

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สถานการณ์

#### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์
2. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของสถานการณ์ที่เป็นปัญหา
3. เพื่อเรียนรู้ถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์สถานการณ์
4. เพื่อให้ทราบถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์
5. เพื่อให้สามารถอธิบายเกี่ยวกับการระบุปัญหาและการเรียงลำดับปัญหา

โครงการประชาสัมพันธุ์ไม่สามารถวางแผนได้ หากไม่มีรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและสถานการณ์นั้น นักประชาสัมพันธุ์จึงต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น เพื่อที่นักประชาสัมพันธุ์จะเข้าใจสถานการณ์นั้นในทุกแง่มุมจนสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงหรือโอกาสที่มีอยู่ และสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การในสถานการณ์นั้นได้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการหาวิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือได้รับประโยชน์จากสถานการณ์ที่เป็นโอกาสที่เกิดขึ้นต่อไป

#### ขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธุ์

ในการดำเนินงานประชาสัมพันธุ์ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพอใจหรือที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน เช่น อุบัติเหตุต่างๆ

**1.การมีปฏิกริยาตอบสนองตามสัญญาชาติญาณ** นั่นคือเมื่อมีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือเกิดวิกฤติการณ์ อุบัติเหตุ หรือมีข่าวลือที่ทำให้มหาชนตื่นตระหนกตกใจ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ไม่ว่าด้านใดด้านหนึ่งขององค์การ สถานการณ์และความรีบด่วนที่เกิดขึ้นมักทำให้องค์การปฏิเสธการให้ข่าว หรือการตอบคำถามใดๆ ของผู้สื่อข่าว หรือตอบเฉพาะบางส่วนของคำถาม และคำตอบนั้นอาจไม่ถูกต้อง ปิดบังอำพราง ล่าช้าในการให้ข่าวสาร หรือการให้ข่าวไปตามความคิดเห็นในขณะนั้น ซึ่งการกระทำหรือการให้ข่าวสารในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดผลเสียหรือทำให้ความน่าเชื่อถือขององค์การลดลงไปได้

**2.การมีปฏิกริยาตอบสนองอย่างมีแผน** โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือวิกฤติการณ์นี้มักจะเกิดขึ้นโดยไม่มีการเตือนล่วงหน้า ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องมีนโยบายและการเตรียมการที่ดีสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเร่งด่วน การเตรียมการนี้ รวมถึงการพิจารณากำหนดบุคคลที่เหมาะสมให้เป็นตัวแทนที่ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และองค์การอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อการทำงานแข่งกับเวลาของสื่อมวลชน และเพื่อลดการเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อนให้น้อยที่สุด ฝ่ายบริหารควรจะมีการพบปะกันเป็นประจำ เพื่อประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทุกระยะ หากมีสิ่งชี้หน้าหรือสถานการณ์ใดๆ ที่อาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การ ก็จะได้ดำเนินการแก้ไขก่อนที่สถานการณ์นั้นจะลุกลามใหญ่โตและมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์การ

การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้ นักประชาสัมพันธ์ส่วนมากใช้ขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้ สำหรับกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่มี 4 ขั้นตอน คือ การวิจัย การวางแผน การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผลนั้น นอกจากจะดำเนินการแต่ละขั้นตอนตามลำดับแล้ว ในปัจจุบันแต่ละขั้นตอนยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขั้นตอนอื่นๆ ด้วย เช่น การวิจัยสามารถดำเนินการได้ทั้งในขั้นตอนการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล หรือขั้นตอนการ

### ขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

### แนวทางแก้ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์

1. การวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์  
2. การระบุปัญหา

2. การวางแผน

1. การกำหนดวัตถุประสงค์  
2. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย  
3. การกำหนดโครงการ  
    - การกำหนดข่าวสาร  
    - การกำหนดสื่อหรือกิจกรรม  
4. การกำหนดงบประมาณ  
5. การนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร

3. การติดต่อสื่อสาร

1. การดำเนินงาน  
    - ผู้รับผิดชอบ  
    - งบประมาณ  
    - ระยะเวลาดำเนินการ

4. การประเมินผล

1. การวัดและประเมินผลงาน

### ภาพที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และ แนวทางแก้ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์

หากเป็นนักประชาสัมพันธ์อาชีพ เมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว บางครั้งอาจหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ในเวลาอันรวดเร็วจนคล้อยคลึงกับการแก้ปัญหาโดยใช้สามัญสำนึก ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์และความชำนาญที่สะสมมาจากการทำงานในอดีต ในขณะที่ผู้  
ที่เริ่มทำงานใหม่ อาจต้องใช้เวลามากในการวิเคราะห์ สรุปปัญหา และหาวิธีการเพื่อ

## สถานการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์

ในการดำเนินงานขององค์กรทุกขนาด ทุกประเภทจะมีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือโอกาสเกิดขึ้นเสมอ สถานการณ์นี้จะครอบคลุมเรื่องราวต่างๆ และมีระดับความรุนแรงแตกต่างกันไป สถานการณ์ที่เป็นปัญหานี้เกิดขึ้นเมื่อบางคนเห็นว่า มีบางสิ่งผิดปกติ หรืออาจมีสิ่งที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในอนาคต หรืออาจมีสถานการณ์ที่เป็นโอกาสซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานการณ์นั้นจะเป็นปัญหาหรือโอกาส ก็คือ สถานการณ์นั้นเป็นอุปสรรคหรือเป็นประโยชน์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง<sup>1</sup>

โดยทั่วไปแล้ว สถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหรือโอกาสด้านการประชาสัมพันธ์มักไม่เกิดขึ้นโดยอิสระ แต่จะเกิดควบคู่กับปัญหาหรือโอกาสขององค์กรเสมอ<sup>2</sup> นั่นคือ องค์กรสามารถใช้การประชาสัมพันธ์ช่วยในการแก้ไขสถานการณ์นั้น หรือเพื่อช่วยให้ องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น เช่น การที่พนักงานเห็นว่า องค์กรให้สวัสดิการแก่พนักงานน้อยเกินไป ก็เป็นปัญหาด้านบุคลากร หรือการที่ ผู้บริโภคไม่นิยมใช้บริการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เพราะเห็นว่าไม่มีความมั่นคง ก็ เป็นปัญหาในการดำเนินงานของธนาคารแห่งนั้น เป็นต้น

ส่วนสิ่งที่ชี้บ่งว่า สถานการณ์นั้นสามารถใช้การประชาสัมพันธ์ช่วยแก้ไขได้ หรือ อาจกล่าวได้ว่า ปัญหานั้นเป็นปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ ก็คือ สถานการณ์หรือ เรื่องราวนั้นเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก หรือเป็นที่สนใจของคนจำนวนมาก ซึ่งคน จำนวนมากนี้อาจเป็นกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้ ตัวอย่าง<sup>3</sup> กรณีที่ลิ้นปิด เปิดหรือวาล์ว (Valve) ในท่อหนึ่งของเครื่องปฏิกรณ์ปรมาณูของโรงงานผลิตพลังงาน ปรมาณูแห่งหนึ่งเกิดชำรุดหรือใช้การไม่ได้ ทำให้มีกัมมันตภาพรังสีรั่วออกมา จะ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของเครื่องปฏิกรณ์ปรมาณู และอันตรายที่จะมีต่อ พนักงานและชุมชน ฯ จะเห็นว่า ปัญหาขององค์กรนี้คือ การทำงานที่ผิดปกติของ เครื่องปฏิกรณ์ปรมาณู ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ นอกจากพนักงานและชุมชนแล้วยัง

ในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจต่อการแสวงหากำไรที่น่าพอใจจนไม่ระวังถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น สถานการณ์นั้นอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อกำไรที่มุ่งหวังของบริษัทในระยะยาวได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ หรือบริษัทที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ที่จะคอยตรวจสอบดูสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และรายงานให้ฝ่ายบริหารระดับสูงทราบ พร้อมทั้งชี้แจงด้วยว่า สถานการณ์ใดที่ต้องให้ความสนใจทันที และเพราะเหตุใด รวมถึงอธิบายว่าการประชาสัมพันธ์จะช่วยแก้สถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างไร หากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ไม่สามารถทำให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และผลกระทบของสถานการณ์นั้นที่มีต่อองค์กรได้แล้ว ก็เป็นการยากที่ฝ่ายบริหารจะเห็นชอบและสนับสนุนการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหานั้น

เมื่อมีสถานการณ์ใดๆ เกิดขึ้น ก่อนที่จะดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นด้วยการประชาสัมพันธ์ ควรจะได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นก่อน เพราะบางครั้งการดำเนินการแก้ไขสถานการณ์ด้วยการประชาสัมพันธ์อาจเป็นไปได้โดยเปล่าประโยชน์หรือก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบ อันเนื่องมาจากความไม่จำเป็น ไม่เหมาะสม หรือไม่ถูกต้องก็ได้ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการดำเนินการโดยไม่ได้ประโยชน์ใดๆ หรือเกิดผลเสียที่จะตามมา เมื่อมีสถานการณ์ใดๆ เกิดขึ้น นักประชาสัมพันธ์ควรพิจารณาสถานการณ์นั้นในประเด็นต่อไปนี้ก่อน<sup>4</sup>

1. มีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่
2. ถ้ามีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาจริง สามารถที่จะแก้ไขโดยดำเนินการสื่อสารบางรูปแบบได้หรือไม่

### 3. ถ้าสามารถทำได้ ควรดำเนินการทันทีหรือรอดต่อไปจนถึงช่วงเวลาที่เหมาะสม

นั่นคือ เมื่อมีสถานการณ์ใดๆ เกิดขึ้น หรือมีสัญญาณบ่งชี้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในอนาคตแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณาว่า จำเป็นจะต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยการประชาสัมพันธ์หรือไม่ หากไม่จำเป็น ก็ไม่ต้องดำเนินการใดๆ จากตัวอย่างเรื่องโรงงานผลิตพลังงานปรมาณูนั้น ถ้าสมมุติว่า ลินปิดเปิดสำรองสามารถทำงานแทนที่ได้ในทันที ทำให้ป้องกันมิให้กัมมันตภาพรังสีแผ่ออกมาได้ ในกรณีนี้ถือว่าไม่มีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนทั่วไป จึงไม่จำเป็นที่จะต้องให้ข่าวใดๆ แก่บุคคลภายนอก ทั้งนี้เพราะการให้ข่าวสารไม่ว่าลักษณะใดๆ จะมีผลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีหน้าที่ควบคุมตรวจสอบโรงงาน สั่งให้ปิดโรงงาน และให้พนักงานหยุดงานเพื่อตรวจสอบโรงงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชุมชน และข่าวเกี่ยวกับกลไกนี้ก็จะทำให้สื่อมวลชนให้ความสนใจ หรือนักการเมืองหรือบุคคลที่คัดค้านต่อการใช้พลังงานปรมาณูนำข่าวนี้นี้มาเป็นประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อการดำเนินงานของโรงงานได้ด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจประเด็นที่ว่า<sup>5</sup> มีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยการประชาสัมพันธ์หรือไม่ ได้ดียิ่งขึ้น คือ ในเช้าวันหนึ่ง พนักงานประชาสัมพันธ์ผู้หนึ่งของบริษัทผู้ผลิตหมากฝรั่งรายใหญ่รายหนึ่ง พบบทความสั้นๆ ที่ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับหนึ่ง รายงานว่านักวิทยาศาสตร์จากประเทศในอเมริกาได้ประเทศหนึ่งพบว่า การเคี้ยวหมากฝรั่งเป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดเป็นมะเร็งในช่องปาก ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ จึงได้ขอพบรองประธานบริษัทฝ่ายการตลาดพร้อมกับบทความนั้น และเร่งรีบดำเนินการให้ข่าวที่ปฏิเสธต่อข่าวที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับนั้นแก่สื่อมวลชนทันที และเสนอว่า ควรจะมีการอ้างอิงผลการวิจัยที่สนับสนุนการปฏิเสธข่าวนั้นประกอบด้วย รองประธานบริษัทไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะพร้อมกับชี้แจงว่า การให้ข่าวใดๆ แม้ว่าจะเป็นปฏิเสธข่าวธรรมดา ก็เป็นการแสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสนใจเชื่อถือต่อคำกล่าวอ้างของนักวิทยาศาสตร์ที่ไม่มีใครรู้จัก และการดำเนินการให้ข่าวที่ปฏิเสธต่อข่าวดังกล่าว จะทำให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบเกี่ยวกับข่าวนี้นี้มากขึ้นและจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ แก่บริษัทเลย ในกรณีนี้จึงอาจกล่าวได้ว่ารองประธานบริษัทฝ่ายการตลาดได้สังเกตเห็นว่าบริษัทยังไม่มีปัญหาที่จะต้องดำเนินการให้

อย่างไรก็ตาม ไม่มีหลักประกันใดๆ ที่นักประชาสัมพันธ์จะสามารถควบคุมข่าวสารใดๆ ที่สื่อมวลชนเห็นว่าจะเป็นที่สนใจของคนทั่วไปได้ และไม่มีหลักประกันใดๆ ที่บริษัทหนึ่งจะไม่ยกเอาสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของบริษัทคู่แข่งมาเพื่อประโยชน์ในทางธุรกิจ นักประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่จึงต้องเผชิญกับคำถามที่ว่า สถานการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถใช้การประชาสัมพันธ์แก้ไขได้หรือไม่ และการแก้ไขสถานการณ์นั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีหรือไม่ อยู่เสมอ แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ใดๆ ขึ้น และพิจารณาเห็นแล้วว่า สถานการณ์เหล่านั้นเป็นปัญหาที่สามารถใช้การประชาสัมพันธ์ช่วยในการแก้ปัญหาได้แล้ว ก็ต้องพิจารณาดำเนินการอย่างเหมาะสม

### ลักษณะของสถานการณ์ที่เป็นปัญหา

สถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นในองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานของรัฐ สหภาพแรงงาน หรือองค์กรประเภทอื่นๆ และมีลักษณะแตกต่างกันไป อาจเป็นวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อนที่มีผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายในองค์กร หรืออาจเป็นผลของสถานการณ์ในอดีตที่ค่อยๆ บ่มเพาะตัวมาเป็นเวลานาน หรือซ่อนเร้นอยู่ภายใต้การดำเนินงานตามปกติขององค์กร หรือเป็นผลของกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ หรือสิ่งที่คิดจะทำในอนาคตก็ได้ ซึ่งอาจแยกสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. สถานการณ์ที่มีผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร สถานการณ์ลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นอย่างช้าๆ แต่เมื่อปรากฏให้เห็นเด่นชัด ก็อาจทำให้ฝ่ายบริหารตื่นตระหนกที่ได้ทราบถึงแนวโน้มที่ไม่น่าพอใจและจำเป็นต้องหาทางแก้ไขโดยรีบด่วน ตัวอย่างของสถานการณ์ประเภทนี้ ได้แก่

- การที่มหาชนต่อต้านการใช้สินค้าของบริษัท
- การที่ยอดขายขององค์กรลดลง เนื่องจากผู้บริโภคไม่ใช้สินค้าขององค์กร

- การที่นักวิเคราะห์หลักทรัพย์แสดงความคิดเห็นว่า บริษัทยากที่จะแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้
- การที่กลุ่มพนักงานเห็นว่า บริษัทไม่ให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพของเขาเลย
- การที่กลุ่มผู้มาใช้บริการเห็นว่าโรงพยาบาลเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลแพงเกินไป
- การที่สมาคมอาชีพแห่งหนึ่งมีจำนวนสมาชิกลดลงเรื่อยๆ
- การที่นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศน้อยลง

2. สถานการณ์ที่กลุ่มคนยังไม่มีความคิดเห็นที่จะสนับสนุนหรือคัดค้านในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรต้องจัดทำโครงการขึ้นเพื่อจะให้กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นหรือมีปฏิกิริยาในทางที่องค์กรต้องการ โครงการที่จัดทำขึ้นมักเป็นโครงการที่จัดทำเพียงครั้งเดียว เมื่อสิ้นสุดสถานการณ์ก็ยุติโครงการ ตัวอย่างของสถานการณ์ประเภทนี้ คือ

- การดำเนินการเพื่อให้ผู้มีสิทธิออกเสียงให้ความเห็นชอบต่อการออกหุ้นกู้เพื่อสร้างห้องประชุมให้แก่ชุมชน
- การแนะนำสินค้าใหม่
- การจัดโครงการหาทุนเพื่อสร้างตึกใหม่ของโรงพยาบาล
- การขอข้อมูลและการสนับสนุนจากพนักงานเพื่อแก้ไขปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับการช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาลขององค์กร
- การดำเนินการเพื่อให้ผู้ถือหุ้นให้ความเห็นชอบในการซื้อกิจการอื่น

3. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือขยายโครงการเดิมที่ทำอยู่เพื่อรักษาชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร สถานการณ์ประเภทนี้เป็นงานที่ต้องดำเนินงานอยู่เสมอ เช่น การสร้างและรักษาไว้ความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ฯลฯ แม้ว่าจะไม่เกิดวิกฤติการณ์หรือมีสถานการณ์ใดเกิดขึ้น งานที่ดำเนินอยู่ก็มีความสำคัญ เนื่องจากถ้าปฏิบัติอย่างซ้ำซาก จำเจเรื่อยไป ก็ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ตัวอย่างของโครงการประเภทนี้ ได้แก่



- การรักษาไว้ซึ่งความเชื่อมั่นของชุมชนที่เห็นว่า องค์การเป็นประชากรที่ดีที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
- การทำให้พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท
- การทำให้สมาชิกมั่นใจว่า สมาคมการค้าหรือสหภาพแรงงานเป็นผู้แทนที่มีประสิทธิภาพ
- การรณรงค์หาทุนเป็นประจำทุกปีเพื่อรักษาไว้ซึ่งโครงการช่วยเหลือสังคม เช่น การจัดหาทุนสมาคมกาดไทย การจัดหาทุนเพื่อคนพิการ ฯลฯ
- การส่งข่าวสารที่มีคุณค่าเกี่ยวกับองค์การไปให้สื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ

## การวิเคราะห์สถานการณ์

ก่อนที่จะวางแผนโครงการประชาสัมพันธ์ จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งตีความหมายของข้อมูลและเรื่องราวเหล่านั้น เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผลของการสื่อสารและกิจกรรมต่างๆ ทั้งเชิงรุกและเชิงรับขององค์การ ซึ่งข้อบ่งชี้ถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

1. ระดับความเชื่อถือของกลุ่มคนที่มีต่อองค์การ
  2. กลุ่มคนเข้าใจถึงภารกิจ และนโยบายขององค์การอย่างไร
  3. กลุ่มคนเห็นว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อเขาหรือไม่ อย่างไร
  4. องค์การมีความขัดแย้งกับกลุ่มคนใดบ้าง ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
  5. กลุ่มคนมีการดำเนินงานต่อองค์การในลักษณะใด
- สำหรับประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้

2. เพื่อให้สามารถระบุถึงประเด็นปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง หากกำหนดประเด็นปัญหาไม่ถูกต้อง โครงการที่จัดทำก็ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3. เพื่อจะได้กำหนดแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมหรือได้ประโยชน์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากปัญหาหรือโอกาสที่แตกต่างกัน วิธีการดำเนินการก็จะแตกต่างกัน

## กระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์

ในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมและศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและสถานการณ์อย่างเป็นระบบ
2. การศึกษาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การและสถานการณ์
3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาส

## การรวบรวมและศึกษาข้อมูล

เมื่อมีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นและเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยการประชาสัมพันธ์แล้ว ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องไม่ดำเนินการบนพื้นฐานของความว่างเปล่าหรือคิดไปเองว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ แต่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ ให้มากที่สุด และเร็วที่สุดทั้งนี้เพราะสภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้สภาพแวดล้อมต่างๆ ยังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย ในการรวบรวมและศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและสถานการณ์นั้นอย่างเป็นระบบ จำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลสำคัญ 2 ประเภท คือ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมขององค์การ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น

## ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในองค์กร

ข้อมูลประเภทนี้แยกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยทั่วไป นักประชาสัมพันธ์ต้องมีการเก็บรวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทนี้เป็นประจำอยู่แล้ว เพราะองค์กรส่วนมากไม่มีบรรณารักษ์ในองค์กร ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไว้ เพื่อให้สามารถตอบคำถามของสื่อมวลชนหรือผู้บริหารระดับสูงที่สอบถามเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและสมบูรณ์

**การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร** ข้อมูลประเภทนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร และปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรนี้จะทำให้ทราบถึง สภาพการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ที่จะเป็นประโยชน์ต่อนักประชาสัมพันธ์ในการวางแผนและพัฒนาโครงการประชาสัมพันธ์ได้ดีขึ้น ซึ่งข้อมูลประเภทนี้ที่นักประชาสัมพันธ์ควรศึกษา ก็ดังนี้

- ประเภทขององค์กร เป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร หรือหน่วยงานของรัฐ
- วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
- ประวัติและเหตุผลในการจัดตั้ง ความเป็นมาขององค์กร
- ชื่อเสียงขององค์กรและตราสินค้าในอุตสาหกรรม และในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กรที่เคยมีมาในอดีต
- ลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น ยอดขาย กำไร ฯลฯ
- ขอบเขตการดำเนินงาน องค์กรดำเนินงานในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก มีสาขาในจังหวัดหรือประเทศใดบ้าง
- การได้มาซึ่งผู้บริหารขององค์กร
- ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น เงินทุน บุคลากร ฯ
- ความสามารถในการแข่งขัน

- ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากร
- การพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงาน
- การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน
- ทำเลที่ตั้ง
- คุณภาพของสินค้าและบริการ
- สินค้าที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดและน้อยที่สุด
- วัฒนธรรมองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม การไม่คิดนอกกรอบ การทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ฯลฯ
- งานประชาสัมพันธ์ที่ทำในอดีต รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งด้านการประชาสัมพันธ์
- ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่างานประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
- องค์กรมีการกระทำที่ขัดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การปล่อยน้ำเสีย การกดขี่แรงงาน ฯลฯ หรือไม่
- ฯลฯ

นอกจากนี้ควรรวบรวมข้อมูลขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยเฉพาะนโยบายและรายละเอียดของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น คำกล่าวของผู้บริหารสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นด้วย รายงานพิเศษต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลที่สื่อมวลชนต้องการเกี่ยวกับเรื่องนั้น

สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ที่ทำในอดีตนั้น นักประชาสัมพันธ์ควรมีการสรุปถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน<sup>7</sup> ซึ่งอาจจัดทำเป็นตารางดังแสดงในตารางที่ 3.1 โดยคอลัมน์แรกเป็นการระบุกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งอาจแยกเป็น กลุ่มพนักงาน สื่อมวลชน ชุมชน อาสาสมัคร หน่วยงานของรัฐ ฯลฯ

กลุ่มเป้าหมาย	ข่าวสาร	สื่อและกิจกรรม	การประเมินเบื้องต้น

### ตารางที่ 3.1 ตารางสรุปข้อมูลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

ที่มา: Parsons, P.J. (2003). A Manager's Guide to PR Projects: A Practical approach. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. p.18.

คอลัมน์ข่าวสารเป็นการระบุข่าวสารต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ข่าวสารนี้รวมถึงประเด็นที่องค์กรตั้งใจส่งไปยังกลุ่มเป้าหมาย และสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายรับรู้หรือตีความหมายจากการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นโดยที่องค์กรไม่ได้ตั้งใจที่จะส่งข่าวสารนั้นไป

คอลัมน์สื่อและกิจกรรมนี้เป็นการระบุถึงสื่อและกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการส่งข่าวสารต่างๆ และภาพลักษณ์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

คอลัมน์การประเมินเบื้องต้น เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่บอกให้ทราบถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน เช่น ข่าวสารถูกส่งไปอย่างเหมาะสมหรือไม่ ข่าวสารที่ส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายมีความสอดคล้องกันหรือไม่ สื่อที่ใช้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ องค์กรใช้สื่อบางอย่างเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากกลุ่มเกินไปหรือไม่ หรืออาจพบว่า กิจกรรมที่จัดขึ้นไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขององค์กรได้ และมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดอีกบ้างที่องค์กรควรดำเนินการสื่อสารเพื่อสร้างหรือปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น

## ข้อมูลภายนอกองค์กร

การศึกษาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะช่วยให้ นักประชาสัมพันธ์สามารถคาดคะเนแนวโน้มด้านต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกได้อย่างถูกต้อง แนวโน้มเหล่านี้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศ หรืออยู่ในประเทศที่พิจารณาจะเข้าไปดำเนินงาน ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง อุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานอื่นๆ

## ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้นทำเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ เพศ อาชีพ การศึกษา รายได้ สถานะทางสังคม เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ และลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่ บุคลิกภาพ ทัศนคติและสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมและสิ่งจูงใจให้มีพฤติกรรมเช่นนั้น ฯลฯ รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงลักษณะ ถิ่นที่อยู่ ความคิดเห็น รวมทั้งข่าวสาร เครื่องมือและสื่อที่จะใช้ในการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การศึกษาวเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อระบุบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น รวมถึงต้องศึกษาให้ทราบว่า แต่ละกลุ่มรู้อะไรบ้าง รู้สึกอย่างไร ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้นอย่างไร และมากน้อยเพียงใด และดำเนินการอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาบ้าง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งหมายความว่า สิ่งทีกลุ่มบุคคลเหล่านี้รู้ รู้สึก และกระทำย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร หรือในทางกลับกัน สิ่งทีองค์กรกระทำย่อมมีผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลเหล่านี้ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ จึงต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้<sup>8</sup>

1. แต่ละกลุ่มใช้ข้อมูลมากน้อยแค่ไหนในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา

2. หากใช้ ใช้ข้อมูลประเภทไหน และใช้อย่างไร ทั้งนี้เพราะโครงการประชาสัมพันธุ์เป็นการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่กลุ่มคนต้องการ และคนแต่ละคนใช้ข้อมูลแตกต่างกัน การให้ข้อมูลไม่ได้หมายความว่าปัญหานั้นสิ้นสุดลง ผู้รับจะสนใจหรือเห็นประโยชน์ของข้อมูลเมื่อเห็นว่าข้อมูลนั้นมีความสำคัญต่อการนำไปใช้
3. สิ่งที่ยังชี้นำการใช้ข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็คือ การที่ผู้รับเห็นว่าตนเองเกี่ยวข้องกับหรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้นอย่างไร ไม่ใช่ลักษณะทางประชากรศาสตร์หรือลักษณะทางจิตวิทยาของกลุ่มนั้น

ความเข้าใจในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้ในการกำหนดแนวคิดหลัก และสื่อที่จะเลือกใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การมีแนวคิดหลักที่ดีไม่ช่วยให้โครงการที่ดำเนินการไม่ดีประสบความสำเร็จได้

ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหนึ่ง องค์การสามารถจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพราะในแต่ละสถานการณ์ไม่ใช่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจะเป็นกลุ่มคนที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ หรือเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการประชาสัมพันธุ์ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในบทที่ 6

### ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

ในการดำเนินงานขององค์การต่างๆ จำเป็นต้องพิจารณา ขนาดและแนวโน้มของอุตสาหกรรม รวมถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นด้วย ซึ่งข้อมูลที่นักประชาสัมพันธุ์ควรทราบมีดังนี้

- แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม
- การเคลื่อนไหวทางการเมืองที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม
- กฎหมายที่มีผลต่ออุตสาหกรรม
- สิ่งท้าทายที่อุตสาหกรรมต้องเผชิญ อาทิ มีบริษัทใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

- ฯลฯ

นอกจากนี้ ไม่ว่าองค์กรธุรกิจหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ไม่ควรละเลยข้อมูลเกี่ยวกับการแข่งขัน เพราะจะมีธุรกิจอื่นมาแย่งสัดส่วนการตลาดไปหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรอื่นๆ มารณรงค์ขอรับเงินบริจาคที่มีผลให้องค์กรได้รับเงินบริจาคลดลงได้ หรือทำให้เรื่องราวขององค์กรได้รับการเผยแพร่ในสื่อมวลชนลดลง ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์ต้องรู้เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- ผู้นำในตลาดหรือชุมชน
- คู่แข่งหรือพันธมิตรในการดำเนินงาน
- จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งและพันธมิตรแต่ละราย
- สัดส่วนการตลาดของแต่ละราย
- ชื่อเสียงและนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ของคู่แข่ง
- การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ของคู่แข่ง
- ฯลฯ

**ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก** นักประชาสัมพันธ์ต้องมีการติดตามตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมาย และอื่นๆ อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ สำหรับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ก็มีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย ตลอดจนเทคโนโลยี

**สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** ข้อมูลด้านเศรษฐกิจที่นักประชาสัมพันธ์ควรศึกษารวบรวมก็มี

- ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของประเทศและของโลก
- วัฏจักรเศรษฐกิจ
- ประเด็นด้านภาษีอากร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีทั้งในและต่างประเทศ ฯลฯ



- อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
- ฯลฯ

**สภาพแวดล้อมด้านรัฐบาลและกฎหมาย** ข้อมูลด้านนี้ที่นักประชาสัมพันธ์ควรเก็บรวบรวมและศึกษามีดังนี้

- ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม
- กฎหมายที่ใช้บังคับในปัจจุบัน และที่จะออกมาบังคับใช้ในอนาคตทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ
- นโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาล เช่น การค้า การลงทุน ฯ
- การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
- การดำเนินงานของกลุ่มนักเคลื่อนไหวทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ
- ฯลฯ

**สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม** ข้อมูลที่ควรศึกษารวบรวมได้แก่

- ลักษณะของประชากร เช่น การมีจำนวนผู้สูงอายุมากขึ้น ฯ
- ทักษะของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และสื่อมวลชน
- การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่จะมีผลต่อสังคม
- การที่สังคมรับรู้เกี่ยวกับองค์การ ตราสินค้า และอื่นๆ
- รูปแบบและนิสัยการซื้อของผู้บริโภค
- กระแสสังคม เช่น การให้ความสนใจในเรื่องการออกกำลังกาย อาหารจากธรรมชาติ ฯ
- ฯลฯ

**สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี** ข้อมูลที่ควรติดตามก็มี

- การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งด้านการผลิตและการสื่อสาร
- จำนวนและแหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี
- ระดับและวิธีการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ปัญหาเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา
- ฯลฯ

องค์กรควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้หยิบใช้อย่างทันทีเมื่อต้องการ และจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้ให้ทันสมัยเสมอ สำหรับการเก็บข้อมูลนี้ ในปัจจุบันนิยมใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการเก็บข้อมูล ซึ่งทำให้การจัดเก็บเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น และสามารถเรียกข้อมูลมาใช้ได้โดยง่าย

### ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ก็เพื่อให้ทราบถึงลักษณะ สาเหตุ ระดับความรุนแรงของสถานการณ์ และผลกระทบที่มีต่อองค์กร รวมถึงเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ต้องรวบรวมมีดังนี้<sup>9</sup>

- ข่าวหรือบทความจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร จดหมายข่าว และทางอินเทอร์เน็ต ที่เผยแพร่เกี่ยวกับองค์กรและสถานการณ์นั้น
- รายงาน เปรียบเทียบและสถิติที่บันทึกการออกอากาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและสถานการณ์นั้น
- รายชื่อสื่อมวลชน ผู้สื่อข่าว คอลัมนิสต์ นักเขียนอิสระ ผู้จัดและผู้ผลิตรายการที่เกี่ยวกับองค์กรและในประเด็นที่เป็นปัญหา
- รายชื่อและข้อมูลพื้นฐานของบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการกระทำหรือจุดยืนขององค์กรที่เกี่ยวกับสถานการณ์นั้น
- ผลการสำรวจความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น
- ตารางการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น
- รายชื่อหน่วยงานของรัฐ รัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น หรือเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

- สำเนาร่างกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- สำเนาผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- รายชื่อหนังสืออ้างอิงต่างๆ และแหล่งที่จะค้นคว้าหาหนังสือเหล่านั้นได้เมื่อต้องการ
- ฯลฯ

เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึง

1. ความเป็นมาของสถานการณ์ ที่ครอบคลุมถึง
  - พัฒนาการของสถานการณ์ ปัญหานั้นเพิ่งเกิดขึ้นหรือสั่งสมมาเป็นเวลานานแล้ว โดยทั่วไปปัญหาหรือสถานการณ์ที่ใหญ่โตและร้ายแรงนั้นมักจะเริ่มพัฒนาจากจุดเล็กๆ การทราบจุดเริ่มต้นของปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขได้ก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตและยากที่จะแก้ไข
  - สถานการณ์นั้นเคยเกิดขึ้นแล้วหรือยัง ถ้าเคยเกิดขึ้นแล้ว เคยมีการแก้ไขแล้วหรือยัง และสถานการณ์ได้กลับเข้าสู่ภาวะปกติหรือไม่
  - การเกิดขึ้นของสถานการณ์นั้นเป็นวัฏจักร เช่น การระบาดของโรคพิษสุนัขบ้า ฯ หรือสถานการณ์เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน
  - ระดับความรุนแรงของสถานการณ์ สถานการณ์นั้นเพิ่งเริ่มทวีความรุนแรง หรือความรุนแรงของสถานการณ์นั้นคงที่ หรือลดลงแล้ว
  - ขอบเขตของสถานการณ์ สถานการณ์นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ หรือระหว่างประเทศ
  - สถานการณ์นั้นเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดบ้าง เป็นสถานการณ์ที่อยู่ในความสนใจของบางกลุ่ม หรือเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนหลายๆ กลุ่ม

- จุดแข็งของฝ่ายตรงข้าม ในสถานการณ์หรือปัญหาใดๆ มักจะเริ่มมีบุคคลสองฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้งกัน จึงต้องมีการศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งของฝ่ายที่มีความเห็นตรงข้าม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินการ
- ผู้นำความคิดเห็น เพื่อให้ทราบว่า ในสถานการณ์นั้นมีใครเป็นผู้มีความคิดเห็นบ้าง จำนวนผู้นำความคิดเห็นมีมากน้อยเพียงใด ฯ เพื่อใช้ข้อมูลนี้ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน
- ฯลฯ

2. เรื่องอื่นๆ ที่มหาชนทั้งภายในและต่างประเทศสนใจที่สืบเนื่องมาจากสถานการณ์นั้น อาทิ ผลของสถานการณ์นั้นจะมีอันตรายหรือผลกระทบต่อสิ่งใดบ้างหรือไม่ อย่างไร และรุนแรงมากน้อยแค่ไหน ฯลฯ ตัวอย่างสถานการณ์การต่อต้านการตัดต่อพันธุกรรม (Genetically Modified Organism หรือ GMO) ในประเทศไทยจะมีผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ อาทิ ความรู้ด้านเทคโนโลยีชีวภาพของประชากร การเกษตรกรรมและโภชนาการของประเทศและของโลก การส่งออกสินค้าไทยไปยังประเทศต่างๆ ความปลอดภัยของผู้บริโภค กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์สถานการณ์ นักประชาสัมพันธ์ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สถานการณ์ และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง - ทัศนคติของกลุ่มคนกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อปัญหาหรือเรื่องราวนั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ สามารถใช้กระบวนการวิจัยเข้ามาช่วยได้ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบการสื่อสารขององค์กรซึ่งเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมการสื่อสารทุกรูปแบบทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึง ความจำเป็น นโยบาย การปฏิบัติ และความสามารถในการสื่อสาร และเพื่อค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพื่อรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ และสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารขององค์กรได้ การวิเคราะห์เนื้อหา การสำรวจความคิดเห็น และวิธีการวิจัยอื่นๆ ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทที่ 4

## ตัวอย่าง<sup>10</sup>

บริษัทผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่งพบว่า ผู้บริโภคไม่ใช้เครื่องโกนหนวดไฟฟ้าของบริษัท เพราะเชื่อว่าผลิตไม่ได้คุณภาพและราคาแพงเกินไป คำถามบางส่วนที่ต้องหาคำตอบ มีดังต่อไปนี้

- ลักษณะใดของสินค้าที่ผู้บริโภคไม่พอใจ
- ส่วนไหนของสินค้าที่แตกหรือชำรุดโดยง่าย
- สินค้าไม่สามารถใช้งานได้ดีเท่าที่บริษัทกล่าวอ้างไว้หรือไม่
- สินค้ายากที่จะใช้งานหรือไม่
- สินค้าดูเหมือนสินค้าที่มีคุณภาพต่ำหรือไม่
- การประกันไม่เพียงพอหรือไม่
- บริษัทได้รับการร้องเรียนมากเพียงใด คำต่อว่านั้นรุนแรงเพียงใด

การหาข้อมูลนี้จะต้องทำโดยปราศจากอคติ เพื่อให้ทราบว่า สินค้าผลิตไม่ดีจริงหรือ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ฝ่ายองค์การทราบถึงปัญหาและสาเหตุหรือไม่ อย่างไร ฯลฯ ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์การนี้ อาจทราบได้โดยการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ขององค์การ การประชุมพบปะหรือสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานขาย ตัวแทนขายและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริโภคอาจทราบได้โดยการตรวจสอบจากจดหมายที่ส่งเข้ามา การตัดและตรวจสอบข่าวจากสื่อมวลชน และการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภค ซึ่งควรจะสอบถามทั้งจากผู้บริโภคที่ไม่พอใจสินค้าของบริษัทและจากผู้บริโภคที่ไม่มีปัญหาใดๆ เพื่อจะได้คำตอบที่มีคุณค่าที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินการต่อไป

## ตัวอย่าง<sup>11</sup>

การที่จำนวนสมาชิกของสมาคมครูแห่งหนึ่งในเขตหนึ่งลดลงอย่างมาก ทั้งๆ ที่จำนวนครูในโรงเรียนในเขตนั้นเพิ่มขึ้น ในกรณีจะเห็นว่า มีสิ่งผิดปกติในสมาคมนี้ ซึ่งการที่จะทราบว่าเป็นอะไรนักประชาสัมพันธ์ควรหาข้อมูลเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

- สมาชิกเห็นว่า ค่าธรรมเนียมประจำปีสูงเกินไปหรือไม่
- สมาคมได้ให้ประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเพียงพอหรือไม่
- สมาคมไม่สามารถจัดการประชุมที่น่าสนใจได้ ใช่หรือไม่
- วารสารสิ่งพิมพ์ที่สมาคมจัดทำขึ้นไม่ได้ให้ข้อมูลที่ประโยชน์แก่สมาชิกใช่หรือไม่
- สมาชิกไม่พอใจต่อวิธีการที่สมาคมติดต่อกับคณะกรรมการโรงเรียนใช่หรือไม่
- สมาชิกเชื่อว่าสมาคมไม่ได้ดำเนินงานมากพอที่จะให้รัฐบาลปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบอาชีพนี้หรือไม่
- ฯลฯ

การตอบคำถามเหล่านี้ นักประชาสัมพันธ์จะต้องศึกษาวิเคราะห์สถิติเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก เพื่อให้ทราบว่า เขตที่มีจำนวนสมาชิกลดลงอย่างมกนั้นอยู่ในเขตเมืองหรือชนบท ผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่เป็นครูใหม่หรือครูเก่า ผู้หญิงหรือผู้ชาย จำนวนเปอร์เซ็นต์ของสมาชิกต่อจำนวนครูทั้งหมดเมื่อเปรียบเทียบกับสมาคมครูอื่นๆ ในเขตนั้นเป็นอย่างไร ฯลฯ จากนั้นต้องสำรวจความคิดเห็นของเหล่าสมาชิกเกี่ยวกับกิจกรรมและนโยบายของสมาคม พร้อมทั้งให้ระบุว่า กิจกรรมหรือนโยบายด้านใดบ้างที่สมาชิกยังต้องการให้มีอยู่ เพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือให้เปลี่ยนแปลง ฯลฯ และควรสอบถามความคิดเห็นของครูที่เคยเป็นสมาชิกและครูที่ไม่เคยสมัครเป็นสมาชิกเลย เพื่อให้ทราบถึงเหตุผล นอกจากนี้ อาจทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในทุกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานต่อไป

### การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

ในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น องค์การต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจนิยมใช้เครื่องมือที่เรียกว่า SWOT Analysis คำว่า SWOT ย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำ Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats<sup>12</sup> ที่แปลว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรืออุปสรรค โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นได้จากการประเมินข้อมูลภายในองค์การ ส่วนโอกาสและภัยคุกคามนั้นได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เครื่องมือนี้จะช่วยให้ทราบถึงประเด็นสำคัญๆ ที่จะเป็นโยบายหนึ่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ของโครงการที่จะดำเนินงาน

การศึกษาปัจจัยภายในองค์การ จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการบริหาร เทคนิค วัสดุอุปกรณ์ และการเงินของบริษัทได้ จุดแข็งขององค์การ อาจเป็นทักษะและทรัพยากรต่างๆ รวมถึงข้อได้เปรียบอื่นๆ ที่บริษัทมีอยู่หรือเป็นเจ้าของที่ทำให้องค์การดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง และองค์การควรมองหาสิ่งที่จะเป็นจุดแข็งในอนาคตด้วย เช่น ความสามารถในด้านการบริหาร เทคโนโลยีชั้นนำ ทรัพยากรที่เป็นที่รู้จักทั่วไปอย่างดี การที่มีเงินสดคงเหลือเป็นจำนวนมาก ภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าหรือองค์การ และการมีส่วนร่วมการตลาดที่สูงในตลาดสำคัญๆ ฯลฯ นอกจากนี้ ยังต้องรู้ถึงจุดอ่อนขององค์การด้วย เพราะจุดอ่อนจะสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทรัพยากร และปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์การลดลง อันได้แก่ เครือข่ายการกระจายสินค้าที่ไม่ครอบคลุมขอบเขตการขาย การมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับแรงงาน การขาดผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์หรือความสามารถ การพัฒนาสินค้าได้ล่าช้ากว่าคู่แข่ง ฯลฯ สำหรับสิ่งที่อาจกลายเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ แสดงไว้ในตารางที่ 3.2

### สิ่งนี้อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

ภาวะผู้นำ	คณะกรรมการบริหาร	ชื่อเสียงของบริษัท
สัดส่วนการตลาด	การวิจัยและพัฒนา	
<b>การบริหารจัดการ</b>	<b>การผลิต</b>	<b>การตลาด</b>
การจัดโครงสร้างองค์การ	การจัดซื้อ	ตราสินค้า
การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม	การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ	คุณภาพสินค้าและบริการ
การพยากรณ์	เครื่องจักรและเครื่องมืออุปกรณ์	ความแตกต่างในสินค้าและบริการ
การกำหนดกลยุทธ์	การประหยัดเชิงขนาด	การจัดการช่องทางการจำหน่าย
การดำเนินงานตามกลยุทธ์	ทำเลที่ตั้ง	การกระจายสินค้า
ระบบการควบคุม	การจัดการสินค้าคงคลัง	การขาย
		การโฆษณา
		การประชาสัมพันธ์
		การส่งเสริมการขาย
<b>การเงิน</b>	<b>พนักงาน</b>	<b>เทคโนโลยี</b>
ทรัพยากรทางการเงิน	ความรู้ความสามารถ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	ความซื่อสัตย์	
	ความสัมพันธ์กับแรงงาน	

### ตารางที่ 3.2 สิ่งนี้อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

ส่วนการศึกษาข้อมูลภายนอกองค์การจะให้นักประชาสัมพันธ์ทราบถึงแนวโน้มต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น เช่น โอกาสอาจเกิดจากการเกิดขึ้นของเครื่องมือใหม่ๆ ด้านการตลาด การควบรวมกิจการ การขยายการดำเนินงานไปยังตลาดใหม่ การได้ช่องทางการตลาดใหม่ ฯลฯ หรือภัยคุกคามอาจมา



นอกจากจะวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรแล้ว นักประชาสัมพันธ์ต้องวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของสถานการณ์นั้นด้วย

ในการใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามให้ได้ผลนั้น นักประชาสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้<sup>13</sup>

1. ควรศึกษาข้อมูลด้านต่างๆ ในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง
2. ต้องค้นหาปัจจัยที่จะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามให้มากที่สุดและให้ชัดเจน
3. ปัจจัยเดียวกันอาจเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน หรือ เป็นโอกาสและภัยคุกคาม เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ฯลฯ ขึ้นกับมุมมอง
4. การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามเป็น วิจารณ์ญาณของแต่ละบุคคล

### การหาความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาส

การทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้ โดยอาจกำหนดกลยุทธ์จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้<sup>14</sup>

1. การกำหนดกลยุทธ์ที่พัฒนาจากจุดแข็งขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น (SO)
2. การกำหนดกลยุทธ์ที่พัฒนาจากจุดแข็งขององค์กรเพื่อแก้ไขหรือจัดภัยคุกคามให้มีผลกระทบน้อยลงหรือหมดสิ้นไป (ST)
3. การกำหนดกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น (WO)

#### 4. การกำหนดกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและลดผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอกให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไป (WT)

โดยทั่วไป ในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ในปัจจุบัน องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานโดยใช้จุดแข็งเป็นหลัก ไม่ควรใช้จุดอ่อนเป็นพื้นฐานหากยังไม่สามารถหาวิธีการแก้ไขได้ นั่นคือต้องแข่งขันด้วยสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดหรือดีกว่าองค์กรอื่น ขณะเดียวกันนักประชาสัมพันธ์ต้องมองหาโอกาสที่จะดำเนินงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดด้วย ดังนั้นหากสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและโอกาสได้ คือสามารถเห็นโอกาสที่สามารถใช้จุดแข็งได้ด้วย ก็จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น

### การระบุปัญหา

เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์แล้ว นักประชาสัมพันธ์ก็สามารถระบุปัญหาที่งานประชาสัมพันธ์จะช่วยในการแก้ปัญหานั้นได้ โดยทั่วไป นักประชาสัมพันธ์จะรู้ถึงปัญหาได้จากการมองหาสิ่งที่ผิดปกติ หรือที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ปกติ เช่น เงินบริจาคที่ลดลง จำนวนอาสาสมัครที่ลดลง การสูญเสียตัวแทนจำหน่ายไป การที่พนักงานลาออกเป็นจำนวนมาก ฯลฯ หรืออาจมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากนั้นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง ปัญหาจึงเป็นการสรุปสถานการณ์เป็นประโยคหรือย่อหน้าสั้นๆ เพื่อให้รู้ว่าสถานการณ์หรือปัญหาหรือโอกาสนั้นเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งตรงข้ามกับการวิเคราะห์สถานการณ์ ที่เป็นการรวบรวมสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะประวัติองค์กร แรงกดดันให้ดำเนินการบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก<sup>15</sup> เพื่อให้ทราบว่า มีสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามปกติ หรือต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การที่พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน สินค้าไม่มีคุณภาพ ผู้บริโภคไม่พอใจต่อสินค้าและบริการ ฯลฯ

ปัญหา หมายถึง การที่องค์การเผชิญกับสถานการณ์บางอย่างที่เป็นผลของสถานการณ์ในอดีต กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ หรือสิ่งที่จะทำในอนาคต ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัญหาอาจเป็นผลโดยตรงจากความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม ปัญหาอาจเกิดจากการที่กลุ่มเป้าหมายไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ นโยบาย สินค้าและบริการ จุดยืนขององค์การ การที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติหรือการรับรู้เชิงลบต่อองค์การหรือด้านอื่นๆ ขององค์การ ที่อาจมีผลให้มีการดำเนินการเพื่อต่อต้านองค์การได้<sup>16</sup> ส่วนโอกาส หมายถึงสถานการณ์ที่องค์การสามารถใช้การสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์เพื่อทำให้ความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้ง่ายขึ้น เช่น การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานด้านประชาสัมพันธ์ ก็จะเป็นโอกาสให้การดำเนินงานด้านนี้ขององค์การได้รับการสนับสนุนยิ่งขึ้น เป็นต้น<sup>17</sup>

สถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือโอกาสนั้น อาจเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้ อาจเกิดเพียงชั่วคราวหรือเกิดขึ้นเป็นการถาวรก็ได้ บางสถานการณ์สามารถที่จะแก้ไขโดยง่ายตายหรือไม่มีผลสืบเนื่อง ในขณะที่บางสถานการณ์ เมื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลก็สามารถรู้ได้ไม่ยากนัก ตัวอย่าง การเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนจำนวนมากในแต่ละปีโดยเฉพาะในช่วงเทศกาลที่คนนิยมเดินทาง ที่ปัญหาสำคัญ คือการที่ผู้ขับขี่ดื่มสุรา และไม่ปฏิบัติตามกฎจราจร หรือ การที่คณะทันตแพทยศาสตร์พัฒนาวัสดุที่ใช้ในด้านทันตกรรมขึ้น ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรักษาลงได้มาก ในกรณี ถือเป็นโอกาสที่จะดำเนินการเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์การให้เป็นที่รู้จัก เป็นต้น แต่บางในกรณีก็ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งซึ่งจะทราบถึงปัญหาที่แท้จริงได้ ตัวอย่าง หากเกิดปลาตายในลำคลองบริเวณชุมชนรอบโรงงาน เมื่อเกิดสถานการณ์นี้ขึ้น นักประชาสัมพันธ์ยังไม่สามารถบอกได้ว่า ปัญหาคืออะไร ต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม หากสมมติว่า ชุมชนรอบโรงงานได้รับความเดือดร้อนจากกลิ่นเหม็นที่เกิดขึ้น ก็อาจร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐและสื่อมวลชนโดยอาจสันนิษฐานว่า มีปล่อยน้ำเสียออกจากโรงงาน ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ก็ยังไม่รู้ว่า ปัญหาขององค์การคืออะไร จำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม และถ้าสมมติต่อไปว่า องค์การมีการตรวจสอบแล้วพบว่า องค์การมีระบบกำจัดน้ำเสียที่ดี น้ำที่ปล่อยจากโรงงานเป็นน้ำที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สามารถนำไปใช้ได้

## การกำหนดลำดับปัญหา

ในบางครั้ง องค์กรอาจมีปัญหามากมาย ปัญหาเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน หรือบางปัญหาเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมาก การแก้ไขต้องมีการแยกปัญหานั้นเป็นส่วนย่อยๆ แล้วดำเนินการแก้ปัญหาละส่วน ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดลำดับก่อนหลังของปัญหา เพื่อนำไปสู่ลำดับก่อนหลังในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ สำหรับการกำหนดลำดับปัญหาอาจพิจารณากำหนดได้ 2 วิธีคือ<sup>18</sup>

วิธีแรก เป็นการพิจารณาว่าปัญหาใดเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาระยะยาว หากพิจารณาลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่า ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในทันทีจะมีความยุ่งยากในการกำหนดปัญหาน้อยที่สุด แต่จะดึงความสนใจให้รีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว แม้ว่าปัญหานั้นจะมีใช้ปัญหาที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็ตาม แต่จึงหวั่นเวลาอาจเป็นปัจจัยบ่งชี้ให้มีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาโดยด่วน ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ในเดือนพฤษภาคม พบว่าในปีการศึกษาใหม่ที่จะถึงนี้มีผู้สมัครเข้าเป็นนักศึกษา น้อยกว่าจำนวนที่คาดไว้ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ในกรณีนี้หน่วยงานประชาสัมพันธ์จะได้รับการขอร้องให้หยุดกิจกรรมด้านอื่นๆ แล้วหันมาใช้ทรัพยากรทั้งหมดและความพยายามทุกด้านที่จะทำให้มีผู้สนใจมาสมัครเข้าเรียนมากขึ้น เป็นต้น ขณะที่ปัญหาระยะยาวมักสามารถรอได้ หรือเลื่อนเวลาการแก้ไขไปได้ระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็น 1 เดือนหรือในปีถัดไปได้ จะเห็นว่า ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาระยะสั้นเป็นลำดับปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขก่อนปัญหาระยะยาว

ส่วนอีกวิธีหนึ่ง เป็นการจัดลำดับโดยพิจารณาตามความสำคัญของปัญหา นั่นคือ หากเห็นว่า ปัญหาใดเป็นปัญหาที่สำคัญหรือมีผลกระทบต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรมากกว่า ก็จะดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นก่อนปัญหาที่มีความสำคัญน้อยกว่าหรือมีผลกระทบต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรน้อยกว่า

อย่างไรก็ตาม ผลสุดท้ายแล้วไม่ว่าจะใช้วิธีการใดในการกำหนดลำดับปัญหามักจะได้ผลเช่นเดียวกัน คือ โดยทั่วไป ปัญหาเฉพาะหน้ามักเป็นปัญหาที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรในขณะนั้นมากกว่า จึงต้องการการดำเนินการเพื่อแก้ไขในทันที ขณะที่ปัญหาในระยะยาวมักจะเป็นปัญหาที่สามารถรอหรือเลื่อนการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหานั้นออกไปได้ระยะเวลาหนึ่ง และแม้ว่าในบางครั้งปัญหาระยะสั้นหรือปัญหาเฉพาะหน้า อาจจะไม่มีความสำคัญเท่าเทียมกับปัญหาระยะยาวก็ได้ แต่ปัญหาระยะสั้นหรือปัญหาเฉพาะหน้าก็เป็นปัญหาที่ต้องการให้มีการแก้ไขปัญหานั้นโดยเร่งด่วน และบ่อยครั้งที่ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นักประชาสัมพันธ์จึงต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องให้ลุ่ลงไปก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไขปัญหาระยะยาวได้ ในบางกรณีนักประชาสัมพันธ์อาจมีภาระที่ต้องแก้ไขปัญหาระยะสั้นอยู่ตลอดเวลา จนไม่มีเวลาที่จะดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาระยะยาวเลยก็ได้ อย่างไรก็ตาม นักประชาสัมพันธ์ควรตระหนักว่า ยังมีปัญหาที่สำคัญมากที่ยังไม่ได้แก้ไขรออยู่และจะต้องพิจารณาดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น มิใช่จะละเลยปัญหานั้นไป ทั้งนี้เพราะการละเลยไม่แก้ไขปัญหานั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นสืบเนื่องต่อไปอีกก็ได้

## คำถามท้ายบท

1. แนวทางแก้ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
2. สถานการณ์ที่องค์การต้องดำเนินงานประชาสัมพันธ์แบ่งได้เป็นกี่ลักษณะ อะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้น ข้อมูลที่ต้องศึกษามีอะไรบ้าง อธิบาย
4. ให้ทำวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของสถานการณ์การรับสมัครนักศึกษาใหม่ประจำปีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พร้อมอธิบายรายละเอียดประกอบให้ชัดเจน
5. จงอธิบายถึงเหตุผลที่ต้องมีการระบุปัญหาและเรียงลำดับปัญหา

## กรณีศึกษา การจัดการขยะมูลฝอยชุมชน

ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนของประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องดังแสดงในตาราง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2548 ปริมาณขยะชุมชนเกิดขึ้นประมาณ 14.3 ล้านตัน โดยปริมาณขยะโดยรวมลดลงจากปี 2547 ประมาณ 0.3 ล้านตัน และหากพิจารณาแหล่งกำเนิดของขยะแล้วจะพบว่า ปริมาณขยะมูลฝอยที่เกิดขึ้น ในเขตเทศบาลและเมืองพัทยา มีวันละ 12,635 ตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2547 วันละ 100 ตัน นอกเขตเทศบาลซึ่งครอบคลุมพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดมีขยะมูลฝอยเกิดขึ้นวันละ 18,295 ตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2547 วันละ 200 ตัน และในเขตกรุงเทพมหานครวันละ 8,350 ตัน ลดลงจากปี 2547 วันละ 1,000 ตัน

	ปริมาณขยะชุมชน ปี พ.ศ. 2544 – 2548 (หน่วย: ล้านตัน)				
	2544	2545	2546	2547	2548
ปริมาณขยะชุมชนทั้งหมด	14.1	14.3	14.4	14.6	14.3

ที่มา: กรมควบคุมมลพิษ

การกำจัดขยะมูลฝอยชุมชน ในเขตกรุงเทพมหานครได้ว่าจ้างให้บริษัทเอกชน ดำเนินการกำจัดขยะมูลฝอย โดยรวบรวมและขนส่งจากสถานีขยะมูลฝอยท่าแร่ หนองแขม และอ่อนนุชเพื่อนำไปฝังกลบที่อำเภอนมสารจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี วันละ 2,750 ตัน และที่อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมวันละ 5,600 ตัน อย่างไรก็ตาม การกำจัดขยะมูลฝอยที่ผ่านมายังคงมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญคือ การขาดแคลนสถานที่ สำหรับใช้เป็นสถานที่กำจัดขยะมูลฝอยที่เกิดขึ้นจำนวนมาก ตลอดจนปัญหาการต่อต้าน การจัดตั้งสถานที่กำจัดขยะมูลฝอยจากชุมชนใกล้เคียง

การจัดการขยะมูลฝอยชุมชน ในเขตเทศบาลมีสถานที่กำจัดขยะมูลฝอยที่ถูกหลัก สุขาภิบาล 117 แห่ง แบ่งเป็นฝังกลบ 104 แห่ง เต่าเผา 3 แห่ง และระบบ ผสมผสาน 3 แห่ง ทำให้สามารถกำจัดขยะมูลฝอยได้ร้อยละ 43 ของปริมาณที่เกิดขึ้น ในเขตเทศบาลทั่วประเทศ ส่วนพื้นที่นอกเขตเทศบาลส่วนใหญ่ยังไม่มีสถานที่กำจัดขยะ มูลฝอยที่ถูกหลักสุขาภิบาล

กรมควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อมจัดทำโครงการรณรงค์การจัดการลดขยะชุมชน โดยมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อให้เกิดกิจกรรมการลด แยกขยะ และการนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2548 คณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบแนวทางวิธีการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาขยะ (พ.ศ. 2549-2552) ที่มีเป้าหมายสำคัญคือให้มีการเก็บรวบรวมและกำจัดขยะด้วยวิธีการที่ถูกต้อง โดยเฉพาขยะที่เกิดขึ้นในเขตเทศบาลทั่วประเทศจะต้องได้รับการกำจัดอย่างถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2552 ตามที่กรมควบคุมมลพิษเสนอ

## คำถาม

หากท่านเป็นเจ้าหน้าที่ของกรมควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ให้ระบุปัญหาของสถานการณ์ขยะมูลฝอยของประเทศไทย
2. ให้ท่านระบุปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร