้ง 3 องค์กร มีการออกแบบสารที่แตกต่างกันไปตามบริบทของพนักงานตนเอง โดยทุกองค์กรมีการออกแบบสารที่เป็นไปอย่างรัดกุม และรอบคอบ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแต่ละเรื่องได้เป็นอย่างดี ภายใต้กลยุทธ์การกำหนดเนื้อหาสาร และกลยุทธ์การนำเสนอสาร

**1. กลยุทธ์การกำหนดเนื้อหาสาร** (พนม คลีฉายา, 2549) ประกอบด้วย สิ่งที่ผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายต้องการทราบ อารมณ์ความรู้สึกของผู้รับสารกับเนื้อหานั้น เหตุใดผู้รับสารไม่พร้อมปฏิบัติตามแนวของสารที่รับมา และวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดคือสิ่งใด

ทั้งหมดนี้ เป็นกลยุทธ์ในการกำหนดเนื้อหาของสารเบื้องต้น หากผู้ส่งสารสามารถตอบคำถามที่เกิดขึ้นได้ ย่อมทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

**2. กลยุทธ์การนำเสนอสาร** (วิระชัย ตั้งสกุล, 2549) ประกอบด้วย

**2.1 การนำเสนอสารแบบด้านเดียวและสารสองด้าน (One Sided or Two Sided Message)** ในการนำเสนอสารทุกครั้ง ผู้ส่งสารต้องกำหนดตั้งแต่ต้นทางว่าจะนำเสนอสารแบบด้านเดียวหรือสองด้าน โดยปกติสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นการนำเสนอสารเพียงด้านเดียว แต่ในกรณีที่หากพนักงานกระทำหรือไม่กระทำการใด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาจจะเป็นการนำเสนอสารสองด้าน เพื่อให้พนักงานเห็นความแตกต่าง เห็นประโยชน์ของการนั้นได้

**2.2 การนำเสนอสารเชิงเหตุผลหรืออารมณ์ (Rational or Emotional Message)** เป็นการนำเสนอสารโดยใช้การโน้มน้าวใจผ่านเส้นผ่านศูนย์กลาง (Central Route) หรือ เส้นทางรอบนอก (Peripheral Route) ตามทฤษฎี Elaboration Likelihood Model

**2.3 การใช้ผลของสารต้นหรือสารปลาย (Primacy or Recency Effect)** ผู้รับสารมีความแตกต่างกัน บางรายอาจจะให้ความสำคัญกับสารแรกที่ได้รับมา หรือสารสุดท้ายที่ได้รับมามากกว่า

**2.4 การใช้ข้อสรุปชัดเจนหรือโดยนัย (Explicit or Implicit Conclusion) ใน** การสื่อสารทุกครั้ง ผู้ส่งสารควรให้ข้อสรุปกับผู้รับสารว่าสิ่งที่สื่อไปนั้น จะเป็นข้อสรุปที่ชัดเจน หรือ ข้อสรุปโดยนัย ให้ผู้รับสารได้คิดตามต่อไป

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว จะพบว่าการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะเป็นการออกแบบสารเพื่อให้พนักงานทราบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นทั้ง 2 ด้านของเหตุการณ์ รวมถึงขอความร่วมมือ โน้มน้าวใจให้กระทำหรือไม่กระทำการใด ๆ ก็ตาม นอกจากนี้ ควรมีข้อสรุปที่ชัดเจนในตัวสาร เพื่อป้องกันไม่ให้นักงนเกิดการตีความต่อจากสารที่ได้รับนั้น

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น ภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต โดยจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication (IC) และงาน Creativity Event & Media Production (CM) โดยในรายละเอียดของเนื้อหาสาร งาน Internal Communication (IC) จะเป็นผู้วางรายละเอียดในด้านคำพูด ประโยคที่ใช้ หรือภาพที่ควรใช้สื่อสาร จากนั้นงาน Creativity Event & Media Production (CM) จะเป็นทีมออกแบบสาร ในเนื้อหาสารที่ได้รับมาจากงาน Internal Communication (IC) เมื่อเสร็จสิ้นแล้ว งาน Internal Communication (IC) จะนำเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมต่อไป

โดยการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะเป็นการทำงานของศูนย์บริหารจัดการ วิกฤตต่าง ๆ ที่อาจจะมีการจัดตั้งขึ้นในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรเป็น หนึ่งแขนงที่อยู่ภายในศูนย์ต่าง ๆ เพื่อทำการสื่อสารให้กับพนักงานทราบ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด งานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ และงานโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและ ภาพลักษณ์ โดยการออกแบบเนื้อหาสารจะเป็นความรับผิดชอบของงาน Internal Communication จากนั้นจะนำส่งไปยังงานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ ซึ่งจะทำหน้าที่ออกแบบสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Banner Infographic Standee จากนั้นจะนำส่งกลับมายังงาน Internal Communication เพื่อทำการเผยแพร่ต่อไป ขณะที่งานโสตทัศนูปกรณ์ นอกจากจะเป็นทีมถ่ายภาพ ถ่ายวิดีโอแล้ว ยังทำหน้าที่ ในการติดต่อสารที่อยู่ในรูปแบบของคลิปวิดีโอ โดยงาน Internal Communication จะเป็นผู้วางแผนการผลิตคลิปวิดีโอรายการต่าง ๆ ที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร จากนั้นจะทำงานร่วมกับงาน โสตทัศนูปกรณ์ ตั้งแต่กระบวนการก่อนการถ่ายทำ (Pre-production) ขึ้นถ่ายทำ (Production) และการตัดต่อหลังการถ่ายทำ (Post-production)

ในด้านการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต งาน Internal Communication จะเป็นเพียงหนึ่งแขนงในการสื่อสารกับพนักงานเท่านั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการออกแบบสาร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่าการออกแบบสารในภาวะปกติและภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งมีความคิดเห็นว่าตัวสารมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า ธนาคารกรุงไทย ไม่มีแผนงานสำหรับสื่อสารภายในองค์กรในยามที่เกิดวิกฤตโดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารให้พนักงานรับทราบเมื่อเล็งเห็นแล้วว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานทางใดทางหนึ่ง จึงจะทำการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานรับทราบ เพื่อเป็นการแจ้งเตือน แจ้งเพื่อทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จึงเป็นไปในรูปแบบของข่าว-บทความที่เกิดขึ้น มากกว่าการสื่อสารผ่านตัวสารรูปแบบอื่น

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนสื่อสารภายใน ส่วนสื่อสารองค์กร และส่วนสารนิเทศและสื่อประชาสัมพันธ์ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภาวะปกติหรือภาวะวิกฤต ทั้ง 3 ส่วนจะทำงานร่วมกันเสมอ โดยมีมุมมองว่าในยุคสมัยปัจจุบัน การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร สามารถแบ่งให้ได้ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากเหตุการณ์บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อภายนอกองค์กร เช่น การจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน เป็นเรื่องภายในองค์กร แต่เป็นข่าวเผยแพร่ไปสู่สาธารณะ ที่ทำให้องค์กรต้องชี้แจงในประเด็นดังกล่าว หรือเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 ที่เป็นเหตุการณ์ภายนอกองค์กร แต่กระทบกับการทำงานของพนักงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จึงทำให้การทำงานในปัจจุบันของ ทอท. ต้องเป็นการทำงานร่วมกันทั้ง 3 ส่วน

การออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารกับพนักงานทุกคน คือ ส่วนสื่อสารภายใน ซึ่งจะทำการออกแบบสารและสื่อสารในภาพรวมของ ทอท. ทั้งหมด ทั้งนี้ แต่หากเกิดเหตุใด ๆ เกิดขึ้น ที่ท่าอากาศยานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในแต่ละท่าอากาศยาน จะมีทีมที่ทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์เฉพาะของหน่วยงาน เพื่อให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ เกิดความรวดเร็ว ซึ่งตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่ จะเป็นการตั้งโต๊ะแถลงข่าว เพื่อให้สื่อมวลชนได้รับทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในประเด็นดังกล่าว ยังมีความจำเป็นที่ส่วนสื่อสารภายใน ต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทั่วทุกท่าอากาศยานทราบเหมือนกันทั้งหมด โดยยึดหลัก One Voice พนักงานทุกคนต้องพูดในสารเดียวกัน

### ● ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

ช่องทางการสื่อสาร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ต้องรู้ว่าธรรมชาติของแต่ละช่องทางมีความแตกต่างกัน ดังนั้น กลยุทธ์การใช้สื่อต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด โดยพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (วิทยากร ท่อแก้ว, 2549)

1. ความสะดวกในการเข้าถึงสื่อของผู้รับสาร
2. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิภาพในการครอบคลุมพื้นที่ที่ผู้รับสารอยู่
3. สื่อที่ใช้ต้องมีประสิทธิผล กล่าวคือ สามารถสร้างความสนใจ โน้มน้าวใจ หรือความเข้าใจ
4. สื่อที่ใช้ต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในแง่ของข่าวสาร สื่อโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อหนังสือพิมพ์

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลายทั้ง Traditional Media และ New Media อาทิ PR Board Intranet email Workplace Pop-up Box ซึ่งทั้งหมดล้วนเข้าถึงตัวผู้รับสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ปตท. ยังมีการพัฒนาช่องทางใหม่ ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรเพิ่มขึ้นให้มีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงไป

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ email เนื่องจากเป็นผู้รับสารของ ปตท. ส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานที่ประจำที่หน่วยงาน ดังนั้น พนักงานจะต้องมีการใช้อีเมลในการสื่อสารตลอดเวลา การส่งข่าวสารใด ๆ ผ่านช่องทางนี้ จึงทำให้พนักงานสามารถรับสารได้มากที่สุด ซึ่งในมุมมองของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะมีผลสืบเนื่องจากศูนย์บริหารจัดการวิกฤต ที่จะเป็นผู้ที่กำหนดว่าในเวลาสมควรสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบแล้วหรือยัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรในการพิจารณาเรื่องดังกล่าว โดยช่องทางที่ใช้ถือว่าไม่แตกต่างจากภาวะปกติ แต่อาจจะมีการสื่อสารที่มีความถี่มากขึ้น และสื่อสารในทุกช่องทางการสื่อสารที่มี เพื่อให้พนักงานรับรู้รับทราบมากที่สุด

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็น Traditional Media ลดน้อยลง จากเดิมที่เคยจัดทำจุลสารรายเดือน ปัจจุบันได้เลิกการสื่อสารผ่านช่องทางดังกล่าวไปแล้ว เนื่องมาจากการประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานในฐานะผู้รับสาร พบว่าช่องทางดังกล่าว มีความล่าช้า ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรพยายามลดการใช้กระดาษ เป็นนโยบาย Paperless จึงทำให้ช่องทางนี้ไม่ได้รับความนิยม แต่ยังคงมีการใช้สื่อโทรทัศน์ที่ถือว่าเป็นสื่อเก่า แต่สามารถส่งสารผ่านช่องทาง Digital Signage ไปยังทุกสาขาทั่วประเทศได้ ใน



ด้านของ New Media มีทั้ง Intranet email และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งในอนาคตจะสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารของธนาคารได้ทุกที่ทุกเวลา

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ Intranet และ email เนื่องจากทั้ง 2 ช่องทางนี้ เป็นช่องทางการอัปเดตข่าวสารให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานทุกคนทั่วประเทศ จะเปิดรับทั้ง 2 ช่องทางนี้อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการสื่อสารด้วยบุคคล จากทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะช่วยทำการสื่อสารไปยังพนักงานสาขาทั่วประเทศอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาในยามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น ช่องทางที่ใช้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ยังคงเป็น Intranet และ email รวมถึงทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสื่อสารในเรื่องประเด็นดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานทุกคนทั่วประเทศสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีการใช้ช่องทางการสื่อสาร ทั้ง Traditional Media และ New Media ผสมผสานกัน เนื่องจากผู้รับสารของ ทอท. มีความหลากหลายในด้านพื้นที่และอายุ สิ่งสำคัญจึงต้องพิจารณาว่าช่องทางใดบ้าง ที่จะสามารถส่งสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างไม่ตกหล่น เช่น ช่องทาง SMS ยังคงเป็นช่องทางการสื่อสารที่ใช้ได้ดีและมีประสิทธิภาพในช่วงที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม เมื่อปี 2554 หรือในปัจจุบัน การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE เป็นช่องทางที่ดีในการส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งแน่นอนว่าความแตกต่างของช่องทางการสื่อสารในภาวะปกติกับภาวะวิกฤต จึงไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก อยู่ที่เนื้อหาสารและเรื่องราวที่จะส่งไปมากกว่า

ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ กิจกรรม ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่พนักงานประเมินให้มีประสิทธิภาพและพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจาก ทอท. มีท่าอากาศยานที่กระจายอยู่ในหลายพื้นที่ รวม 6 แห่ง ทั่วประเทศ อีกทั้งรูปแบบธุรกิจการให้บริการด้านการบิน ทำให้ต้องมีพนักงานประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ผู้รับสารของ ทอท. อาจจะไม่ได้นั่งอยู่ที่หน้าคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา ดังนั้น การลงพื้นที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จึงเป็นกิจกรรมที่พนักงานให้การตอบรับมากที่สุด เพราะโอกาสในการได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงถือว่าไม่น้อยมาก กิจกรรมในลักษณะนี้ จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่หากพิจารณาในแง่ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE เป็นช่องทางการสื่อสารแรกที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรใช้ในการส่งสารไปยังพนักงานเพื่อขอความร่วมมือในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำลังเป็นที่สนใจ เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของสังคมในเวลานั้น อีกหนึ่งช่องทางคือ Facebook ที่เป็นลักษณะ Close Group ที่สื่อสารให้เฉพาะพนักงานของ ทอท. รับทราบเท่านั้น

## แนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้ง 3 องค์กร พบว่า แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ไม่มีความแตกต่างกันในด้านของกระบวนการสื่อสาร โดยสามารถใช้แนวคิดของ Coombs (2015) ที่ได้แบ่งขั้นตอนภาวะวิกฤตไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis)

ในขั้นก่อนวิกฤต นั้นแปลว่าอาจจะจะมีสัญญาณบางอย่างเกิดขึ้น ที่อาจพัฒนาไปสู่วิกฤตได้ ดังนั้น ทีมต้องค้นหาสัญญาณเตือนภาวะวิกฤต หรือคาดว่าอาจจะส่งผลให้เป็นภาวะวิกฤตให้ได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น

### 2. ขั้นวิกฤต (Crisis)

เมื่อประเด็นดังกล่าวได้พัฒนาไปสู่วิกฤตแล้ว องค์กรควรทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกควบคู่กันไปเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องสร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีและมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยองค์กรสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังสาธารณชนได้

### 3. ขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis)

การประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดภายหลังจากวิกฤตนั้นสิ้นสุดลง เพื่อค้นหาข้อดีของบางประการที่ทีมไม่อาจรับมือกับสถานการณ์นั้นได้ หรือรับมือได้ไม่ดีพอ จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อปิดข้อดีเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ องค์กรควรชี้แจงประเด็นทั้งหมดให้พนักงานทราบอีกครั้ง

เมื่อพิจารณาจากขั้นตอนของภาวะวิกฤตของ Coombs (2015) แล้ว พบว่า ทั้ง 3 องค์กร ได้มีแนวทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับแต่ละขั้นตอน ซึ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นเพียงบริษัทเดียวที่มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ชัดเจน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นแบบแผน โดยแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร ภายหลังจากการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤต ซึ่งศูนย์บริหารจัดการนี้ ประกอบด้วย ศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการ เพื่อสังคมในกรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต ศูนย์อำนวยความสะดวกฉุกเฉิน (Emergency Management Center: EMC) และศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis &

Business Continue Management Center: CMC) ซึ่งทั้ง 3 ศูนย์นี้ จะพัฒนาขึ้นตามความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ซึ่งในช่วงขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) โต้ะข่าวของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จะเป็นผู้พิจารณาประเด็น (Issue) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ว่าฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ยังสามารถบริหารจัดการได้หรือไม่ หากประเด็นนั้นยังไม่มี ความรุนแรง อาจจะเป็นเพียงการเผื่อระวัง จับตาดูประเด็นที่เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันได้เตรียมพร้อมรับมือ หากประเด็นนั้นจะพัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤต และเมื่อเข้าสู่ขั้นวิกฤต (Crisis) โต้ะข่าวจะพิจารณาจัดตั้งศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมในกรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤตขึ้น เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเบื้องต้น อาจจะเป็นการออก Press Release ไปยังสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์นั้น ขณะเดียวกันต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานรับทราบถึงข่าวสารต่าง ๆ แต่หากเหตุการณ์ทวีความรุนแรง ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรไม่สามารถรับมือได้เพียงลำพัง จะยกระดับศูนย์ขึ้นในระดับถัดไป โดยผู้บริหารสูงสุดจะเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น อาจจะเป็นการจัดแถลงข่าว หรือลงพื้นที่ที่วิกฤต ทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบ จากนั้นเมื่อสถานการณ์คลี่คลายลงสูง ขั้นตอนหลังวิกฤต (Post-crisis) จะทำการสรุปภาพรวมเหตุการณ์ทั้งหมด พร้อมประเมินผลต่อไป

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้พนักงานได้รับทราบนั้น จะเป็นการทำงานควบคู่ไปกับงาน Public Relations ซึ่งในช่วงขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) งาน Public Relations จะแบบแผนในการเผื่อระวังเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยแบ่งแยกตามความรุนแรงของเหตุการณ์ แต่ละเหตุการณ์ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสาร เป็น Spokesperson คือใคร โดยในขั้นตอนนี้ การสื่อสารภายในองค์กร อาจะยังไม่เกิดขึ้น เพราะหากกรณีดังกล่าวยังไม่ถึงสื่อมวลชน หรือยังไม่แพร่กระจายไปในวงกว้างมากนัก แต่หากเรื่องดังกล่าว ไปถึงสื่อมวลชนทำให้สาธารณชนรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ แล้ว งาน Public Relations จะส่ง Press Release ให้กับสื่อมวลชนสำนักต่าง ๆ เพื่อทำการรายงานข่าวการชี้แจงของธนาคาร โดยในขณะเดียวกัน งาน Internal Communication จะรับผิดชอบในการสื่อสารภายในองค์กรให้กับพนักงานได้รับทราบอีกทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดการสื่อสารไปทิศทางเดียวกัน แต่หากการออก Press Release หรือการสื่อสารภายในองค์กร ยังไม่สามารถทำให้พนักงานและประชาชนคลายความวิตกกังวลลงได้ การแถลงข่าวโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพื่อลดภาวะความรุนแรงของประเด็นดังกล่าว เพื่อไม่ให้กระทบกับการดำเนินงานของธนาคาร และในขั้นสุดท้าย คือขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) งาน Internal Communication จะทำการสื่อสารในภาพรวมของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจะออกเป็นบทความของกรรมการผู้จัดการใหญ่

เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอีกในอนาคต พร้อมกับทำการประเมินผลว่ามีสิ่งใดที่ควรพัฒนาปรับปรุงบ้าง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่ไม่ได้มีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีแผนการสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน ผ่านการตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตและศูนย์กระจายข่าวสารที่จะทำงานควบคู่กันไป โดยตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ จากสื่อมวลชน ประสานงานกับสื่อมวลชนในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-crisis) เผื่อหวังไม่ให้เกิดพัฒนาไปสู่ความรุนแรง ซึ่งในช่วงนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กร จะมีการเตรียมความพร้อม เพื่อรับมือกับประเด็นนั้น หากพัฒนาไปสู่วิกฤต โดยเมื่อเข้าสู่ขั้นวิกฤต (Crisis) แล้ว ส่วนสื่อสารองค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับสื่อมวลชน อาจออกเป็น Press Release หรือแถลงการณ์จากบริษัท ส่วนสื่อสารภายในองค์กร จะทำหน้าที่ในการสื่อสารให้กับพนักงานรับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่มี เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างเหมือน ๆ กัน เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่สุวรรณภูมิ จะต้องทำการสื่อสารไปยังทุกท่าอากาศยานทั่วประเทศ เพื่อให้ทุกที่รับรู้เรื่องราวจากแหล่งข้อมูลเดียวกัน พุดไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ในกรณีที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ท่าอากาศยานใด ผู้ที่จะเป็นคนแถลงข่าวกับสื่อมวลชน จะเป็นผู้อำนวยการท่าอากาศยานของแต่ละท่าอากาศยาน แต่ในกรณีที่เป็นครณีใหญ่มาก กระทั่งกับชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเสียหาย การดำเนินกิจการชีวิต ทรัพย์สิน ผู้ที่แถลงข่าวจะเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ที่ต้องออกมาแถลงข่าวด้วยตนเอง และเมื่อเหตุการณ์เป็นช่วงหลังวิกฤต (Post-crisis) แล้ว ก็ทำการประเมินผลการสื่อสาร รวมถึงสรุปภาพรวมให้พนักงานทุกคนรับทราบต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## อภิปรายผลการวิจัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากสรุปผลการวิจัยในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ประการ ดังนี้

### กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีความคิดเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่วางไว้ อาจจะเป็นการแจ้งเพื่อทราบ เพื่อโน้มน้าวใจ หรือเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ สอดคล้องกับ (พนม คลี่ฉายา, 2549) ที่ระบุว่า กลยุทธ์การสื่อสาร หมายถึง วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ตอบเจตย์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริบท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จ ว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แล้ว

ปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาในอดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งกำหนดว่าจะใช้ สื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร

ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์กร ใช้กลยุทธ์การ สื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตไปใน 2 แนวทาง คือ กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ โดยกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การสร้างสื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

จากสรุปผล จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร จะมีผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO เป็นผู้ส่งสาร และฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามโครงสร้างของแต่ละองค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียด จะสามารถแบ่งประเภทผู้ส่งสารได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเภทบุคคล – โดยทั่วไปในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤต ผู้ที่เป็น Spokesperson ส่วนใหญ่จะเป็น CEO แต่ในบางกรณีอาจจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นเป็นแทนได้ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่มีความเป็นเฉพาะทาง

2. ประเภทหน่วยงาน – โดยปกติหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ จะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กรของบริษัท โดย ปตท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ธนาคารกรุงไทย จะเป็นฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และ ทอท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร แต่ในภาวะวิกฤตบางครั้ง การสื่อสารภายในองค์กร อาจจะได้มีเพียงฝ่ายสื่อสารองค์กรที่ทำหน้าที่แต่เพียงฝ่ายเดียว อาจจะมีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลพนักงานทั้งองค์กรร่วมทำการสื่อสารด้วย

ดังนั้น ในกลยุทธ์ผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร จึงมีความสอดคล้องกับ (อรรวรรณ ปิลาธนโอบาท, 2537) ที่ระบุว่าสิ่งสำคัญของผู้ส่งสารที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสาร ผ่านตัวสาร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม นั่นคือ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความรู้และความสามารถของผู้ส่งสาร มีความเป็นผู้นำ ลักษณะการแสดงออก วุฒิภาวะ ความน่าไว้วางใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมถึงประวัติการศึกษา ความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร ประสบการณ์ทำงาน นอกจากนี้ ความสามารถและพลังในการถ่ายทอดสาร ในการสื่อสารของผู้ส่งสารเอง ก็เป็นส่วนประกอบที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสารได้เช่นกัน สุดท้าย สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือต้องมีพื้นฐานร่วมกันในสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังจะส่งไปยังผู้รับสารด้วย

โดยความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารของทั้ง 3 องค์กร ย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน เพราะผู้ส่งสารเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารโดยตรง รวมถึงตัวบุคคลที่ทำการสื่อสาร เป็นผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ซึ่งมีความสามารถในการส่งสาร มีความเป็นผู้นำ มีวุฒิภาวะ และสามารถโน้มน้าวใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ด้วย

เมื่อผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าวใจแล้ว กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตที่สำคัญในประการต่อมา คือ ผู้รับสาร ซึ่งจากการสรุปผลการวิจัยจะพบว่าในทุกองค์กรได้จัดสรรพนักงานตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของพนักงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งสะท้อนมายังเพศ อายุ ตำแหน่ง ของผู้รับสารในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน รวมถึงความถนัดในการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วย ในประเด็นของผู้รับสารนี้ จึงมีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับ แนวคิดที่ว่าในการทำการสื่อสารทุกครั้ง อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจนั้นคือ ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพราะการรู้จักผู้รับสารจะทำให้สามารถออกแบบตัวสาร เลือกใช้สื่อที่มีความเหมาะสมได้ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ ลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ลักษณะทางภูมิประเทศและที่ตั้งชุมชน ทำให้เห็นถึงลักษณะการรวมกลุ่มสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะด้านความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ทำสื่อสารออกไป และแนวทางในการพัฒนา (ณรงค์ สมพงษ์, 2535; พนม คลีฉายา, 2549; อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2549)

หลังจากที่ผู้ส่งสารมีความพร้อมในการสื่อสาร และวิเคราะห์ผู้รับสารแล้วความแตกต่างกันทั้งในด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์และลักษณะทางจิตวิทยา ในลำดับต่อมาคือการวิเคราะห์ว่าสารและช่องทางการสื่อสารแบบใดที่จะมีความเหมาะสมกับเรื่องหรือประเด็นที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสาร รวมถึงผู้รับสารด้วยว่าสารหรือช่องทางการสื่อสารใดที่เหมาะสมที่สุด

### การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต

การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต เป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้ในการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่มีความแตกต่างกัน นอกจากพนักงานที่มีความแตกต่างกันแล้ว วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่มีความแตกต่างกัน ย่อมต้องนำมาวิเคราะห์ในการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารด้วย เช่น หากจะสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์ 5 ปีข้างหน้าขององค์กร แต่ออกแบบสารมาในลักษณะบทความขนาดยาว อาจจะไม่สามารถดึงดูดพนักงานให้เข้ามาอ่านได้มากนัก อาจเปลี่ยนเป็นการออกแบบด้วยสไลด์สั้น เว้นวรรค จัดคำ ใช้รูปภาพที่ดึงดูดใจ สามารถสร้างความน่าสนใจได้มากขึ้น ซึ่งในประเด็นของวัตถุประสงค์การออกแบบสารนี้ สอดรับกับแนวคิดของ อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2549) ที่กล่าวว่า ตัวสารจะถูกออกแบบไปในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน อาจเป็นการออกแบบเพื่อโน้มน้าวใจ โดยใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง เทคนิคการใช้หลักฐานและเหตุผลรองรับ หรือแม้แต่เทคนิคในการข่มขู่ นอกจากนี้ เนื้อหาในตัวสารก็มีความสำคัญเช่นกัน

นอกจากวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การออกแบบให้มีความน่าสนใจถือเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับ Rune Pettersson (2012) ที่กล่าวว่า การออกแบบตัวสารที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ ความมีเหตุมีผล (Rational) มีความงดงาม น่าสนใจ สามารถดึงดูดใจผู้รับสารได้ (Functional Aesthetics) นอกจากนี้ ยังต้องมีความหมายตรงกับสิ่งที่เรา ในฐานะผู้ส่งสารต้องการจะสื่อ ซึ่งการที่ผู้รับสารจะสามารถเข้าใจตัวสารนั้นได้โดยง่าย ตัวสารจึงมีความจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพด้วยตัวของมันเอง (Effective) ยังรวมไปถึงการจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งตัวอักษร ภาพ เส้น สีต่าง ๆ ต้องมีความเหมาะสมด้วย (Efficient Layout)

ซึ่งหากพิจารณาจากตัวอย่างสารจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 องค์การมีการออกแบบสารที่สอดคล้องกับหลักในการออกแบบสารของ Rune Pettersson (2012) ที่ระบุว่า หลักการในการออกแบบตัวสาร ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการทำงาน (Functional Principles) หลักการบริหาร (Administrative Principles) หลักการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Principles) หลักการด้านการเรียนรู้ (Cognitive Principles) ดังนี้

**1) หลักการทำงาน (Functional Principles)** ประกอบด้วย 6 หลักการ คือ การกำหนดปัญหา (Defining the problems) กำหนดโครงสร้าง (Providing structure) มีความชัดเจน (Providing clarity) มีความเรียบง่าย (Providing simplicity) ความสำคัญ (Providing emphasis) และมีความเป็นเอกภาพ (Providing unity)

**2) หลักการบริหาร (Administrative Principles)** ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Information access) ต้นทุนข้อมูลข่าวสาร (Information costs) จริยธรรมข้อมูลข่าวสาร (Information ethics) และคุณภาพในการรักษาความลับ (Securing quality)

**3) หลักการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Principles)** ประกอบด้วย 2 หลักการ คือ ความสามัคคี (Harmony) และสัดส่วนของสุนทรียะ (Aesthetic proportion)

**4) หลักการด้านการเรียนรู้ (Cognitive Principles)** ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ สนับสนุนให้เกิดความสนใจ (Facilitating attention) สนับสนุนให้เกิดการรับรู้ (Facilitating perception) สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ (Facilitating processing) และสนับสนุนให้เกิดการจดจำ (Facilitating memory)

ซึ่งทั้ง 4 หลักการนี้ มีความสอดคล้องกับการออกแบบสารของ ปตท. ธนาकारกรุงไทย และ ทอท. เป็นอย่างมาก โดยในการออกแบบสารแต่ละครั้ง จะมีหลักการใดหลักการหนึ่งสอดแทรกไปในการออกแบบอยู่เสมอ เพื่อสร้างสุนทรียะในการรับสารให้กับพนักงานในฐานะผู้รับสารต่าง ๆ ขององค์กร

ช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีความสอดคล้องกับความหมายพื้นฐานของช่องทางการสื่อสาร กล่าวคือ สูดาร์ตัน ดิซวอร์ธนะ จันทราวัฒนากุล (2550) ได้ให้ความหมายว่า ช่องทางการสื่อสาร คือ ช่องทางและสื่อในทางการสื่อสาร มีความหมายแตกต่างกัน คือ ช่องทาง (Channel) เป็นทาง (Route) ที่นำพาสัญญาณ (Signal) จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง เป็นได้ทั้งลักษณะทางกายภาพ (Physical) เช่น ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ได้แก่ การได้ยิน การมองเห็น การสัมผัส การลิ้มรส และการได้กลิ่น ลักษณะทางเทคนิค (Technical) เช่น วิทยุ โทรศัพท์ ลักษณะทางสังคม (Social) เช่น โรงเรียน สื่อมวลชน ขณะที่สื่อ (Medium) เป็นวิธี (Means) ในการแปลงสารให้เป็นสัญญาณ (Signal) เพื่อส่งผ่านช่องทาง (Channel) อย่างไรก็ตาม คำทั้ง 2 คำนี้ มีความหมายใกล้เคียงกัน จึงอาจนำมาใช้แทนกันได้

นอกจากนี้ ภาคิติ์ ตรีสกุล (2554) กล่าวว่า ช่องสาร (Channel) และสื่อ (Medium) มีความหมายแตกต่างกัน คือ ช่องสาร (Channel) หมายถึง ช่องทางในการรับรู้ของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และการสัมผัส หรืออีกนัยหนึ่งคือประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์นั่นเอง ขณะที่สื่อ (Medium) หมายถึง พาหนะในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งจากนิยามทั้ง 2 คำนี้ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน แต่เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการรับรู้ของผู้รับสาร จึงสามารถใช้แทนกันได้

ซึ่งจากความหมายทั้งช่องทาง (Channel) และสื่อ (Medium) มีความหมายใกล้เคียงกัน สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งทั้งช่องทาง (Channel) และสื่อ (Medium) ของการสื่อสารภายในองค์กรของทั้ง 3 องค์กร มีความใกล้เคียง ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จะมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารบางช่องทางเพิ่มเติมจากเดิม เนื่องด้วยพฤติกรรมกรรมการรับสารของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งข้อจำกัดของการใช้สื่อในบางช่องทาง ที่อาจจะไม่ได้ครอบคลุมทั้งหมดเหมือนในอดีต แต่สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ ทุกองค์กร เริ่มหันมาใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็นช่องทางออนไลน์มากขึ้น

### แนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กร เคยใช้ในการสื่อสารช่วงที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤตมาแล้ว ซึ่งการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ เป็นการสื่อสารเพื่อลดระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกจ้าง ประชาชน สังคม สิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่ผู้ถือหุ้น ซึ่งทุกภาคส่วนต้องการความเชื่อมั่นขององค์กรให้กลับมาโดยเร็ว เพราะหากองค์กรขาดความเชื่อมั่น การสื่อสารในภาวะวิกฤตไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ย่อมทำให้เกิดภาวะที่เป็นอันตรายได้เช่นกัน ซึ่งการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ สอดคล้องแนวคิดของ Bland (1998) ที่ได้กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการสื่อสารขององค์กรที่กำลังเกิดภาวะวิกฤต โดยใช้การสื่อสารเป็นตัวกลางไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อาจเป็นพนักงานภายในองค์กร ลูกจ้าง คู่ค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงประชาชน



ทั่วไป ทั้งในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤต และภายหลังเกิดวิกฤตแล้ว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรให้กลับมาดังเดิม ซึ่งนอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว อีกหนึ่งสิ่งที่มีความสำคัญในการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ องค์กรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จัดทำเป็นแผนการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมถึงการกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารหรือ Spokesperson ซึ่งสอดคล้องกับ Newsom, Turk และ Kruckeberg (2012) ที่มีแนวคิดว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นการวางแผนการสื่อสารไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันการเกิดวิกฤต อาจมีการแต่งตั้งทีมที่ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ผู้ที่ทำหน้าที่แถลงข่าวต่อสื่อมวลชน โดยเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะทำตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

นอกจากนี้ Coombs (2015) ได้แบ่งขั้นตอนของภาวะวิกฤตไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของทั้ง 3 องค์กร โดยหากพิจารณาลงในรายละเอียดตามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกสามารถแบ่งขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของทั้ง 3 องค์กรได้ตามแนวคิดของ ชาตรี ใต้ฟ้าพูล (2561) ดังนี้

### 1) จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร / จุดเผยแพร่ข่าวสาร

การจัดตั้งศูนย์บัญชาการข้อมูลข่าวสาร มีเป้าหมายเพื่อควบคุมการไหลของข้อมูลข่าวสาร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากทั้ง 3 องค์กร มีเพียงบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพียงบริษัทเดียวที่มีการระบุถึงการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤตอย่างเป็นทางการและมีแบบแผน ตามความรุนแรงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยจะมีการสื่อสารภายในองค์กรสอดแทรกอยู่ในทุกช่วงของการทำการสื่อสารในภาวะวิกฤต ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ในด้านของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการระบุถึงการจัดการตั้งศูนย์บริหารจัดการในภาวะวิกฤต แต่ไม่ได้ระบุว่าการจัดตั้งศูนย์นี้มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตโดยเฉพาะหรือไม่ ขณะที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำเป็นคู่มือ Crisis Management Plan ซึ่งสามารถใช้ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตได้ แต่จะเป็นเพียงการสื่อสารกับหน่วยงานภาคเอกชน ประชาชน และสื่อมวลชนเท่านั้น ซึ่งภายในคู่มือไม่ได้ระบุถึงแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตแต่อย่างใด แต่จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่ามีการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต แต่จะเป็นการพิจารณาจากความรุนแรงของเหตุการณ์ ว่าควรทำการสื่อสารในช่วงใดเท่านั้น

### 2) กำหนดตัวโฆษกผู้ให้ข่าว (Spokesperson)

โฆษกผู้ให้ข่าวสาร (Spokesperson) ทั้ง 3 องค์กร เป็นการกำหนดเป็นผู้บริหารระดับ CEO ทุกองค์กร โดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ

ใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งล้วนทำให้ข้อมูลที่ทำการสื่อสารออกไปนั้น มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง นอกจากนี้ ในบางกรณีที่เป็นภาวะวิกฤตเป็นเรื่องเฉพาะทาง จะมีการกำหนดตัวผู้บริหารบางท่านที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะไว้เป็น Spokesperson ลำดับถัดไปด้วย

ในด้านของศูนย์การกระจายข่าวสาร ปตท. จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ธนาคารกรุงไทย จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และ ทอท. อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารองค์กร

### 3) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) พบว่า ทั้ง 3 หน่วยงาน มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งก็คือผู้เสียหายที่เกิดขึ้นจากการกระทำใดการกระทำหนึ่ง เช่น พนักงานธนาคารทุจริตเงินของลูกค้า ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง คือ ลูกค้าที่ถูกทุจริต ในส่วนนี้ องค์กรต้องเร่งลงพื้นที่ให้การช่วยเหลือดูแลอย่างเร่งด่วน เพราะหากปล่อยปละละเลย อาจจะทำให้วิกฤตที่ดูจะลดระดับลง กลับมาเพิ่มขึ้นได้อีก

นอกจากนี้ ยังพบว่า ทั้ง 3 หน่วยงาน ยังได้ดูแลผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยอ้อมด้วย เช่น ปตท. ได้ส่งทีมเข้าไปดูแล สร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ช่วยโฆษณา ทำการตลาดให้นักท่องเที่ยวกลับไปที่ท่องเที่ยวที่เกาะเสม็ดอีก ภายหลังจากเหตุการณ์เรือขนส่งน้ำมันดิบท่อแตก ทำให้น้ำมันดิบกว่า 50,000 ลิตร ไหลลงสู่ทะเลที่อ่าวพร้าว เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง

### 4) เตรียมข้อมูลเบื้องต้นสำหรับสื่อมวลชน

ในยามที่วิกฤตเกิดขึ้น ผู้สื่อข่าวส่วนใหญ่มักต้องการข้อมูลวงใน (Inside Story) ดังนั้น ทีมที่ได้รับหน้าที่ในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤต ต้องจัดเตรียมให้พร้อมไว้รองรับการร้องขอจากสื่อมวลชน เพราะหากไม่มีข้อมูลเบื้องต้นที่ดีพอสำหรับการทำข่าวของผู้สื่อข่าว ส่วนหนึ่งอาจจะทำให้ผู้สื่อข่าวแสวงหาข่าวสารด้วยตนเอง จนนำไปสู่การลงพื้นที่สัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ที่สื่อมวลชนคาดว่าจะสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้มากกว่าฝ่ายสื่อสารองค์กร เช่น กรณีศึกษาสาขาปลายของธนาคารกรุงไทย ที่สื่อมวลชนลงพื้นที่สัมภาษณ์พนักงาน แม่บ้าน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยด้วยตนเอง ทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ออกไป ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และการดำเนินงานของธนาคารเป็นอย่างมาก

### 5) กำหนดข้อความหลัก (Key Message) ในการเสนอข่าวสาร

ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดข้อความหลักหรือ Key Message ให้กับผู้สื่อข่าวสามารถนำไปรายงานข่าวได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากรายข่าวของสื่อมวลชน เป็นช่องทางที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดข้อความหลักในการจะให้ข่าวสารออกไป

### 6) ควบคุม / อำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชน

องค์กรต้องอำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชนในด้านต่าง ๆ เพราะการอำนวยความสะดวกในการทำข่าวจะทำให้สื่อมวลชนถูกจำกัดอยู่ในพื้นที่ที่องค์กรจัดไว้ให้ เพราะหากองค์กรไม่อำนวยความสะดวก อาจจะทำให้สื่อมวลชนต้องออกไปแสวงหาข่าวสารด้วยตนเองจนไม่สามารถควบคุมได้

จากการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” ด้วยการใช้วัตถุดิบการวิจัย 3 ประเด็น คือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต การออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต และแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต พบว่า ทุกองค์กรมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การออกแบบสาร และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นใช้กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การโน้มน้าวใจที่สอดแทรกอยู่ในตัวสารที่ส่งออกไป โดยทุกองค์กรได้วิเคราะห์ผู้รับสารของตนเอง อันนำมาซึ่งการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

แม้ว่ากลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การออกแบบสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร จะมีแนวทางในการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน แต่มีบางสิ่งในรายละเอียดที่แตกต่างกันไป โดยส่วนที่เห็นได้ชัดที่สุดคือช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน เนื่องจากจำนวนผู้รับสารที่แตกต่างกัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของแต่ละองค์กรที่มีการกระจายไปตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ย่อมส่งผลให้ช่องทางการสื่อสารแตกต่างกันไป แต่ในความแตกต่างของช่องทางการสื่อสารนี้ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าช่องทางการสื่อสารช่องทางใดดีกว่ากัน หรือมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน เพราะบริบทในการสื่อสาร ความต้องการรับสาร ความแตกต่างของผู้รับสารก็มีความแตกต่างกันไป ดังนั้น ประสิทธิภาพในการสื่อสารของทั้ง 3 องค์กร จึงขึ้นอยู่กับผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารที่แตกต่างกันไปนั่นเอง

ในด้านของแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต แนนอนว่าทุกองค์กรต่างมีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตของตนเอง ซึ่งแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้ง 3 องค์กร มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และลดระดับภาวะความรุนแรงของภาวะวิกฤตลง ป้องกันการส่งผลกระทบต่อมายังกระบวนการทำงาน ซึ่งหากพิจารณาว่าสิ่งนี้ที่แตกต่างกัน สามารถระบุได้ว่า

ปตท. มีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤตทั้ง 3 ระดับ ขณะที่ ทอท. มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตเช่นกัน แต่การสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรจะ ทำควบคู่กันไป ด้านของธนาคารกรุงไทย ใช้คู่มือ Crisis Management Plan ในการสื่อสารในภาวะ วิกฤต

แม้ว่าทั้ง 3 องค์กร จะมีแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางแนวทาง อาจจะใช้ได้ดีกับองค์กรหนึ่ง แต่กับองค์กรหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลดีก็ได้เช่นกัน แต่ในการวิจัย พบว่า แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต ที่องค์กรควรทำในลำดับแรก คือ การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะ วิกฤต เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงอาจคาดการณ์ได้ ว่า แท้ที่จริงแล้ว สิ่งที่ธนาคารกรุงไทย ควรทำคือการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤตขึ้นเพื่อทำหน้าที่นี้ โดยเฉพาะ เพื่อให้การสื่อสารออกไปจากแหล่งเดียวกัน นอกจากนี้ สิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือทั้ง 3 องค์กร ไม่มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต ที่เป็นแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะ ทั้ง 3 องค์กร จะเป็นเพียงการนำการสื่อสารภายในองค์กรไปรวบเป็นส่วนหนึ่งในศูนย์ บริหารจัดการวิกฤตหรือคู่มือเท่านั้น ซึ่งหากทุกองค์กรมีแผนการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤต จะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใกล้เคียงกับ 3 องค์กรดังกล่าวได้ แต่หากมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน อาจจะทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งหมด ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป อาจจะต้องเลือกวิเคราะห์จากองค์กรที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น
2. กรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัยนี้ ใช้เกณฑ์เหตุการณ์ครั้งล่าสุดที่เกิดขึ้นตามการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก (In-Depth Interview) ตามทัศนะของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะมีการ สัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในกรณีศึกษา เดียวกัน
3. ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความแตกต่างทางด้านอุตสาหกรรม และธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้การวิจัยครั้งต่อไป อาจจะเป็นการใช้หน่วยงานที่อยู่ในอุตสาหกรรม เดียวกัน เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. ในด้านของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลมาทั้ง 20 คน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์จาก หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะต้องเจาะลึกลงไปในแต่ละหน่วยงานภายในให้มากขึ้น เช่น สัมภาษณ์พนักงานจากฝ่ายสื่อสารองค์กรเพิ่มเป็น 5-7 คน ในทุกระดับตำแหน่ง หรือสัมภาษณ์ผู้รับ สารเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดแนวความคิดเห็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะใช้การวิจัยตัวบท (Textual Analysis) เข้ามาประกอบการวิจัยเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นกรณีศึกษาที่เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของสังคมมากขึ้น รวมถึงการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลแบบสอบถาม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความพึงพอใจของการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต เพื่อจะได้ความคิดเห็นของผู้รับสารที่กว้าง และลงไปรายละเอียดต่าง ๆ มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ข้อควรระวัง คือ ความละเอียดอ่อนในด้านอารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนที่แตกต่างกัน แม้ว่าผลการวิจัยนี้จะได้ผลสรุปที่ชัดเจนของแต่ละองค์กร แต่การนำผลการวิจัยต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรของตนเอง ควรนำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

2. สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีอยู่เดิม ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภาวะวิกฤต พร้อมทั้งร่างแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างรอบด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดตั้งศูนย์รับมือภาวะวิกฤตและศูนย์กระจายข่าวสารอยู่แต่เดิม จึงสามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปพัฒนาแนวทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้ชัดเจนขึ้น โดยระบุแนวทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรควบคู่กันไปตามเจตนารมณ์ขององค์กร

## บรรณานุกรม

- Agwu, M. O. (2014). Organisational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*(14), 1-10.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies a theory of image restoration strategies*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. . Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Business.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture*. Great Britain: Financial Times.
- Brown, A. D. a. S., K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*(31(6)), 807-828.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational Behavior* Canada: Thomson South-Western.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*(10(3)), 163-176.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* ( 3th ed. ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding: Planning, Managing, and Responding* (4th Ed. ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: South-Western.
- Edition, T. S. (2007). Kia resumes partial production at strike plant. Retrieved from [https://www.thestar.com/business/2007/08/27/kia\\_resumes\\_partial\\_production\\_at\\_strike\\_plant.html](https://www.thestar.com/business/2007/08/27/kia_resumes_partial_production_at_strike_plant.html)
- Eisenberg, E. M., Murphy, A., and Andrews, L. (1998). Openness and decision making in the search for a university provost. *Communications Monographs*( 65(1)), 1-23.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: A casebook approach* (4th ed. ed.). New

York: Routledge.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y: American Management Association.

H., E. i. R. H. (1996). *Organizations structures processes and outcomes* (6th ed. ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.

H., R. H. (1996). *Organizations structures processes and outcomes* (6th ed. ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.

Himmer, N. S. (2013). *How does organisational culture influence the performance of luxury hotels based on the example of the Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.?* (Bachelor Thesis for Obtaining the Degree Tourism and Hospitality Management), Modul Vienna University,

Katz, D., and Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Keaton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

Maseko, S. B. T. (2017). Strong vs. weak organisational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Business Management Review*(7), 287.

Newsom, D., Turk, J. V. and Kruckeberg, D. . (2012). *This Is PR: The Realities of Public Relations* (11th ed. ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.

O'Donnell, O. a. B., R. . (2008). *Understanding and managing organisational culture*. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration.

O'Hair, D., Friedrich, G. W. and Shav, L. D. (1998). *Strategic Communication in Business and the Profession* (3rd ed ed.). Houghton Mifflin.

Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*(6(01), EM-2018).

Onyango, W. P. (2014). Effects of organisation culture on change management: A case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*( 6(34)), 204-214.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*.

Petterson, R. (2012). Introduction to Message Design. *Journal of Visual Literacy*, .

Volume 31 No.2, 93-104.

- R., S. P. (1990). *Organization Theory: Structure designs and applications* (3rd ed. ed.). Englewood cliffs, NJ: : Prentice Hall.
- Redding, W. C. (1973). *Communication within the organization*. New York: Industrial Communication Council and Lafayette; Ind.: Purdue Research Foundation.
- Robbins, S. P. a. J., T. A. (2011). *Organisational Behavior* (14th Edition ed.). New Jersey: : Pearson Education, Inc.
- S., S. (2016). An Overview of the Concept of Organisational Culture. *International Business Management*, 10, 51-61.
- Sapir, E. (1933). *Communication. Encyclopedia of the social science*. (Vol. Vol. 4 ). New York: Macmillan.
- Schein, E. (2009). *Organisational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey – Bass.
- Shannon, C. E. a. W. W. W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois.
- Standard, T. (2561). เรือน้ำมัน EXXON VALDEZ เกิดอุบัติเหตุน้ำมันรั่วลงทะเลที่อลาสก้า 24 มีนาคม 1989. Retrieved from Facebook.com/thestandardth/posts/1847836185509265/
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. and Seeger, M. W. . (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks, Los Angeles: SAGE.
- เดชานนท์ มหาภาพ. (2545). กลยุทธ์การสื่อสารในโครงการเพื่อบำบัดยาเสพติดปฏิบัติธรรมนำปัญญา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- เดลินิวส์. (2560). พนง.เอ็กซ์เรย์กระเป่าประท้วง หยุดงานร้องขึ้นค่าจ้าง. Retrieved from <https://www.dailynews.co.th/regional/553665>
- เนตรชนก พึ่งเกษม. (2545). การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- เอกพงศ์ จันทร์กล้า. (2553). กระบวนการ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และการยอมรับของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- เอกภพ จิงกุล. (2558). การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,



- โชติรส ทิมพัฒน์พงศ์. (2537). การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- โพสต์ทูเดย์. (2557). กรุงเทพฯยังไม่ปล่อยกู้โครงการจำนำข้าว. Retrieved from <https://www.posttoday.com/finance-stock/news/275700>
- ไทยรัฐออนไลน์. (2561). พนง.กูเกิลทั่วโลกผลงานประท้วง ด้านผู้บริหารล้วงละเมิดทางเพศ. Retrieved from [thairath.co.th/news/foreign/1409508](http://thairath.co.th/news/foreign/1409508)
- กมลเวช นิตยสุทธิ. (2535). การศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- กรีช สืบสนธิ. (2526). การสื่อสารในองค์กร (*Organizational Communication*). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรีช สืบสนธิ. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันติพิชญ์ ใจบุญ. (2560). 4 ปีน้ำมันดิบรั่วที่ระยอง ปลายังหาย สัตว์ทะเลหนี ประมงตงงาน. (2560, 28 กรกฎาคม). วันที่เข้าถึงข้อมูล Retrieved from <https://www.posttoday.com/politic/report/505670>
- กานต์มณี แสงศรีจิราภัทร. (2550). การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- จิรวาส พรหมศร. (2549). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารของกองพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. ( วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- จิราภรณ์ ธิรปัญญาเลิศ. (2542). การแสวงหาข่าวสารในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและระดับความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- จุฑามาศ สุขสวัสดิ์. (2551). กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรกลุ่มบริษัท ปตท. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ณรงค์ สมพงษ์. (2535). สื่อเพื่อการส่งเสริมและเผยแพร่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ณัฐวุฒิ นิตย. (2540). รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน ของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

- สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 ัญญา ช่างเชื้อวงศ์. (2544). การสื่อสารในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และอิสระ สุวรรณบล. (2514). ปทานุกรมการบริหาร กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์.  
 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
 ชาติรี ใต้ฟ้าพูล. (2561). เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล In. กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 นนทญา หงส์รัตน์. (2550). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโรงเรียนชาวนาจังหวัดสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). ทฤษฎีองค์การ : แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
 ประมะ สตะเวทิน. (2526). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 ประมะ สตะเวทิน. (2546). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.  
 ปรีดีเปรม ชัยกิจ. (2559). การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 พงษ์ วิเศษสังข์. (2548). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสาร (*Introduction to Communication*). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.  
 พนม คลีฉายา. (2549). เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 16458 การสร้างสรรค์และผลิตงานประชาสัมพันธ์. In. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
 พชนี เษยจรรยา, เ. ว. แ. อ. (2538). แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอลโล่การพิมพ์ (1998) จำกัด.  
 พัชรา นักร้า. (2550). กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

พิภาวัล เลาวกุล. (2553). กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
ภัทรารวรรณ จุฑะพันธ์. (2552). กลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย  
ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์), จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย,

ภากิตดี ตรีสกุล. (2554). หลักนิเทศศาสตร์ (*Principles of Communication Arts*). นนทบุรี: ห้าง  
หุ้นส่วนจำกัด เฟิร์นข้าหลวง พรินตติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

มนตรี สุตสม. (2541). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทางการจราจรในจังหวัดภูเก็ต.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2554). การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.

รัตกร อุ๋นนันภาศ. (2549). การจัดการความขัดแย้งด้านมลภาวะทางเสียงของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. (2554). วันที่เข้าถึงข้อมูล  
Retrieved from <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>

วศินี นพคุณ. (2551). กลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชน  
ด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
นิเทศศาสตร์พัฒนาการ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

วัชรวิภา วัชรเสถียร. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในองค์การ  
รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ),  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

วันชัย มีชาติ. (2554). การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.

วิชัย แหวนเพชร. (2543). มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรม  
กมล.

วิทยากร ท่อแก้ว. (2549). การประยุกต์นิเทศศาสตร์ (*Application of Communication Arts for  
Development*). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิลาสินี บุญเรือง. (2549). กลยุทธ์การสื่อสารในโครงการพัฒนาเยาวชนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจ  
พอเพียงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
นิเทศศาสตร์พัฒนาการ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

วีระชัย ตั้งสกุล. (2549). การสร้างสารในงานนิเทศศาสตร์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมยศ นาวิการ. (2527). การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (ม.ป.ป.). สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

Retrieved from <http://www.sepo.go.th/>

สุดาร์ตน์ ดิษยวรรธนะ จันทราวัดนากุล. (2550). เอกสารประกอบเรียนรายวิชาสื่อมวลชนกับสังคม

ln. ปทุมธานี: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สุนทร วงศ์ไวยวรรธนะ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุปัญญา หุ่นแก้ว. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการสื่อสารภายในองค์กรกับขวัญ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,

สุรัตน์ ตรีสกุล. (2548). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา.

อรรธรณ ปิรันธน์โอวาท. (2549). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรรธรณ ปิรันธน์โอวาท. (2554). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อารีสา ทองชุมสิน. (2557). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสนับสนุนการขายให้กับตัวแทนประกันชีวิต

ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์), จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย,

อารีรัตน์ มาหินกอง. (2550). กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และปัจจัยที่ทำให้เยาวชนตัดสินใจเข้าร่วม

กิจกรรมของชมรมพุทธศาสตร์สากล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

ประชาสัมพันธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

อรุชา กาญจนวิทย์. (2546). การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท.

จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาริชวิทยา), จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย,



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



ตัวอย่างจดหมายที่ใช้ในการขอสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ อว 64.10/01370



คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10330

๒๖ ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ  
คณบดีคณะนิติศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ด้วย นายภวินท์ ศรีเกษมสุข นิสิตปริญญาโท คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของ รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติรี ใต้ฟ้าพูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่ง ในการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการสื่อสารองค์กรในภาวะวิกฤตของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย นั้น

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตต่อไป

ทั้งนี้ขอดำเนินการสัมภาษณ์ ณ ที่ทำการคณะนิติศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในวันและเวลาที่ท่านเห็นสมควร หากท่านต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับนิสิตได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-5908-2487 หรือทางอีเมล albus1065@gmail.com

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์)

คณบดีคณะนิติศาสตร์

หน่วยจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะนิติศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2218-2155, 0-2218-2178

โทรสาร. 0-2218-2155

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภวินท์ ศรีเกษมสุข
วัน เดือน ปี เกิด	21 กรกฎาคม 2530
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY