การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 - มกราคม 2547

กมลา สังข์วิฑูณ

DPU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2548

ISBN 974-9746-18-X

INTERNAL COMMUNICATION MANAGEMENT OF BANKTHAI PUBLIC COMPANY LIMITED. IN CASE : THE MERGER EWS FROM AUGUST 2003 TO JANUARY 2004

KUMMALA SUNGVITOON

DPU

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts
Department of Business Communication Arts
Graduate School, Dhurakij Pundit University
2005

ISBN 974-974-18-X

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารการสื่อสารภายในองค์กร ของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547 ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลทิพย์ ศาสตระรุจิ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเอาใจใส่ ตั้งแต่แรกเริ่มจนสำเร็จลุล่วงเป็นรูปเล่มในวันนี้

นอกจากนี้ ยังได้รับความเมตตาจากท่านประธานและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเลิศ ศุภดิลก รองศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาต สถาปิตานนท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือในการตรวจแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้อุทิศแรงกายและแรงใจในการสอน ขอบคุณบิดาและมารดาของข้าพเจ้า คุณบุญยวัฒน์ หาญสวัสดิ์ ตลอดจนเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ อันเป็นแรงผลักดันให้สามารถฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคต่างๆ จนมาถึงวันนี้

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้เขียนขออุทิศคุณความดีทั้งหมดให้กับบุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ในส่วนของผิดพลาดบกพร่องใดๆ ผู้เขียนขอน้อมรับไว้ ณ โอกาสนี้

กมลา สังข์วิฑูณ

DPU

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ฆ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ช
สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่

1. บทนำ 1
ความสำคัญของปัญหา 1
ปัญหานำวิจัย 6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7
ขอบของการวิจัย 7
นิยามศัพท์ 7

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
ทฤษฎีระบบ (System Theory) 9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ และการบริหารภาวะวิกฤต 19
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ 27
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร 34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 43

3. ระเบียบวิธีวิจัย 48
แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 48
การวิเคราะห์ข้อมูล 50
การนำเสนอข้อมูล 50

DPU

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 52
ตอนที่ 1 กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการในช่วงเดือน
สิงหาคม 2546-มกราคม 2547 52
ตอนที่ 2 การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการในช่วงเดือน
สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 58
ตอนที่ 3 การใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวสาร
การควบรวมกิจการในช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547 64
ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของ
สำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ
ในช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547 71

5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 84
สรุปผลการวิจัย 84
อภิปรายผล 90
ข้อเสนอแนะ 103
ข้อจำกัดของงานวิจัย 105

บรรณานุกรม 106
ภาคผนวก 109
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักประชาสัมพันธ์ 110
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์พนักงานไทยธนาคาร 111
ภาคผนวก ค. ข่าวการควบรวมกิจการของไทยธนาคาร 112
ภาคผนวก ง. ข่าวประชาสัมพันธ์ภายในไทยธนาคาร 134
ประวัติผู้เขียน 143

DPU

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1. แสดงระบบขององค์การและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน 13
2. แสดงแบบจำลองผู้เฝ้าประตู (Gate Keeper) 29
3. แสดงกรอบในการศึกษาเรื่องการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของไทยธนาคาร 47
4. แสดงการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร 53
5. แสดงการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร 65
6. แสดงหน้าจอ Lotus Notes ของไทยธนาคาร 66
7. แสดงการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการผ่าน Banner ใน Lotus Notes 67
8. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการติดตามข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ 92
9. แสดงการคัดเลือกข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร 96

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 -มกราคม 2547
ชื่อนักศึกษา	กมลา สังข์วิฑูณ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลทิพย์ ศาสตระรุจิ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์ (สารสนเทศ)
ปีการศึกษา	2548

บทคัดย่อ

กระแสข่าวการควบรวมกิจการระหว่างธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 - มกราคม 2547 ที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงานที่แน่นอน จากกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงต่อการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้ วิทยานิพนธ์นี้จึงมี วัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวการควบรวมกิจการ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547

การศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) รวมทั้งการค้นคว้าจากเอกสาร (Document Research)

ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงที่เกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการ ระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อมวลชน และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอย่างใกล้ชิด ในขณะที่มีการติดตามข่าวสารจากพนักงานระดับตั้งแต่รองผู้อำนวยการฝ่าย (Second Vice President) ลงมามีจำนวนน้อย ซึ่งเมื่อสำนักประชาสัมพันธ์ได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการแล้ว สำนักประชาสัมพันธ์ได้คัดเลือกข่าวเผยแพร่ไปยัง

พนักงาน โดยเน้นข่าวสารที่จะให้พนักงานนำไปชี้แจงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นหลัก โดยเผยแพร่ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ 2 ประเภท คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อประชาสัมพันธ์หลัก และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจ

เป็นสื่อเสริม ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร 3 ประการ คือ ปัญหาข้อจำกัดในนโยบายการให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน ปัญหาด้านระยะเวลาในการเผยแพร่ข่าวสารสู่สาธารณชน และปัญหาด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานสาขา

จากผลการศึกษาพบว่า สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารที่ดีจากสื่อมวลชนและจากสื่อบุคคลในระดับผู้บริหาร อย่างไรก็ดีการบริหารสื่อสารภายในอองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ควรจะปรับปรุงด้านการติดตามข่าวสารจากพนักงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อให้ทราบความคิดเห็น ความรู้สึกของพนักงานต่อการควบรวมกิจการ ตลอดจนการนำเสนอข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการจัดทำเนื้อหาข่าวสารที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงานมากขึ้น นอกจากนี้ควรเน้นสื่อบุคคลเป็นช่องทางในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น

DPU

Thesis title	Internal Communication Management of Bank Thai Public Company Limited, In case : The Merger News from August 2003 to January 2004
Name	Kummala Sungvitoon
Thesis Advisor	Asst. Prof. Dr. Kullatip Satararuji
Department	Communication and Information of Technology
Academic Year 2005	

ABSTRACT

The merger news between Bank Thai Public Company Limited and Industrial Financial Corporation of Thailand (IFCT) during August 2003 and January 2004 proceeded by the Ministry of Finance and the Bank of Thailand was still unclear and variable all the time which caused the insecure condition at work and affected the operation of staff. Thus, the objective of this thesis is to study the problem of the internal communication management of Bank Thai Public Company Limited, in case : the merger news from August 2003 to January 2004.

This study is a qualitative research, collected data by in-dept interview, focus group interview and document research.

The results of the study revealed that when the current of merger news was spread during August 2003 and January 2004, the Public Relations Office had traced them closely from the mass media and senior executives of the bank. Tracing of news from the staff of under Second Vice President level was slightly made. When the merger news was received, the Public Relations Office had selected them in order to be distributed to all staff. This selected news will then be clarified by the staff to all clients in order to make them feel trustworthiness in authority. The news is distributed via 2

media types which are electronic media; a main PR media, and ad hoc printed matter; a supplementary media. Three problems and obstacles of internal communication management were occurred which were policy restriction in giving news, duration of news distribution and approaching to the news of branch staff.

The study's results indicated that Public Relations Office had done well in tracing the news from mass media and executives. However Internal Communication Management of Public Relations Office should be improved in order to learn more about staff's ideas especially, on the merger news. Moreover it should continuously distribute and arrange the news that can create morale encouragement to staff. Personal media is also another channel to be applied additionally.

DPU

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

หลังจากโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ได้เกิดปรากฏการณ์ของความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้นในเชิงเศรษฐกิจของส่วนต่างๆ ของโลก อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ข่าวสารสามารถเดินทางถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดภาวะที่โลกทั้งโลกรวมกันเป็นหนึ่งเดียว หรือหมู่บ้านโลกขึ้น และเหตุการณ์ของซีกโลกหนึ่งก็อาจส่งผลต่ออีกซีกโลกหนึ่งได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นเมื่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั่วโลกกำลังปรับตัวสู่การเป็น Universal Bank หรือ ธนาคารที่ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างครบวงจร ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งในประเทศไทยจึงต้องปรับตัว ยกระดับการให้บริการของตนเองให้เป็น Universal Bank ตามกระแสสากลเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ทั่วโลก และรองรับการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้า ไม่ว่าจะเป็นธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารนครหลวงไทย รวมไปถึงธนาคารขนาดเล็กอย่างไทยธนาคาร

ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) หรือ BankThai Public Company Limited เป็นธนาคารที่เกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการของของสถาบันการเงิน 14 แห่ง ประกอบด้วยธนาคาร สหธนาคาร จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงไทยธนกิจ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ร่วมเสริมกิจ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนนวธนกิจ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุน มหาทุน จำกัด บริษัทเงินทุนบางกอกเอเชี่ยน จำกัด บริษัทเงินทุนเอราวัณทรัสต์ จำกัด บริษัทเงินทุนเศรษฐการ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เคสิท จำกัด บริษัทเงินทุนธนสยาม จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนเฟิร์สทซิตี้ อินเวสเมนท์ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ไอเอฟซีที ไฟแนนซ์ จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนวชิระธนทุน จำกัด และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยซัมมิท จำกัด (รายงานประจำปีไทยธนาคาร, 2543) ตามมาตรแก้ไขปัญหาระบบสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ซึ่งเป็นผลมาจากวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปี 2540

หลังการควบรวมกิจการ ธนาคารสหธนาคารได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) หรือ BankThai Public Company Limited เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2541 พร้อมทั้งเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ต้องปรับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงาน เพื่อบรรจุลงตามโครงสร้างหน้าที่ใหม่ ซึ่งในครั้งนั้นได้สร้างความวิตกกังวลให้กับ

พนักงานอย่างมาก ดังนั้นสำนักประชาสัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน มีการจัดทำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ชี้แจงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นระยะๆ รวมทั้งเป็นศูนย์ฮอตไลน์ในการตอบคำถามพนักงาน และรวบรวมประเด็นปัญหาต่างๆ นำเสนอต่อผู้บริหารด้วย ซึ่งนั่นได้ทำพนักงานและ ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงปัญหาและความจำเป็นของทั้งสองฝ่าย คือ พนักงานเข้าใจความจำเป็นของฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ทราบถึงปัญหาของพนักงาน และพยายามปรับปรุงแนวทางการบริหารงานบุคลากรให้สอดรับกับความต้องการของพนักงานมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นไม่ลุกลามกลายเป็นวิกฤตการณ์ในองค์กร (ปัจจุบัน ณ 31 ธันวาคม 2547 ไทยธนาคารมีสาขา 99 สาขา และมีพนักงานประมาณ 2,300 คน)

ด้านการดำเนินธุรกิจไทยธนาคารได้เปลี่ยนนโยบายจากเดิม ที่เน้นการทำธุรกิจแบบ Retail Banking คือ มุ่งลูกค้ารายย่อยเป็นหลัก ให้เป็น Wholesale Banking คือเป็นธนาคารที่เน้นลูกค้าขนาดกลาง-ใหญ่ (5-10 ล้านบาทขึ้นไป) เนื่องจากเห็นว่าขณะนั้นธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีนโยบายเน้นการดำเนินธุรกิจแบบ Retail Banking ซึ่งหากธนาคารไทยธนาคารจะมุ่งดำเนินธุรกิจรูปแบบดังกล่าวเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ย่อมเสียเปรียบในการแข่งขัน เพราะเป็นธนาคารที่ความพร้อมด้านระบบงานตลอดจนเทคโนโลยีที่จะมารองรับการดำเนินงานดังกล่าว ยังอยู่ในขั้น ตอนการปรับเปลี่ยนและพัฒนา การดำเนินธุรกิจ Wholesale Banking ได้ทำให้ไทยธนาคารมีผลประกอบการขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยลำดับ จากสิ้นปีงบประมาณ 2543 มีผลการดำเนินงานขาดทุน 4,782.64 ล้านบาท ต่อมาปี 2544 มีผลกำไร 1,070.98 ล้านบาท และปี 2545 มีผลกำไร 1,906.92 ล้านบาท (รายงานประจำปี 2545 : 77,79)

อย่างไรก็ตามหลังวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ทั้งด้านการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การสร้างสรรค์บริการที่หลากหลายเพื่อจูงใจลูกค้า ธนาคารหลายแห่งปรับนโยบายการดำเนินธุรกิจเป็น Universal Banking หรือธนาคารที่ให้บริการอย่างครบวงจร (Full Financial Service) ตามแนวโน้มการดำเนินธุรกิจของธนาคารทั่วโลก ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจลักษณะดังกล่าวมักเป็นของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีฐานลูกค้าเงินฝากรายย่อยจำนวนมาก เพราะทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะธนาคารที่มีชื่อเสียงมานานย่อมได้เปรียบจากความเชื่อถือของประชาชนด้วย ภาวะดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารไทยธนาคาร ที่เป็นธนาคารขนาดกลาง-เล็ก มีอายุเพียง 5 ปี มีความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านต้นทุนการดำเนินงานที่ยังสูงเนื่องจากยังมีฐานลูกค้าเงินฝากรายย่อยไม่มาก ความพร้อมของระบบงานในการสร้างสรรค์บริการที่หลาก หลายยังอยู่ในระหว่างการพัฒนา และยังไม่เป็นที่รู้จักในหมู่ประชาชนมากนัก ทำให้ผลการ ดำเนินงานในปี 2546 ชะลอตัวลง

ปลายเดือนสิงหาคม 2546 กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยจึงมีแนวคิดจะควบรวมกิจการธนาคารไทยธนาคารเข้ากับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) โดยเล็งเห็นว่าสถาบัน

การเงินทั้ง 2 แห่งมีนโยบายการดำเนินธุรกิจที่เน้นลูกค้าลักษณะ Wholesale เช่นเดียวกัน หากนำมาควบรวมจะเป็นการผสมผสานจุดอ่อน-จุดแข็งของแต่ละสถาบันเข้าด้วยกัน นั่นคือ ไทยธนาคารมีฐานเงินฝากจำนวนมากกว่า แต่มีการปล่อยสินเชื่อน้อย ขณะที่ไอเอฟซีทีไม่มีฐานเงินฝาก แต่ในด้านสินเชื่อมีมากกว่าธนาคารไทยธนาคาร หากมีการควบรวมกันจะทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับระบบตลาดเงินได้ แต่การดำเนินงานตามแนวคิดดังกล่าวได้ยังไม่สามารถดำเนินการได้ในทันที เนื่องจากติดขัดด้านข้อกฎหมายการก่อตั้งบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ตลอดจนความชัดเจนของแผนการดำเนินการแก้ไข

ในที่สุดการเปลี่ยนแปลง และความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการควบรวมกิจการไทยธนาคารก็เกิดขึ้นอีกครั้ง เมื่อมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 20 มกราคม 2547 ได้เห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอร่างพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2502 เพื่อเปิดโอกาสให้ไอเอฟซีทีควบรวมกิจการกับธนาคารทหารไทย และธนาคารดีบีเอสไทยทนุ โดย ร.อ.สุชาติ เชาว์วิศิษฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้แถลงว่า “การดำเนินงานดังกล่าวถือเป็นก้าวแรกของแผนแม่บทพัฒนาระบบสถาบันการเงินที่เพิ่งประกาศไปเมื่อ 6 มกราคม 2547 ส่วนธนาคารไทยธนาคาร ที่ก่อนหน้ามีความเคลื่อนไหวจะควบรวมกับไอเอฟซีทีนั้น จะเป็นก้าวต่อไปที่จะควบรวมกับสถาบันการเงินอีกกลุ่มหนึ่ง” (3 แบงก์ผนึกไทยพาณิชย์ จับไทยธนาคารชำแหละอีกรอบ, 22-25 มกราคม 2547 : 1)

จากความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการควบรวมกิจการของไทยธนาคาร และกระแสข่าวความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อธนาคารไทยธนาคาร รวมทั้งความเชื่อมั่นของพนักงานที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ขาดขวัญ กำลังใจ และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของไทยธนาคาร สภาวการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กรในกรณีข่าวการควบรวมกิจการของไทยธนาคารทำให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานและผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญ ดังที่เคยปฏิบัติมาแล้ว ในครั้งการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารสหธนาคาร บงล.กรุงไทยธนกิจ และอีก 12 สถาบันการเงินในปี 2541

จากหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักประชาสัมพันธ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ไทยธนาคารกำลังได้รับผลกระทบจากกระแสข่าวสารด้านการควบรวมกิจการที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ต้องมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลางสามารถ ชี้แจงให้พนักงานเกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งยัง

ต้องมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาลุกลามกลายเป็นวิกฤตการณ์แก่องค์กรได้

การป้องกันภาวะวิกฤตไม่ให้เกิดขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ มีตัวอย่างให้เห็นจากการ Reengineering ของธนาคารกสิกรไทย เมื่อปี พ.ศ. 2537 ธนาคารกสิกรไทยได้ดำเนินมาตรการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในช่วงนั้นได้ทำให้พนักงานหลายคนเกิดความวิตกกังวลว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น จะนำมาซึ่งความไม่มั่นคงในการงานที่แต่ละคนทำอยู่ การแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ให้ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต ธนาคารกสิกรไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดย **นายบัณฑูร ล่ำซำ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกสิกรไทย** กล่าวว่า "ธนาคารกสิกรไทยมีพนักงานมากกว่า 16,000 คน ดังนั้นการสื่อสารให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเรามีความจำเป็นต้อง Reengineering จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก" การดำเนินงานด้านการสื่อสารของธนาคารกสิกรไทยในขณะนั้น คือ พยายามชี้แจงให้พนักงานเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ธนาคารไม่มีนโยบายและไม่มีความจำเป็นที่จะปลดพนักงานออก แต่จำเป็นที่จะต้องจัดอบรมให้แก่พนักงานเพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญใหม่พร้อมที่จะรับกับรูปแบบการทำธุรกิจในอนาคต (สุจิตรา โชตนาการ,2537) ผลจากที่ธนาคารกสิกรไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นของธนาคารกสิกรไทย พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและทำให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

ในกรณีของธนาคารไทยธนาคารในขณะนั้น การได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการของ ไทยธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงต่อการทำงาน และอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรธนาคารไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการของไทยธนาคาร อันเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาว่าท่ามกลางภาวะความไม่แน่นอนดังกล่าว สำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคารไทยธนาคารมีการดำเนินงานด้านการสื่อสารอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และการดำเนินงานของสำนักประชาสัมพันธ์ดังกล่าวมีประสิทธิภาพมาก-น้อยเพียงใด พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรหรือไม่ ที่จะไม่ทำให้ภาวะดังกล่าวลุกลามเป็นวิกฤตการณ์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารไทยธนาคาร งานวิจัยนี้นอกจากจะยังประโยชน์ต่อธนาคาร ไทยธนาคารในการประเมินศักยภาพการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์แล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่นๆ ที่อาจต้องดำเนินการควบรวมกิจการอัน เป็นผลมาจากแผนแม่บทพัฒนาระบบสถาบันการเงินของรัฐบาล หลังจากได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีไปเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2547 ที่ผ่านมา อันมีเนื้อหาส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการควบ รวมธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยเป็นธนาคารขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจ แบบ Universal Banking อันจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับ

ธนาคารต่างประเทศ การศึกษาถึงการบริหารสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร ในกรณีดังกล่าวนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อไทยธนาคารแล้วยังจะเป็นประโยชน์สำหรับธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับข่าวสารการควบรวมกิจการในช่วงเดือน สิงหาคม 2546 -มกราคม 2547 ซึ่งหลังจากเดือนมกราคม 2547 เป็นต้นมา ได้มีกระแสข่าวที่จะนำธนาคารไทยธนาคารไปควบรวมกับธนาคารอื่นอีก เช่น ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารกรุงไทย แต่กระแสข่าวดังกล่าวมีระยะเวลาเพียงช่วงสั้นๆ และไม่ได้มีการยืนยันอย่างเป็นทางการทั้งจากกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย จึงไม่ส่งผลกระทบต่อไทยธนาคารแต่อย่างใด ในส่วนนโยบายแผนแม่บทของรัฐบาลที่ต้องการจะยกระดับธนาคารพาณิชย์ของไทยให้เป็น Universal Bank เพื่อรองรับการแข่งขันกับระบบธนาคารพาณิชย์ทั่วโลกได้นั้น จนถึงปัจจุบันยังไม่ได้มีมาตรการใดออกมาอย่างชัดเจน มีเพียงธนาคารพาณิชย์ต่างๆ พยายามปรับรูปแบบการให้บริการของตนให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น และล่าสุดเมื่อเดือนสิงหาคม 2547 ธนาคารเอเชีย และธนาคารยูโอบี รัตนสิน ได้ทำการควบรวมกิจการกันเพื่อให้เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ได้

DPU

ปัญหานำวิจัย

1. สำนักประชาสัมพันธ์ของธนาคารไทยธนาคารมีกระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 อย่างไร
2. สำนักประชาสัมพันธ์ของธนาคารไทยธนาคารมีการคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานอย่างไร
3. การใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 25 46 – มกราคม 2547 เป็นอย่างไร
4. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร
2. เพื่อศึกษาการคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน
3. เพื่อศึกษาการใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 25 46 – มกราคม 2547
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

DPU

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการติดตามข่าวสารกรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 25 46 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร
2. ทำให้ทราบถึงการคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารไปยังพนักงาน
3. ทำให้ทราบถึงการใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารไปยังพนักงาน
4. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการติดตามและเผยแพร่ข่าวสาร รวมถึงการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์องค์กร และแผนการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ ในช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการ

ของธนาคารไทยธนาคาร ทั้งกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสถาบันการเงินอื่นๆ ระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

นิยามศัพท์

การบริหารการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อมวลชน ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนการคัดเลือกข่าวสาร การเลือกใช้สื่อประเภทต่างๆ ในการรายงานข่าวสาร เช่น วารสารภายใน Newsletter โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ สื่อ On-line (Intranet, Lotus Notes, E-Mail) โทรสาร โทรศัพท์ ฯลฯ ของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร เพื่อเผยแพร่ไปยังผู้บริหารและพนักงานในองค์กร

ธนาคารไทยธนาคาร หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลโดยกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และมีการดำเนินธุรกิจด้านการฝาก-ถอน การทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ โดยเน้นการดำเนินธุรกิจแบบ Wholesale Banking (ลูกค้ารายใหญ่)

การควบรวมกิจการ หมายถึง การนำกิจการของธนาคารไทยธนาคารไปรวมกับสถาบันการเงินอื่น หรือการนำกิจการของสถาบันการเงินอื่นมารวมกับธนาคารไทยธนาคารตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงิน เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และขยายเครือข่ายสาขาเพิ่มขึ้น โดยการควบรวมดังกล่าวจะต้องดำเนินงานภายใต้นโยบายและโครงสร้างองค์กรเดียวกัน

ข่าวสารการควบรวมกิจการ หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการควบรวมกิจการของธนาคารไทยธนาคารกับสถาบันการเงินแห่งอื่นๆ ที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อภายนอกได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ Internet (Website ต่างๆ) e-mail และการบอกเล่าของผู้สื่อข่าว สื่อภายใน ได้แก่ วารสารภายใน จดหมายข่าว โปสเตอร์ Intranet Lotus Notes e-mail และสื่อบุคคล ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

การติดตามข่าวสาร หมายถึง การเปิดรับฟัง รับชม อ่านข่าวสารการควบรวมกิจการช่วงเดือนสิงหาคม 2546–มกราคม 2547 จากสื่อมวลชนแขนงต่างๆ ตลอดจนการพูดคุย สอบถามความเคลื่อนไหว ความคิดเห็นจากผู้สื่อข่าว ผู้บริหารของธนาคาร และพนักงานของธนาคารด้วยความสม่ำเสมอ

การคัดเลือกข่าวสาร หมายถึง การกลั่นกรองหรือตัดสินใจว่าข่าวสารที่ได้รับจากสื่อมวลชนแขนงต่างๆ นั้น มีประเด็นใดที่เหมาะสม หรือสมควรที่จะเผยแพร่ต่อไปยังพนักงานในองค์กร

การใช้สื่อ หมายถึง สื่อประชาสัมพันธ์ที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้ใช้ในการนำข่าวสารที่คัดเลือกแล้วว่าพนักงานให้ความสนใจ มาเผยแพร่ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรรูปแบบต่างๆ ได้แก่ วารสารภายใน จดหมายข่าว โปสเตอร์ Intranet Lotus Notes e-mail และสื่อบุคคล

DPU

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ” นั้น อาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์และอธิบาย ดังนี้

1. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

4. **แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร**

1. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) (อ้างในเสรี วงษ์มณฑา,2542) เชื่อว่า โลกมีโครงสร้างที่สามารถมองเห็นได้ รับรู้และรู้สึกได้ ทุกอย่างในโลกลงตัวและสามารถอธิบายได้ด้วยโครงสร้าง การปฏิสังสรรค์ (Interaction) ของมนุษย์เป็นไปตามโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดหนทางและวิธีการสื่อสารของมนุษย์ เช่น การสื่อสารระหว่างเรากับเจ้านาย เรากับลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะแตกต่างกันทั้งด้านคำพูด การใช้คำ น้ำเสียง ท่าทาง ทั้งนี้เพราะโครงสร้างของสังคมเป็นตัวกำหนดวิธีการสื่อสารต่างๆ โครงสร้างจะมีอยู่ทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กร ครอบครัว หมู่บ้าน ประเทศ ทวีป กลุ่มธุรกิจ สมาคม ระบบนิเวศน์ ระบบในธรรมชาติ หรือภายในตัวเรา ก็ล้วนแล้วแต่มีโครงสร้าง

งานประชาสัมพันธ์เป็นงานที่มีโครงสร้าง มีระบบเพราะเกี่ยวข้องกับภาษาที่มีโครงสร้าง มีระบบเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่มีระบบ มีโครงสร้าง มีผู้ส่งสารมีช่องทางการสื่อสาร มีผู้รับสาร มีการถอดรหัสตีความ มีการส่งปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) อันเป็นสัญญาณการปรับตัว (Cybernetics) แก่ผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นการรับอิทธิพลจากผู้รับสาร และเป็นการส่งอิทธิพลจาก ผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารหรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร (Mutual effect) เพื่อให้เกิดความพอใจและเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย อันเป็นภาวะแห่งความสมดุล (Homeostasis)

แผนงานทางด้านประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ต่างๆ ต้องอาศัยระบบอันเป็นผลพวงจากโครงสร้างของแผนงานต่างๆ และหน้าที่ของแผนแต่ละแผน กิจกรรมแต่ละกิจกรรม เพื่อมุ่งสู่เป้าประสงค์หลักของความเป็นระบบ คือ มุ่งไว้ซึ่งความคงอยู่ ดำรงอยู่ (Remain alive) ขององค์กรในสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดสภาพของ

ความสมดุล(Homeostasis) ระหว่างองค์กรกับสาธารณชน นั่นคือสภาพของความเข้าใจอันดีที่ได้รับสัญญาณการปรับตัว (Cybernetics) จากสาธารณชน ตลอดจนคนในองค์กรด้วยกันเอง เช่น ความเห็นต่อองค์กร ภาพพจน์ที่มีต่อองค์กรที่เราได้เรียนรู้จากสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร สถานการณ์ สภาพปัญหาและสาธารณชน

ระบบ (System) คือ กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมกันเป็นอันหนึ่งอย่างมีโครงสร้างและหน้าที่ ระบบจะประกอบด้วยระบบเปิดและระบบปิด

ระบบปิด (Closed system) เป็นระบบที่ไม่มีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีความเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนผลกระทบจากภายนอก หรือหมายถึงการไม่รับสัญญาณเพื่อการปรับตัว (Cybernetics) ที่ได้มาจากปฏิกิริยาตอบกลับจากภายนอก (Feedback) ซึ่งอาจมีทั้งบวกและลบ ยิ่งกว่านั้นระบบปิดจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวใดๆ เกิดขึ้น โดยทั่วไประบบปิดจะเกี่ยวข้องกับระบบของธรรมชาติวิทยา ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เป็นสูตรตายตัวทางด้านฟิสิกส์ และเคมี ซึ่งระบบของธรรมชาติวิทยานี้จะไม่มีการเปลี่ยนไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น นอกจากนี้ระบบปิดส่วนมากจะเป็นระบบที่ไม่มีชีวิต ดังนั้นการไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ จึงก่อให้เกิดการยุ่งเหยิงภายใน (Internal chaos หรือ Entropy) อันเนื่องมาจากการไม่แลกเปลี่ยนหรือรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมใดๆ จึง มีความเสื่อมอยู่ภายในและจบสิ้นเพราะปัจจัยภายใน

ระบบเปิด (Open system) จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นระบบที่มีความเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมภายนอก รับอิทธิพลจากสภาพแวด ล้อมภายนอก (Receives matter and energy from its environment) ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย (Passes matter and energy to its environment)

2. ระบบเปิดเป็นระบบที่มุ่งจะดำรงอยู่และเจริญเติบโต (Life and growth oriented) โดยอาศัยสัญญาณแห่งการปรับตัว (Cybernetics) ซึ่งเป็นสัญญาณที่คอยควบคุมระบบ ความเรียบร้อย ป้องกันสภาพการณ์ของปัญหาความยุ่งยาก (Without internal chaos or entropy) ที่อาจเกิดขึ้นภายในระบบ อีกนัยหนึ่งในระบบเปิดสัญญาณแห่งการปรับตัว (Cybernetics) จะเป็นตัวที่ควบคุมและสร้างกฎเกณฑ์ให้แก่ระบบ (Regulation and Control) โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ การดำรงไว้ซึ่งระบบ สัญญาณแห่งการปรับตัวจะควบคุมและจัดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในระบบด้วยการเป็นตัวกระตุ้น (Activator) สกัด (Sensor) กิจกรรมความสัมพันธ์กันระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเปรียบเทียบ (Comparator) ระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อหาทางออกในการดำรงและเจริญเติบโต

3. ระบบเปิดมักเกี่ยวกับสิ่งมีชีวิต เป็นระบบทางชีวภาพ ทางจิตวิทยาและทางสังคม เช่น ป่าไม้ ชีววิทยามนุษย์ เป็นต้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเกิดจากอิทธิพลทั้งภายในและภายนอก

ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารที่อำนวยประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในระบบหนึ่งประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านกระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ได้ผลลัพธ์คือ ผลผลิต (Output) ทฤษฎีนี้มีลักษณะดังนี้

1. ทุกอย่างในโลกมีโครงสร้างที่สามารถอธิบายได้ เช่น สามารถอธิบายได้ว่าหนังสือ 1 เล่มมีความกว้างเท่าไร ความหนาเท่าไร มีจำนวนหน้าเท่าใด แผนงานประชาสัมพันธ์ต้องสามารถอธิบายได้ว่ามีโครงสร้างเป็นอย่างไร ประกอบด้วยสื่ออะไรบ้าง สาระสำคัญ (Key message) คืออะไร มีกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์อะไรบ้าง เริ่มต้นเมื่อไร ระยะเวลา กิจกรรมไหนก่อนหลัง จะได้รับสัญญาณการปรับตัว (การประเมินผล) อย่างไร ด้วยวิธีใด

2. ทุกอย่างในโลกเป็นองค์กรย่อยของระบบ การประชาสัมพันธ์หลายๆ กิจกรรมถูกรวมอยู่ในแผนใหญ่เพื่อการประชาสัมพันธ์ แต่ละกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์จะ ต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interrelatedness) อย่างมีระบบและเป็นองค์ประกอบของแผน การประชาสัมพันธ์ ขณะเดียวกันแผนการประชาสัมพันธ์ก็ต้องสัมพันธ์กับแผนการโฆษณา ซึ่งแผนการประชาสัมพันธ์และแผนโฆษณา ก็ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบของแผนงานการตลาดที่ถูกวางไว้ให้เป็นองค์ประกอบของนโยบายหลักของบริษัท

3. สัญญาณแห่งการปรับตัว (Cybernetics) เป็นการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากสัญญาณภายนอกที่มากระทบ ถ้ามีสัญญาณจากภายนอกมากระทบทำให้เกิดการปรับตัว เช่น ถ้าเกิดเหตุไฟฟ้าดับ ต้องจุดเทียน หรือฉายไฟฉาย ซึ่งเป็นการปรับตัวเพื่อให้ระบบคงอยู่ได้ สัญญาณ แห่งการปรับตัว (Cybernetics) ถ้ามองแผนประชาสัมพันธ์ให้เป็นระบบสัญญาณการปรับตัว (Cybernetics) คือ การวัดผลแผนงาน การตอบโต้จากผู้รับสารหลังจากที่ได้รับสาระทางการประชาสัมพันธ์ ความเห็น ความรู้สึกของสาธารณชน ตลอดจนความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สัญญาณแห่งการปรับตัวสามารถถือเป็นได้ทั้งบวกและลบ สัญญาณการปรับตัวในเชิงลบก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ในแนวคิดของทฤษฎีระบบจะมองว่าสัญญาณการปรับตัวเป็นผลที่ดีที่จะทำให้ระบบมีคุณภาพมากขึ้น เพราะคุณสมบัติของระบบเปิดนั้นมุ่งที่จะดำรงอยู่ซึ่งต้องอาศัยการปรับปรุง เพื่อให้ได้ระบบที่มีประสิทธิภาพ

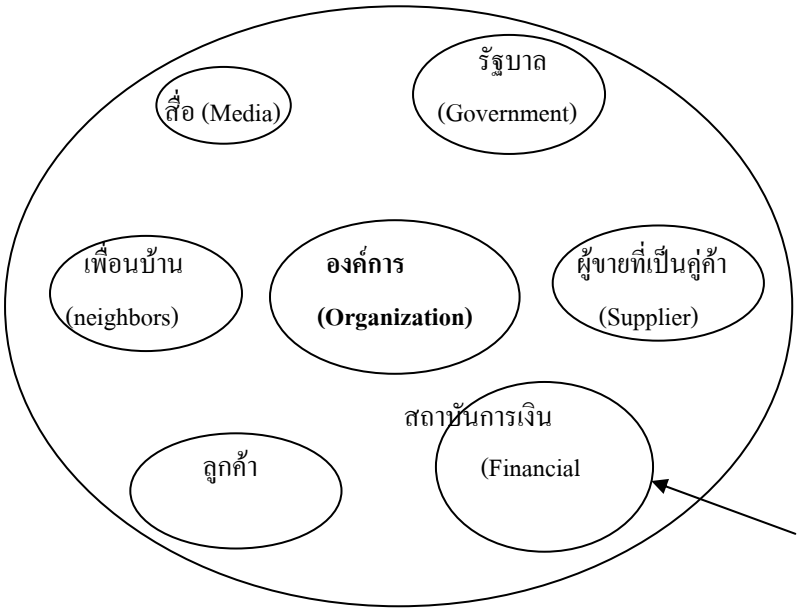
4. ระบบอยู่ได้ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างพลังที่ตรงข้ามกัน เช่น ความสมดุลของด้านซ้ายและขวา ความสมดุลของด้านบนและล่าง ถ้าเผด็จการมากเกินไปหรือปราศจากระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ก็ไม่สามารถอยู่ได้ จึงต้องกำหนดระเบียบไว้ระดับหนึ่ง และให้ความเป็นอิสระในอีกระดับหนึ่ง ดังนั้นระบบที่ดี

คือ ระบบที่สามารถรักษาความสมดุลของสิ่งของทุกสิ่งทุกอย่างได้ ในทางเดียวกันแผนงานประชาสัมพันธ์ที่ดีจึงต้องคงไว้ซึ่งความสมดุลเช่นกัน เช่น ความสมดุลระหว่างแผนกับสถานการณ์ สามารถยืดหยุ่นได้ ปรับเปลี่ยนได้ หากมีปัญหาสามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการใช้แผนงานให้เร็วขึ้นช้าลง หรือหาเครื่องมือทางการสื่อสารอื่นๆ มาทดแทนได้ ต้องมีความสมดุลระหว่างงบประมาณประสิทธิภาพ เวลา(ทันการ) หากแผนงานประชาสัมพันธ์ถูกโจมตีโดยบริษัทคู่แข่ง มีการเตรียมแผนสำรองไว้รับมือหรือไม่ เป็นต้น

ระบบขององค์การและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Organization and its task environment) ทฤษฎีระบบมีประโยชน์มากสำหรับการประชาสัมพันธ์ เพราะจะให้แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์โดยให้เกิดความเข้าใจแต่ละส่วนและส่วนรวมทั้งหมด โดยจะทำให้เรามองเห็นโครงสร้างและหยั่งลึกถึงภายใน ให้มองเห็นว่าส่วนต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร เมื่อรวบรวมเกี่ยวกับวิธีการที่ส่วนต่างๆ ของโมเดลมีความสัมพันธ์กัน ก็สามารถใช้โมเดลเพื่อทำให้ความคิดชัดเจนและสามารถคะเนผลลัพธ์ได้ ดังรูปต่อไปนี้

DPU

ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระบบองค์การและภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน



(Customer) (Institutions)

สิ่งแวดล้อม

(Environment)

โมเดลระบบขององค์การและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Systems model of an organization and its task environment) (baskin, Aronoff and Lattimore 1997, อ้างใน เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

จากภาพแสดงว่าองค์การอยู่ในวงกลมรูปไข่ตรงจุดศูนย์กลาง โดยมีสภาพแวดล้อมต่างๆ อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่ (1) ลูกค้า (Customer) (2) ผู้ขายที่เป็นคู่ค้า (Supplier) (3) ชุมชน หรือเพื่อนบ้าน (Community neighbors) (4) สื่อ (Media) (5) สถานบันเทิง (Financial institutions) (6) รัฐบาล (Government) ซึ่งอาจเรียกสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environment) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีความ สัมพันธ์กัน

งานที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับพนักงานประชาสัมพันธ์ คือ การนำข้อมูลองค์การสู่ สาธารณชน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี โดยเตือนถึงปัญหาของสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้น และพัฒนาองค์การเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น

องค์ประกอบของระบบ ระบบประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. กลุ่มขององค์ประกอบหลายประการ (A set of object) ระบบทุกระบบจะมีองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (Interrelatedness) ตัวอย่างเช่น บริษัทจะมีคนงานเป็นองค์ประกอบ ร่างกายมีอวัยวะเป็นองค์ประกอบ เป็นต้น

2. คุณสมบัติ(Attributes) เนื่องจากคุณสมบัติจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์กันอย่างไร สามารถอยู่ในระบบได้หรือไม่ ดีหรือไม่อย่างไร ฉะนั้นองค์ประกอบทุกองค์ประกอบจึงต้องมีคุณสมบัติ เช่น ผู้ที่จะศึกษาในระดับปริญญาโทได้จะต้องมีคุณสมบัติ คือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Relationship) ระบบประกอบด้วยระบบย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกัน มีการทำงานประสานกันและมีผลกระทบร่วมกัน ดังนั้นสรรพสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบจึงต้องแสดงได้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร มากน้อยเพียงใด ดังนั้นเมื่อมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมของสังคมและสังคมเป็นระบบ มนุษย์ทุกคนจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบของระบบที่มีคุณสมบัติ เช่น หัวใจมีความสัมพันธ์กับการสูบฉีดของโลหิต นิสัยของมนุษย์มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น พ่อ-แม่ พี่-

น้อง เพื่อน คนรู้จัก เพราะแต่ละคนมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติต่อกัน ในด้านการประชาสัมพันธ์ก็เช่นกัน เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ก็ถูกเลือกมาใช้ จะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนการประชาสัมพันธ์ด้วย

4. ระบบได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (Environment) ในองค์กรหนึ่งย่อมได้รับอิทธิพลและผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมมีทั้งสิ่งมีชีวิตและสิ่งไม่มีชีวิต เช่น อุณหภูมิ รถยนต์ ฯลฯ รวมทั้งมนุษย์คนอื่นที่อยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ก็ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมของเราด้วย เพราะเป็นสาเหตุให้เราต้องมีการปรับตัว ตัวอย่าง พนักงานคุยกันด้วยคำไม่สุภาพ เมื่อผู้บริหารผ่านมาก็ใช้คำพูดที่สุภาพทันที ลักษณะนี้เป็นการปรับตัวของพนักงานเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์ มนุษย์อาจหลีกเลี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่ไม่ต้องการได้ เช่น เมื่อเห็นคนที่ไม่อยากเจอก็อาจเดินเลี่ยงไปอีกทางหนึ่ง หรือมนุษย์อาจเข้าไปหาสภาพแวดล้อมที่พึงพอใจได้ เช่น ไม่อยากไปงานเลี้ยง แต่เมื่อทราบว่ามีดาราที่ตนชื่นชอบไปร่วมงานด้วย ก็ทำให้อยากไปงานเลี้ยงนั้น

แผนงานประชาสัมพันธ์ก็ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมเช่นกัน เช่นกลุ่มต่อต้าน กลุ่มสนับสนุน กลุ่มที่เห็นด้วยกับสิ่งที่องค์กรกำลังจะทำ กลุ่มผู้เสียผลประโยชน์ สภาพเศรษฐกิจ ความเร่งรีบของเวลา ความหนาแน่นของสื่อบนพื้นที่ (Space) หรือเวลาที่ใช้ออกอากาศของสื่อ (Airtime) ปฏิกิริยาของคู่แข่ง สภาพแวดล้อมความเป็นไปของตลาดในขณะนั้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบ ส่งอิทธิพลสู่การวางแผนงานทั้งสิ้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนงานประชาสัมพันธ์ เพื่อจัดองค์ประกอบต่างๆ เช่น เครื่องมือ กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะของระบบ มีดังนี้ คือ

1. มีความเป็นหนึ่งเดียวและเกี่ยวพันกัน (Wholeness and interdependence) ในระบบย่อยหลายระบบนั้นจะมีโครงสร้างรวมเป็นหนึ่งเดียว และแต่ละระบบย่อยจะมีความเกี่ยว ข้องกัน เพราะถ้าขาดโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งจะทำให้ไม่สามารถใช้งานได้ หรือใช้งานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น ถ้าถอดสายไมโครโฟนจะทำให้ไม่เกิดเสียง พนักงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หรือองค์กรก็ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานฝ่ายอื่น ซึ่งจะทำให้เกิดระบบในการทำงาน

งานประชาสัมพันธ์ก็เช่นกัน เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งภายใน และภายนอกบริษัทแผนกต่างๆ ภายในบริษัทต้องให้ความร่วมมือโดยระลึกอยู่เสมอว่า พนักงานทุกคนเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ด้วย ที่ทำหน้าที่เผยแพร่ และสร้างความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกองค์การ ขณะเดียวกันงานประชาสัมพันธ์ต้องได้รับความร่วมมือ หรืออย่างน้อยที่สุดต้องไม่ได้รับแรงคัดค้านต่อต้านจาก

ภายนอกองค์การ เช่น นักข่าว กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มผู้นำทางความคิด สัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับราชการและภาครัฐ หน่วยงานองค์การการกุศล NGO ชุมชนที่อยู่รอบๆ องค์กรของเรา เป็นต้น

นอกจากนี้เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่เลือกมาใช้ต้องมีความสัมพันธ์กัน ประสานกันเป็นระบบ มีความเป็นหนึ่งเดียว มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียว กันแผนลูกแต่ละแผนที่แตกออกมาจากแผนแม่บท ต้องมีความเกี่ยวพัน มีความเป็นหนึ่งเดียวในแง่ของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าประสงค์เดียวกัน

ภาษาที่ถูกนำมาใช้แทนค่าความหมายของสาระในการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์จะต้องถูกใช้อย่างเหมาะสม ชัดเจน ทุกใจความมีความเกี่ยวพันกัน ขยายความชัดเจนของเนื้อหาให้ชัดเจนมากขึ้น เนื้อหาสาระที่ถูกใส่ในงานประชาสัมพันธ์ จะต้องเป็นประเด็นเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว และเกี่ยวพันกันเพื่อให้การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ครั้งนั้นๆ ได้รับความเข้าใจ ลดความไม่แน่ใจ ไม่สับสนประเด็น

2. มีระดับชั้น (Hierarchy) ในทุกระบบต้องมีระดับชั้นหรือขั้นตอนจากระดับสูงไปหาต่ำ เช่น โครงสร้างสังคม จะประกอบด้วยระดับประเทศ จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้านและครอบครัว ระดับชั้นในบริษัทจะมีตั้งแต่ระดับแม่บ้านจนถึงกรรมการผู้อำนวยการ นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักระบบ ซึ่งกลุ่มที่ศึกษาระบบจะกล่าวว่าทุกอย่างต้องมีระดับขั้นตอน ส่วนนักสังคมศาสตร์จะกล่าวว่า ช่องว่างระหว่างชนชั้นนั้นจะไม่มีโอกาสหมดไป

หากย้อนกลับมาที่แผนงานประชาสัมพันธ์แล้ว คำว่าลำดับชั้น (Hierarchy) ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการลำดับแผนก่อนหลัง ปฏิบัติการเริ่มต้นที่แผนไหน แล้วต่อด้วยแผนไหน จะใช้เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์ใดก่อนหลัง หรือในส่วนไหนของแผนงานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ส่วนไหนสำคัญรองๆ ลงมา หากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและงบประมาณเกิดขึ้น จำเป็นต้องตัดเอาบางส่วนของแผนออกหรือข้ามบางส่วนของแผนไป ส่วนที่สำคัญที่สุด (มีลำดับอยู่ขั้นสูงสุด) คงจะถูกตัดออกไปไม่ได้ ส่วนที่สำคัญน้อยที่สุด (มีลำดับอยู่ขั้นต่ำสุด) อาจจะต้องถูกตัดหรือถูกข้าม การวางลำดับขั้น (Hierarchy) ไว้ ทำให้เราสามารถดัดแปลง ตลอดจนดำเนินงานตามแผนได้อย่างเป็นระบบอย่างมีขั้นตอน

3. มีกฎเกณฑ์ของตนเองและมีการควบคุม (Self regulation and control) กล่าวคือ ในระบบหนึ่งนั้นจะมีเป้าประสงค์ของระบบและมีกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของระบบได้ ในขณะเดียวกันก็มีการควบคุมปฏิกิริยาตอบกลับจากสภาพแวดล้อมในระบบนั้นด้วย ระบบต้องอยู่ในสภาพของความสมดุล ถ้าระบบไม่อยู่ในสภาพของความสมดุล จะมีปรากฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

งานประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่ถูกควบคุมโดยกฎเกณฑ์อันเกิดจากกลยุทธ์และกลวิธีของแผนงาน หรือสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และกลวิธีเป็นตัวนำทิศทางการทำงานที่ทีมงานในระบบต้องรับรู้อย่างทั่วถึง

ยิ่งกว่านั้นความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก ณ สถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป ตลอดจนการประเมินผลงานประชาสัมพันธ์ จะส่งสัญญาณการปรับตัว (Cybernetics) ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมอีกวิธีหนึ่งเช่นกัน

4. มีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (Interchange with the environment) ระบบสามารถส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์นับเป็นระบบเปิด ที่ทั้งรับและส่งอิทธิพลสู่สภาพแวด ล้อม ก่อนทำการประชาสัมพันธ์สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวบ่งชี้ให้ข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นสำหรับการวางแผนงาน ข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นอาจได้รับมาจากการทำวิจัยสำรวจทัศนคติ การได้รับข้อมูลเบื้องต้นนี้ เท่ากับเราได้รับอิทธิพลและผลกระทบจากภายนอก ขณะทำการประชาสัมพันธ์เราส่ง ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะ ก็เท่ากับเราได้ส่งอิทธิพลและผลกระทบสู่ภายนอกอีกครั้ง ขณะเดียวกันการประเมินผลและการรับฟังจับตามองผลความเป็นไปขณะทำการประชาสัมพันธ์ได้ เพื่อนำมาปรับปรุงให้การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็เป็นการรับเอาอิทธิพลและผลกระทบจากภายนอกอีกเช่นกัน จะเห็นได้ว่างานประชาสัมพันธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้องเปิดรับและส่งอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมองค์ประกอบระบบอื่นๆ ในสังคมอยู่เสมอ

5. มีความสมดุล (Homeostasis) ระบบจะต้องคงสภาพของตัวเองไว้ให้ได้ เพื่อให้ กิจกรรมในระบบนั้นดำเนินไป ถ้ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเบี่ยงเบนจากบรรทัดฐาน (Norms) ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสิ่งที่เบี่ยงเบนนั้น เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเป็นระบบที่มีโครงสร้าง มีระดับชั้น และมีความสัมพันธ์กันจึงทำให้การสื่อสารถูกกำหนดด้วยระบบเหล่านี้ เช่น พนักงานปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้จัดการ โดยไม่มีสิทธิ์โต้แย้งหรือเลือกปฏิบัติตามความต้องการ ถ้าผู้จัดการเผด็จการกับพนักงานจะทำให้พนักงานเกลียดชัง และอาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ ดังนั้นการสื่อสารจะต้องเป็นไปตามโครงสร้างที่ถูกต้อง ถ้าโครงสร้างไม่ถูกต้องจะทำให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นกับการดำรงชีวิตของมนุษย์

6. การเปลี่ยนแปลงและปรับตัว (Change and adaptability) ในระบบต้องมีการคงสภาพให้กิจกรรมในระบบดำเนินต่อไป ถ้าเกิดมีการเบี่ยงเบนขึ้นก็จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ได้เพื่อให้เกิดความสมดุลโดยอาจจะเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม สู้กับสภาพแวดล้อม หรือปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

7. มีหลายสู่ทางสู่ความสำเร็จได้หลายทาง (Equifinality) ระบบจะประกอบด้วยวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หมายความว่า ระบบจะต้องมีความยืดหยุ่น มีการเตรียมการไว้ หากวิธีการที่เตรียมการไว้ไม่สามารถทำได้หรือมีอุปสรรค สถานการณ์รอบข้างมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีสู่ทางอื่นๆ มารองรับ เพื่อให้ระบบสามารถดำรงอยู่และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จได้

8. สัญญาณเพื่อการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม (Cybernetics) หมายความว่า ระบบจะมีการปรับตัว (ตอบโต้) ซึ่งถือว่าเป็นการป้อนกลับ (Feedback) จากสภาพแวดล้อม

การสื่อสารตามการบริหารเชิงระบบ

ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์ (2542) ได้อธิบายการสื่อสารตามการบริหารเชิงระบบไว้ว่า ลักษณะของระบบ คือ ต้องมีช่องทางการรับข่าวสารข้อมูลเข้ามาในระบบอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และต้องมีระบบข้อมูลที่มีการจัดระเบียบและไหลไปทั่วองค์การผ่านจุดสำคัญของการบริหารต่างๆ โดยสามารถประสานกันได้เป็นระบบเดียว นั่นคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information Systems) ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ระบบจะประกอบขึ้นด้วยระบบที่มีขนาดใหญ่เล็กรวมอยู่ด้วยกัน โดยในระบบใหญ่จะประกอบด้วยระบบย่อต่างๆ ที่มีการแยกย่อยลดหลั่นลงไป
2. ระบบจะมีความเกี่ยวข้องต่อกัน คือ การสัมพันธ์ในแง่ที่หากการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการในจุดหนึ่งจะก่อผลกระทบถึงกันเสมอ
3. ระบบมักมีกลไกเป็นระบบเปิดโยงใยกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา และทำนองเดียวกันมักจะเปิดถึงองค์การอื่นๆ ด้วย

ระบบเครือข่ายกับการสื่อสาร

เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างกัน และโยงใยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงานส่วนต่างๆ หรือสมาชิกที่รวมกันอยู่เป็นระบบเดียวกัน

ในยุคข่าวสารข้อมูลนี้ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ทำให้โลกสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลาทุกขณะ และกลายเป็นอาณาเขตใหม่ที่ไร้ตัวตนที่เรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า World Wide Web ได้ทำให้ภาพของเครื่องมือสื่อสารขยายใหญ่จนเป็นอาณาจักรใหม่ ที่เรียกว่า Cyberspace ส่งผลให้การสื่อสารของมนุษย์ขยายตัวและมีรูปแบบที่หลากหลายได้เป็นระบบใหม่มากมาย ที่ขยายได้อย่างไม่มีขีดจำกัดภายในข่ายการสื่อสารดังกล่าว ดังนั้น Network หรือ เครือข่าย ถือว่าเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคข่าวสารข้อมูล และมีอิทธิพลทำให้สิ่งต่างๆ โดยเฉพาะการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก

การวิเคราะห์เครือข่ายความสัมพันธ์ (Network Analysis) เพื่อให้สามารถตรวจสอบระบบการสื่อสารที่มีอยู่ให้ได้ครบทั้งหมด ทั้งข่ายการสื่อสารที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ และที่สัมพันธ์และติดต่อถึงกัน

DPU

ตามตำแหน่งหน้าที่ มักมีกรอบจำกัดทำให้การสื่อสารไปได้ไม่ทั่วถึงและช้ากว่าข่ายการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างกันเองด้วยกลไกความสัมพันธ์ระหว่างกันเองนอกหน้าที่งานในสังคม แต่มีผลกระทบต่อการสื่อสารและการทำงานในหน้าที่ด้วย ทั้งนี้การวิเคราะห์เครือข่ายสามารถแยกแยะให้เห็นความแตกต่างได้ด้วยวิธีต่างๆ กัน คือ

1. การแยกโดยอาศัยดูจากเนื้อหาของข่าย(Network Content) คือ การพิจารณาเรื่องราวของสิ่งที่ไหลไปมาในความเชื่อมโยงที่มีอยู่ในข่ายนั้น

2. การแยกโดยพิจารณาจากสื่อหรือตัวกลาง(Mode) ที่ใช้สื่อสาร คือ การพิจารณาถึงสื่อที่ใช้ในการรักษาและเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มีได้ตลอดเวลา

3. การแยกพิจารณาโดยดูที่ความหนาแน่นของการติดต่อ (Density) คือ การดูที่อัตราส่วนของจำนวนการเชื่อมโยงถึงกันภายในข่ายเทียบกับโอกาสของการเชื่อมโยงที่จะมีได้สูงสุดในข่าย ซึ่งหากส่วนใดมีการติดต่อโยงใยกันมากที่สุด ก็แสดงว่าสมาชิกของกลุ่มในข่ายมีการติดต่อกันมากที่สุด

การจัดระบบการสื่อสารในยุคข่าวสารข้อมูล

การจัดระบบสื่อสารต้องออกแบบให้สอดคล้อง เข้ากับเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านการ สื่อสารใหม่ ซึ่งต้องรับรู้ถึงปัจจัยต่างๆ กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป คือ

1. การมีข่ายการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่ของโลก เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นเครือข่ายไอที (Information Technology) ที่ขยายการสื่อสารออกไปเป็นโลกใบเดียว ซึ่งทุกองค์กรที่ต้องการอยู่รอด ต้องตามทันและรู้จักหาทางใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ในเวลาที่เหมาะสม

2. การเข้าใจถึงอิทธิพลของการสื่อสารสมัยใหม่ ที่มีพลังและศักยภาพในการทำงานสูง ที่มีผลต่อการเข้าถึงลูกค้าและประชาชน

3. การเข้าใจว่าโลกการสื่อสารได้ถูกเปิดออกและเชื่อมถึงกันทั้งโลก จึงส่งผลให้กลยุทธ์ขององค์กรต้องเปลี่ยนไป

ทฤษฎีระบบ หรือ Theory System ที่นำมาใช้ในครั้งนี้ เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการปรับตัวและการดำเนินงานด้านการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ว่ามีการเปิดรับ ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

DPU

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข่าวเชิงยุทธ์และการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต

การบริหารข่าวเชิงยุทธ์หรือการบริหารประเด็น (Issue management) เป็นวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ค่อนข้างใหม่ และยังไม่ค่อยใช้แพร่หลายนัก วิธีการประชาสัมพันธ์ดังกล่าว คือ การบริหารข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือเกี่ยวข้องกับสินค้าอย่างมีระบบ มีการวางแผนในการเผยแพร่ข่าวสารไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ไม่ปล่อยให้ข่าวที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแนวทางของสื่อโดยที่ทางฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรไม่มีส่วนในการกำหนด

การบริหารข่าวเชิงยุทธ์นั้น มีหลักว่าต้องสร้างให้สาธารณชนให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรและขจัดข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากกลุ่มต่างๆ ให้หมดไป ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เรื่องราวที่ปรากฏในสื่อเป็นเรื่องราวที่สนับสนุนการทำงานของบริษัท ส่วนข้อความที่ขัดแย้งกับบริษัทจะหายไปจากสื่อ หรือหากจะมีก็มีน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ว่าประเด็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คือ อะไร (What is the issue?) โดยวิเคราะห์จากข้อเท็จจริงที่สำคัญ ตัดส่วนที่เป็นองค์ประกอบย่อยออกไป แล้วมองให้เห็นว่าแท้จริงแล้วข้อขัดแย้งคืออะไร อะไรคือประเด็นสำคัญที่ต้องการ เช่น สร้างหรือไม่สร้าง ราคาสูงหรือราคาต่ำ เอกชนทำหรือรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบ อะไร คือ ปัญหาที่ต้องชี้แจง

2. ติดตามประเด็น (Monitor the issue) อย่างใกล้ชิด ว่าสามารถที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

3. ต้องระบุกลุ่มสนับสนุนและกลุ่มต่อต้าน (Identify allies and opponents) ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าใครได้รับผลประโยชน์ก็จะเป็นกลุ่มสนับสนุน ส่วนกลุ่มที่เสียผลประโยชน์ก็จะเป็นกลุ่มต่อต้าน

4. วิเคราะห์สาเหตุที่เป็นผลประโยชน์ของฝ่ายสนับสนุน และผลเสียของฝ่ายต่อต้าน ศึกษาว่าฝ่ายสนับสนุนได้ประโยชน์อะไร และฝ่ายต่อต้านเสียประโยชน์อะไร การค้นหาถึงสาเหตุจะได้ใช้จุดขาย (Selling point) จูงใจ เพื่อดึงให้เป็นกลุ่มสนับสนุนและขณะเดียวกันจะต้องพยายามแก้ปัญหาให้กับกลุ่มต่อต้านโดยพิจารณาว่าจะชี้แจงหรือจะชดเชยอย่างไร

5. ทำให้กลุ่มสนับสนุนตื่นตัวลุกขึ้นมาพูดจาให้การสนับสนุน (Vocalize the allies) มิฉะนั้นจะเหมือนกับการสู้คนเดียวหรือทำงานคนเดียว

6. ให้ความช่วยเหลือกลุ่มสนับสนุน (Support the allies) อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เขาสามารถดำเนินกิจกรรมที่สามารถเป็นข่าวได้ เช่น จัดงบประมาณสนับสนุนการจัดสัมมนาในเรื่องที่เป็นประเด็น หรือ

ให้งบสนับสนุนงานวิจัยในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา การสนับสนุนควรเป็นในลักษณะรูปแบบที่ถูกต้อง เช่น เป็นสปอนเซอร์ สัมมนา สปอนเซอร์วิจัย สปอนเซอร์ทำสารคดี และควรทำให้เป็นทางการ

7. พูดจาจูงใจหว่านล้อมผู้นำทางความคิดเห็น (Lobby the opinion leaders) ให้เข้าใจและยอมที่จะเป็นแนวร่วมกับองค์การ ควรมีการติดต่อกับกลุ่มผู้นำทางความคิดเห็น เพื่อให้ข่าวสารผ่านผู้นำความคิดเห็น เพราะผู้นำทางความคิดเห็นเป็นผู้ให้การรับรอง (Endorsement) ถ้าบริษัทต้องการให้ประเด็นของบริษัทได้รับการสนับสนุนจะต้องให้รายละเอียดกับกลุ่มผู้นำความคิด ทั้งนี้เพื่อให้เขากล่าวถึงบริษัทในแง่ดี

8. ต้องพยายามเปลี่ยนความรู้สึกเชิงลบของกลุ่มต่อต้านโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การหาแนวร่วมให้มากให้เกิดความกลัวที่จะลุกขึ้นสู้ การสร้างความเข้าใจ การชดเชยสิ่งที่ต้องเสียไป จนกลุ่มต่อต้านเห็นว่าส่วนรวมได้ประโยชน์มากกว่า หรือการดึงกลุ่มสนับสนุนของบริษัทให้ได้มาก กลุ่มต่อต้านจะเกิดความรู้สึกว่ามีคนส่วนใหญ่เห็นด้วย ก็อาจเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดได้

9. ทำให้กลุ่มต่อต้านเกิดความรู้สึกกลัวกับการต่อสู้ ด้วยจำนวนแนวร่วมที่มาก เหตุผลที่ชัดเจน หลักการที่ดี ทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้ต่อต้านกับหนึ่งบริษัท แต่เป็นการต่อต้านกับหลายกลุ่ม เพื่อให้เขาเปลี่ยนใจ

10. หาทางชดเชยสิ่งที่กลุ่มต่อต้านสูญเสีย โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและความถูกใจของผู้ที่สูญเสียด้วย บางครั้งมีกลุ่มต่อต้านเพราะเหตุผลในแง่ความคิด และบางครั้งต่อต้านเพราะเสียผลประโยชน์

บริษัทที่จะต้องใช้ความรู้ในการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ (Issue management) ประกอบ ด้วย 2 กลุ่มใหญ่นอกเหนือจากรัฐบาล ดังนี้

1. บริษัทที่ได้รับสัมปทาน เนื่องจากการให้สัมปทานจะมีฝ่ายหนึ่งที่เห็นด้วยและจะมีอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งไม่เห็นด้วย ดังนั้นธุรกิจที่ได้รับสัมปทานจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องใช้หลักการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ (Issue management) เพื่อให้กิจการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยไม่ถูกต่อต้านจากหน่วยงาน สมาคม ชมรม กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล [Non Government Organization (NGO)] และกลุ่มกดดันต่างๆ ในการทำงานด้านนี้จะต้องพบทั้งกลุ่มประทับใจ (Impress group) และกลุ่มกดดัน (Pressure group) เป็นกลุ่มผลประโยชน์ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. บริษัทหรือธุรกิจที่เสี่ยงต่อความเกลียดชัง เป็นกลุ่มโรงงานที่มีแนวโน้มจะสร้างให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น โรงงานน้ำมัน โรงงานถังแก๊ส โรงงานสารเคมี องค์กรประเภทนี้จะต้องทำการบริหารข่าวเชิงยุทธ์มิฉะนั้นแล้วประชาชนบางกลุ่มจะต่อต้านทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยไม่สะดวก

DPU

การวางแผนการบริหารข่าวเชิงยุทธ์

การวางแผนการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ (Issue management) เป็นการบริหารข่าวอย่างมีระบบ มีการวางแผนในการเผยแพร่ข่าวสารไว้ล่วงหน้าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยมีหลักการว่าต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรและขจัดข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมาจากกลุ่มต่างๆ ที่ต่อต้านกิจกรรมขององค์กร

การวางแผนการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ ควรยึดหลักดังนี้

1. ให้ผู้นำความคิดที่เป็นแนวร่วมมีเครือข่ายการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น ผู้นำความคิดที่เป็นนักเขียน ผู้บรรยายผู้ให้สัมภาษณ์ โดยอาจจัดในรูปสัมมนาให้เกิดการบรรยาย แถลงข่าว หรือนำผลงานวิจัยมาเผยแพร่ เหล่านี้เป็นการหาเครือข่ายเพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร

2. จะต้องพยายามนำสาระที่เป็นเรื่องดีๆ ของบริษัทเผยแพร่ให้ปรากฏต่อสื่อมวลชน เช่น การออกรายการโทรทัศน์ ซึ่งการรายงานประชาชนต้องพยายามให้เกิดความถี่สูงสุด ใช้หลักว่าต่อยก่อน ต่อยแรง และต่อยถี่ (Hit first, hit hard and hit often) ถ้าปล่อยให้ฝ่ายอื่นพูดก่อน แล้วบริษัทมาพูดภายหลังจะถือเป็นข้อแก้ตัว เหล่านี้เป็นการนำหลักการวางแผนประชาสัมพันธ์มาเป็นการวางแผนการบริหารข่าวเชิงยุทธ์

3. ควรให้ผู้นำความคิดไปกระตุ้นให้สื่อมวลชน เกิดความสนใจในประเด็นของบริษัท โดยแนะแนวทางให้ว่าประเด็นนี้จะพูดกับใครบ้าง เพราะในบางครั้งสื่อมวลชนก็ไม่ทราบว่าจะต้องพูดกับใคร ดังนั้นจะต้องให้เขาได้พูดหรือพบปะกับผู้ที่จะรับรองเรื่องนั้นๆ

4. ไม่ควรให้กลุ่มต่อต้านมีขึ้นก่อนที่จะมีกลุ่มสนับสนุน ในประเทศไทยนั้นไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือบริษัทเอกชนค่อนข้างจะมีปัญหาเรื่องการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ (Issue management) เช่น กรณีที่มีการประท้วงแต่ขาดกลุ่มสนับสนุนจึงต้องสู้ฝ่ายเดียว ภายใต้การบริหารข่าวเชิงยุทธ์นั้น สื่อมวลชนจะต้องวางตัวเป็นกลาง ฝ่ายที่ต้องการให้สร้างถาวรวัตถุก็ต้องนำข่าวมานำเสนอ นักข่าวก็ต้องนำข่าวมาลง ฝ่ายที่อยากให้สร้างถาวรวัตถุก็ต้องนำข่าวไปให้นักข่าวลงเอง การทำการ บริหารข่าวเชิงยุทธ์นี้จะตัดสินว่าใครเก่ง โดยวัดจากใครสามารถจัดหากลุ่มสนับสนุนได้มากกว่า ใครสามารถจูงใจคนได้ดีกว่า

หลักการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ที่ดี มีดังนี้

1. การสำรวจประชามติ จะบริหารข่าวเชิงยุทธ์ให้ดีต้องมีงบประมาณในการวิจัยความคิดเห็นชุมชน (Public opinion survey) เพราะถ้าไม่สำรวจเรื่องนี้จะไม่ทราบความรู้สึกของชุมชน (Public sensitive) หรือความคิดเห็นชุมชน (Public opinion) เมื่อได้รับข้อมูลมาแล้วจะได้วางแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง

2. ในการทำการบริหารข่าวเชิงยุทธ์นั้นต้องยึดหลักการวางแผนล่วงหน้า (Pro-active PR) ไม่ใช่รอให้คนโจมตีก่อนแล้วจึงแก้ไข (Re-active PR) การทำล่วงหน้าเพื่อคาดการณ์ถึงความรู้สึกของสาธารณชนตั้งแต่ตอนเริ่มต้น ไม่ใช่ยึดหลักว่าถ้าเขาไม่โจมตีเราก็จะเฉยๆ ถ้าถูกโจมตีเราจึงจะแก้ปัญหาภายหลัง (Reactive) การป้องกันไว้ล่วงหน้าอาจทำได้โดยการชักจูง (Lobby) ล่วงหน้า การชดเชยล่วงหน้า การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องไว้ล่วงหน้า เหล่านี้เป็นประเด็นของการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ในลักษณะการวางแผนล่วงหน้า (Proactive)

3. อย่าคิดว่ามีบริษัทเราบริษัทเดียวที่ต้องต่อสู้ในเรื่องนี้ (Never-think that you are alone) บริษัทควรมองหาผู้ร่วมคิดเชิงยุทธ์ (Strategic partner) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนด้วย เพราะมีคนได้ผลประโยชน์จากธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมอยู่เสมอ กลุ่มสนับสนุนต่างๆ ควรมองหาผล ประโยชน์ร่วมกันในขั้นสุดท้าย (Ended result)

ในอดีตการบริหารภาวะวิกฤตไม่อยู่ในวิชาการประชาสัมพันธ์ เพราะในอดีตเหตุการณ์วิกฤตและการแก้ปัญหาเหตุการณ์วิกฤตอยู่ในวงแคบ แต่ปัจจุบันสื่อมวลชนและชุมชนให้ความ สนใจในภาวะวิกฤตกันมากขึ้ ถ้าองค์กรไม่รีบแก้ปัญหาให้ทันท่วงทีอาจเป็นการทำลายภาพพจน์ ขององค์กรได้ ดังนั้นการบริหารภาวะวิกฤตจึงถือเป็นงานที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต (Prevention)

วิกฤต (Crisis) หมายถึง ปรากฏการณ์เชิงลบอันรุนแรงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด แต่อาจส่งผลเสียในระยะยาวกับภาพพจน์ชื่อเสียงของบริษัท เมื่อเกิดภาวะวิกฤตก็จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ปัญหาด้วยการบริหารภาวะวิกฤต จึงจะสามารถรักษาภาพพจน์ของบริษัทในระยะยาวเอา ไว้ได้

Allen H. Center (อ้างใน ชลลดา ปัณณราช, 2540) กล่าวว่า เมื่อวิกฤตการณ์จู่โจมการดำเนินงานขององค์กร ผลที่เกิดจากปัญหาการเผชิญหน้าในระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่กำหนดให้เกิดการรวมกันระหว่างการใช้กิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารขององค์กร โดยใช้การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเพื่อพยายามคลี่คลายสถานการณ์ขององค์กรในรูปแบบของการให้ข่าวสารกับพนักงาน นักข่าว ผู้ถือหุ้น และประชาชน

DPU

วิรัช ลภิรัตนกุล (2543) กล่าวว่า เหตุการณ์วิกฤตบางเหตุการณ์ต้องใช้เวลาก่อตัวหรือพัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร (Some Crisis Develop Over a Period) เช่น ก่อตัวจากวันเป็นสัปดาห์ หรือหลายๆ สัปดาห์ และกลายเป็นเดือนหรือสะสมจนเป็นปี ซึ่งอาจสังเกตได้ หรือคาดการณ์ล่วงหน้าและป้องกันได้ถ้าไม่ประมาท เช่น การประท้วงนัดหยุดงาน (A strike) ซึ่งคนงานอาจใช้เวลาในการก่อหวอดหรือสะสมจนคุกกรุ่นร้อนระอุขึ้นมาเป็นเวลานานนับสัปดาห์หรือหลายๆ เดือน เป็นต้น

พงษ์เทพ วรกิจโภคาทร (อ้างใน พรทิพย์ วรกิจโภคาทร,2537) กล่าวถึง การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

ภาวะวิกฤตกับผู้เกี่ยวข้อง

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก 4 กลุ่ม ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ เพื่อประโยชน์ด้านการกำหนดการสื่อสารโดยตรง (Direct Communication) ควบคู่กับการใช้สื่อมวลชน กลยุทธ์/กลวิธีทางด้านประชาสัมพันธ์อื่น ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้แก่

1. ผู้เสียหาย ได้แก่ บุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน ซึ่งต้องคำนึงถึงญาติมิตรของผู้เสียหาย

2. พนักงาน ความรู้สึก ขวัญและกำลังใจ ความห่วงใยหรือสนใจต่อความจริงต่างๆ

3. ข้าราชการและกลุ่มเอกชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมักหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ข่าวสารข้อมูลในส่วนที่มีอยู่ ซึ่งมักเป็นในด้านลบต่อเหตุการณ์และองค์กร

4. สื่อมวลชน ซึ่งเป็นสื่อกลางระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมกับประชาชนทั่วไป จึงอาจให้คุณและโทษได้ การให้ข้อเท็จจริงต่างๆ และการให้ความร่วมมือกับสื่อมวลชนเป็นสิ่งสำคัญ

ภาพพจน์กับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตเป็นภัยที่น่ากลัวสำหรับภาพพจน์ กล่าวคือ การที่จะทำให้องค์กรมีภาพพจน์ที่ต้องการได้จะต้องมีการจัดการทางการสื่อสาร (Management of Communication) ที่มีการวางแผนดำเนินการและติดตามในการสร้าง ตลอดจนการแก้ไข แต่ภาวะวิกฤตสามารถลดล้างได้ หากมีผลกระทบต่อชีวิตและ

DPU

ทรัพย์สิน ตลอดจนเกิดจากการผิดพลาดขององค์กรโดยตรงแล้ว การรับรู้และจดจำได้จะมีการฝังลึกยากต่อการแก้ไข

การเตรียมการและป้องกันทางด้านการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบและขั้นตอนในการก่อให้เกิดภาพพจน์ ประกอบด้วย

1. **เหตุการณ์** เป็นจุดเริ่มแรกของการเกิดภาพพจน์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น
   1.1. พฤติกรรมปกติในการดำเนินธุรกิจองค์กร ซึ่งอาจมีการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหาร การรับพนักงาน การผลิตสินค้า การปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ฯลฯ
   1.2. กิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นการสร้างภาพพจน์ขององค์กร
   1.3. ภาวะวิกฤต เป็นส่วนหนึ่งที่อาจเกิดจากความผิดพลาดในข้อ 1.1 หรือ 1.2

2. **สื่อ** เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงข่าวสารให้ประชาชนรับรู้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ ได้แก่ สื่อที่องค์กรผลิตขึ้นมา เพื่อควบคุมคุณภาพ และปริมาณของข่าวสารการเผยแพร่ไปยังประชาชน เป้าหมาย สื่อมวลชนผู้เผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชน และสื่อที่ควบคุมไม่ได้เช่น สื่อบุคคล (การบอกต่อ / ข่าวลือ หรือประชาชนประสบเหตุการณ์)

3. **การรับรู้** ทำให้บุคคลให้ความสำคัญแก่ข่าวที่ได้รับแตกต่างกัน และเกิดความรู้สึกต่างกัน อาจเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบหาความรู้เพิ่มเติม หรือเป็นความรู้สึกซ่อนเร้น (Latent conflict or satisfaction)

4. **ภาพพจน์** เป็นผลรวมของการรับรู้ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปถ้าการรับรู้ใหม่แปลกแยกจากการรับรู้เดิม และมีความชัดเจนขึ้นหากการรับรู้ใหม่ยืนยันหรือสอดคล้องกับการรับรู้เดิม ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ต้องสร้างภาพพจน์ที่พึงประสงค์ในเป้าหมาย

การดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต

1. **การติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด**

   1.1 การติดตามและประเมินว่าปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต สื่อมวลชนจะให้ความสนใจเรื่องใด เช่น สิ่งแวดล้อม ปัญหาแรงงานเด็ก ลิขสิทธิ์ ฯลฯ

   1.2 ติดตามสื่อมวลชนว่ามีความสนใจ และมีทัศนคติต่อธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่อย่างไร

DRAFT

1.3 ติดตามว่า สื่อมวลชนได้มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรอย่างไร เผยแพร่ข่าวที่องค์กรส่งไปหรือไม่ หรือเจาะข่าวในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเตือนภัยในการเตรียมการป้องกันและแก้ไข

2. **การวางระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ**

2.1 การสื่อสารออกไป

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน ให้สามารถให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในภาวะฉุกเฉินได้

- วางระบบเผยแพร่ด้วยสื่อที่องค์กรสามารถควบคุมได้ มีความน่าเชื่อถือในด้านข่าวสาร สาระความรู้ และความสม่ำเสมอในการเผยแพร่

- วางระบบการสื่อสารทางตรง สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับพฤติกรรมการสื่อสาร

2.2 การสื่อสารตอบกลับ

- สร้างช่องทางการสื่อสารตอบกลับ เพื่อรองรับการแสดงปฏิกริยาตอบกลับของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เช่น จดหมาย โทรศัพท์ จดหมาย ฯลฯ

- การสำรวจความเห็นและทัศนะจากประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และตามสถานการณ์

- สำรวจทัศนคติและภาพพจน์อย่างเป็นทางการทุก 1-2 ปี ตามสภาพความต้องการที่เหมาะสม

3. **แสดงออกซึ่งความดีต่างๆ** การประชาสัมพันธ์แสดงออกถึงความสำเร็จ ความ ก้าวหน้าทางธุรกิจในแง่มุมต่างๆ และต้องแสดงความประพฤติที่เหมาะสม ได้แก่ องค์กรดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและระเบียบของสังคม คำนึงถึงความปลอดภัยต่อพนักงานลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่ออ้างในการเกิดภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้อง

4.**ให้ความร่วมมือแก่ประชาชนเป้าหมาย** การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการมี กิจกรรมร่วมกัน โดยองค์การให้การสนับสนุนเพื่อให้ได้รู้จัก ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ความเข้าใจกัน และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือได้ดีขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤตเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยว่า สำนักประชาสัมพันธ์มีแนวทางในการจัดการกับกระแสข่าวการควบรวมตลอดจนกระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างไร เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก หรือเชิงรับ และสอดคล้องกับการบริหารข่าวเชิงยุทธ์และสื่อสารเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตหรือไม่

3. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

เสรี วงษ์มณฑา (2542) กล่าวว่า กระบวนการสื่อสาร (Communication) เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ จึงนับว่าการประชาสัมพันธ์เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร ซึ่งต้องอาศัยหลักการสื่อสารที่ดี

องค์ประกอบของการสื่อสาร (Communication component)

องค์ประกอบของการสื่อสารมีจุดเริ่มต้นที่ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) มีการออกแบบร่างข่าวสาร (Message) และส่งข่าวสารผ่านช่องทาง (Channel) หรือสื่อ (Media) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดผล (Effect) คือ ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความรู้สึกที่ดี หรือเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

พรทิพย์ วรกิจโภคาทร (2537) อธิบายองค์ประกอบและลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ์ว่าประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวสาร สื่อ และผู้รับสาร กล่าวคือ

1. **ผู้ส่งสาร** เป็นผู้ริเริ่มที่ทำให้เกิดการสื่อสารนั้น หมายถึงนักประชาสัมพันธ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้จัดการทางการสื่อสารให้แก่องค์กร นักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่เลือกข่าวสารเพื่อส่งผ่านสื่อไปยัง ผู้รับสาร นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังต้องเป็นผู้รับสาร ซึ่งป้อนกลับจากผู้รับสารเพื่อให้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข่าวสาร เป็นเรื่องที่ต้องการให้ผู้รับสารได้รับรู้ โดยนักประชาสัมพันธ์หาข่าวสารได้จากส่วนต่างๆ ของเหตุการณ์ที่น่าสนใจและมีคุณค่าที่สาธารณชนจะต้องรับรู้ หรือทราบความจริง นำเนื้อหามาเข้ารหัสและจัดสรรให้เป็นข่าว

Berio (1960) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสารซึ่งมีอยู่ 3 ประการ คือ รหัสสาร (Massage Codes) เนื้อหาสาร (Massage Content) และการจัดสาร (Massage Treatment)

1. **รหัสสาร** คือ กลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมาย รหัสของสาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

DPU

1.1 รหัสของสารที่ใช้คำ (Verbal or Analogic Message Codes) คือ สารที่มีการใช้คำ ได้แก่ สารที่เกี่ยวข้องกับคำหรือกลุ่มคำ

1.2 รหัสสารที่ไม่ใช้คำ (Nonverbal or Digital Message Codes) คือ สารที่ไม่เกี่ยวข้องกับคำหรือกลุ่มคำใดๆ ซึ่งมักหมายถึงเครื่องหมาย การกระทำ และวัตถุต่างๆ

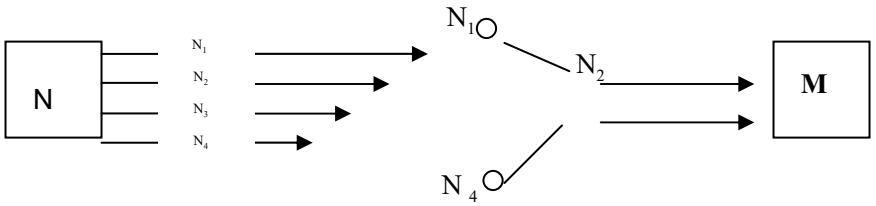
2. เนื้อหาสาร หมายถึง สิ่งที่เป็นสาระของสารซึ่งเป็นการถ่ายทอดความคิดเจตนารมณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ส่วนประกอบของเนื้อหาสารก็คือ สาระหรือประเด็นต่างๆ เมื่อนำเอาสาระหรือประเด็นต่างๆ เหล่านี้มารวมเป็นโครงสร้างก็จะได้เนื้อหาสารทั้งหมด

3. การจัดสาร หมายถึง การตัดสินใจของผู้ส่งสารในการเลือกและเรียบเรียงรหัสและเนื้อหาสาร ส่วนประกอบของการจัดสารก็คือ รหัสและเนื้อหาของสาร โครงสร้างของการจัดสาร คือ การเรียบเรียงรหัสและเนื้อหาสารให้เป็นรูปแบบต่างๆ ตามที่ผู้ส่งสารกำหนดขึ้นเพื่อส่งไปยังผู้รับสาร

ในงานวิจัยครั้งนี้สำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร มีหน้าที่ในการคัดเลือกข้อมูลข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อมวลชนและคัดเลือกช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถใช้ **แบบจำลองผู้เฝ้าประตู** (Gatekeeper) **อธิบายการดำเนินงานดังกล่าวได้**

Gatekeeper หรือนายทวารข่าวสาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในช่องทางการสื่อสารเป็นผู้ตัดสินใจว่าข่าวสารที่ตนได้รับมานั้นจะส่งไปยังมวลชนหรือไม่ และส่งไปอย่างไร บุคคลผู้ทำหน้าที่นี้มัก ได้แก่ บรรณาธิการ หัวหน้าข่าว นักข่าว ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณในการ ตัดสินใจเลือกเสนอข่าวสารไปยังประชาชน ดังนั้นนายทวารข่าวสาร จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของการสื่อสารในสังคมปัจจุบัน เพราะมีหน้าที่สำคัญในการตรวจสอบและเฝ้าสังเกตความเป็นไปของสภาพแวดล้อมในสังคมด้วยเหตุนี้

ภาพที่ 2 **แสดงแบบจำลองผู้เฝ้าประตู** (Gate Keeper)



N = แหล่งที่มาของข่าวสาร

$N_{1,2,3,4}$ = เรื่องต่างๆ ที่เป็นข่าว

$N_2 1, {}_3 1$ = เรื่องต่างๆ ที่เลือกสรรไว้

M = ผู้รับสาร

N_1, N_4 = เรื่องต่างๆ ที่ตัดทิ้งไป

ชแรมม์ (Schramm) กล่าวว่า Gatekeeper เป็นผู้มีสิทธิในการเปิดเผยหรือปิดบังข่าวสารที่จะส่งผ่านไปยังประชาชน เป็นเสมือนนายทวารของการรับข่าวสารของประชาชน

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักสังคมวิทยา เป็นคนแรกที่นำศัพท์คำนี้มาใช้อธิบายทาง สื่อสารมวลชน โดยอธิบายว่า ในกระบวนการสื่อสารนั้นจะต้องมีการส่งข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสาร และในช่องทางนี้จะต้องมีผู้หนึ่งที่ทำหน้าที่ในการกลั่นกรองข่าวสารและผู้กลั่นกรองนี้ ก็คือ Gatekeeper

สื่อ และช่องทางการสื่อสาร

Newsom และคณะ (2000) (อ้างใน วรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารเป็นทาง (Paths) ทั้งส่วนบุคคล (Private) และส่วนสาธารณะ (Publics) สำหรับส่งสาร ไปยังสาธารณชนต่างๆ ส่วนสื่อ (Media) เป็นตัวนำพาหรือขนส่งสารในช่องทางการสื่อสารเหล่านั้น ช่องทางการสื่อสารสาธารณะจะครอบคลุมทั้งสื่อมวลชน (Mass Media) และสื่อเฉพาะกิจ (Specialized Media) เท่าที่บุคคลจะเลือกใช้ในการส่งสาร ส่วนช่องทางการสื่อสารส่วนบุคคล โดยปกติจะใช้สื่อทางตรงไปยังบุคคลหรือกลุ่มคนที่เฉพาะเจาะจง

Tucker และคณะ (1997) (อ้างใน วรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542) ได้แบ่งสื่อหรือช่องทางการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์เป็น 2 ประเภท คือ สื่อที่ควบคุมได้ (Controlled media) และสื่อที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled media) ดังได้กล่าวต่อไปนี้

1. **สื่อที่ควบคุมได้ คือ** สื่อที่นักประชาสัมพันธ์สามารถผลิตขึ้นเองจนถึงขั้นตอนสุดท้ายเพื่อดำเนินการสื่อสารไปสู่สาธารณชนเป้าหมายได้โดยตรง สื่อดังกล่าวเช่น การสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล (one-on-one communications) การปราศรัย (speeches) การสื่อสารกับพนักงาน (employee communication) (direct mail) (advertising) (printed materials) รวมทั้งการสื่อสารทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ (on-line web page) เป็นต้น

DPU

2. **สื่อที่ควบคุมไม่ได้** คือ สื่อที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เผยแพร่ข่าวสารไปสู่สาธารณชน ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ไม่ได้เป็นผู้ผลิตเองจนกระทั่งขั้นตอนสุดท้าย แต่จะเป็นการเผยแพร่ข่าวสารโดยผ่านสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร โทรทัศน์ วิทยุ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในการใช้สื่อเหล่านี้เผยแพร่ข่าวสารไปสู่สาธารณชน ถ้ายิ่งมีการควบคุมสารที่ส่งไปมากเพียงใด ก็จะยิ่งเพิ่มศักยภาพการสื่อสารให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้ว สื่อที่ควบคุมไม่ได้นี้ยังจะสร้างโอกาสให้เข้าถึงกลุ่มสาธารณชนขนาดใหญ่ได้โดยการใช้สื่อผสม (media mix)

Newsom และคณะ (2000) (อ้างใน วรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542) กล่าวว่า สื่อที่ควบคุมได้สามารถรับรองได้ว่าสารที่ขนส่งไปจะถึงผู้รับสารได้ตามนั้นโดยไม่มีการแก้ไขปรับปรุง เว้นเสียแต่จะเกิดความผิดพลาดทางเทคนิค หรือการบกพร่องส่วนบุคคล แต่มีข้อสังเกตว่าการส่งสารในยุคโลกาภิวัตน์ผ่านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ สารจำนวนมากอาจไปถึงผู้รับซึ่งไม่ได้เจาะจง

DPU

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์

ในการประชาสัมพันธ์นั้น มีสื่อหลายชนิดที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือตัวกลางในการนำสารจากองค์การไปยังสาธารณชนกลุ่มต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **สื่อบุคคล** (Personal media) คือ ตัวบุคคลที่นำพาสารไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลที่จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สื่อบุคคลมีประสิทธิภาพในการชักจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความมุ่งหวัง รวมทั้งช่วยขจัดการเลือกเปิดรับ (Selective Exposure) ของผู้รับสารให้น้อยลง

2. **สื่อมวลชน** (Mass media) คือ ตัวกลางในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารจากบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การไปยังมวลชนหรือประชาชนจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์

3. **สื่อเฉพาะกิจ** (Specialized media) คือ สื่อที่องค์การผลิตขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งมักจะกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างเจาะจงให้ตรงตามความจำเป็น ความเกี่ยวข้อง และความสนใจของผู้รับสาร และมีแนวโน้มในการเข้าถึงผู้แสวงหาข่าวสาร ซึ่งมีความกระตือรือร้น (Active Information Seekers) เป็นส่วนมาก (Turker และคณะ, อ้างในวรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542)

สื่อเฉพาะกิจมีอยู่มากมาย เช่น โปสเตอร์ (poster) ใบปลิว (leaflet) แผ่นพับ (folder) หนังสือเล่มเล็ก (pamphlet) เอกสารแนะนำ (brochures) จดหมายข่าว (newsletter) รายงาน ประจำปี (annual report) การทำสารคดีทางวีดิทัศน์ (VDO documentary) สไลด์มัลติวิชั่น เป็นต้น

4. **สื่อกิจกรรม** (Event media) คือ กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้น ถือเป็นเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่เปิดโอกาสให้สาธารณชนเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วม ในทางการตลาดอาจเรียกว่ากิจกรรมการตลาด (event marketing) ซึ่งใช้ร่วมกับกลยุทธ์การตลาด การจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ (special events) ถือว่าเป็นสื่อกิจกรรมซึ่งมีหลายวิธีการ เช่น การจัดประกวด (contest) การจัดแข่งขัน (competition) การจัดนิทรรศการ หรือแสดงสินค้า (exhibition and trade show) การจัดกิจกรรมบันเทิง (entertainment) ฯลฯ

5.**สื่ออิเล็กทรอนิกส์** (Electronic media) คือ ตัวกลางในการสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology) ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาและขยายตัวอย่างรวดเร็วของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีโทรคมนาคม เกิดเป็นการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Communication) ที่มีลักษณะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication) ดังที่เรียกว่าเป็น “ทางด่วนข้อมูลข่าวสาร” (Information Superhighway) (Wilcox และคณะ, 1995 : อ้างใน วรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นช่องทางการสื่อสารที่ใหม่และทันสมัยมากที่สุดซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก เช่น เครือข่าย World Wide Web จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การประชุมทางไกล (teleconference) เคเบิลใยแก้ว (fiber optics) ฯลฯ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้ นักประชาสัมพันธ์สามารถนำมาใช้เป็นช่องทางการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้

การคัดเลือกสื่อหรือช่องทางการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

Center และ Jackson (อ้างใน วรวุฒิ ภักดีบุรุษ, 2542) กล่าวถึงเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งเป็นประเภทตามความน่าเชื่อถือ (credibility) และความสามารถในการจูงใจการรับสารของผู้รับสาร เพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองทางทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ส่งสาร

สื่อหรือช่องทางการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์สามารถแบ่งได้ 6 ประเภท ตามความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพทางการสื่อสาร ดังนี้

1. บุคคล (Individuals) หรือตัวบุคคลเป็นผู้นำสารที่สามารถก่อให้เกิดผลหรือโน้มน้าวใจได้ดีที่สุด บุคคลมีคุณสมบัติเหมาะสมจะสามารถสื่อสารได้ดี สามารถมีจุดเน้น ความน่าเชื่อถือการเสริมแรงด้วยอวัจนภาษา และที่สำคัญจะมีปฏิกริยาที่สนองกลับ (feedback) มาทันทีทันใด ถ้าผู้รับสารไม่เข้าใจหรือมีส่วนใดไม่เข้าใจก็สามารถซักถามได้ รายละเอียดต่างๆ ก็สามารถอธิบายเพิ่ม เติมให้เกิดความเข้าใจจนประสบผลสำเร็จ สื่อบุคคลก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่มเล็ก และการสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่มใหญ่

2. เครื่องมือสื่อสารระหว่างบุคคล เมื่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าไม่ได้ ก็อาศัยสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์ จดหมาย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยาระหว่างกัน เช่น การประชุมทางไกล เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. สิ่งพิมพ์เผยแพร่ สิ่งพิมพ์เผยแพร่ซึ่งเจาะจงและมุ่งเน้นให้เข้ากับความสนใจของผู้รับสาร มีจุดจูงใจ และการใช้ประโยชน์สำหรับผู้รับสารโดยเฉพาะ ไม่ใช่สื่อมวลชนทั่วๆ ไป สิ่งพิมพ์เผยแพร่ซึ่งเป็นสื่อที่เจาะกลุ่มผู้รับสาร เช่น จดหมายข่าวขององค์การ สิ่งพิมพ์เผยแพร่ทางธุรกิจหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ สิ่งพิมพ์เผยแพร่สู่พนักงาน เป็นต้น

4. สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ที่เผยแพร่ข่าสารไปยังผู้รับสารกลุ่มใหญ่ และมีความเป็นมาตรฐานของสาร ผู้ส่งสารสามารถควบคุมการให้ข้อมูลข่าวสารตามช่วงเวลา จุดเน้น จำนวน หรือการใช้ถ้อยคำได้

5. การโฆษณา ทำขึ้นเพื่อควบคุมสาร เวลา และตำแหน่งความสัมพันธ์กับข้อมูล ข่าวสารอื่นๆ โดยนำเสนอผ่านสื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาทั้งความต่อเนื่อง และความซับซ้อนของสาร นับเป็นเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ประเภทหนึ่ง

6. เหตุการณ์พิเศษ ประกอบด้วยการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารในกลุ่มบุคคล สนับสนุนด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการแจกเอกสารเผยแพร่ต่างๆ ตั้งแต่ใบปลิวจนถึงหนังสือ ตลอดจนการจัดประชุม การสัมมนา นิทรรศการ และการจัดแสดงสินค้าต่างๆ เหตุการณ์พิเศษยังมีรูปแบบอื่นๆ อีกมากมาย เช่น การพบปะ การเปิดหน่วยงานให้เยี่ยมชม เป็นต้น

ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร คือ บุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารสำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประชาชนภายใน ได้แก่ พนักงาน / ลูกจ้างขององค์กร หรือพนักงาน / เจ้าหน้าที่อื่นที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดเหตุการณ์ เป็นต้น

2. ประชาชนภายนอก ได้แก่ ประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ผู้ใช้บริการลูกค้า ชุมชนที่อยู่รอบองค์กร ผู้นำความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประชาชนทั่วไป

หลักในการพิจารณลักษณะต่างๆ ของผู้รับข่าวสาร

1. ทะเบียนภูมิหลัง (Demographic) ลักษณะคล้ายกับทะเบียนบ้าน ซึ่งจะบอกรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ ศาสนา สถานภาพสมรส อายุ และการศึกษา สาเหตุที่ทำให้ต้องศึกษาเพราะเชื่อว่าลักษณะทางทะเบียนภูมิหลังจะมีผลต่อจิตใจของคน เพศหญิง-เพศชาย การเรียนน้อย-การเรียนมาก สถานภาพโสด-สมรสแล้ว และการนับถือศาสนาพุทธ-ศาสนาอื่น จะทำให้ คนมีความคิดที่ไม่เหมือนกัน การที่ผู้พูดเข้าใจในสิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถเรียบเรียงข่าวสาร (Message) ได้อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเลือกใช้จุดจับใจหรือจุดเว้าวอน (Appeal) ได้ถูกต้อง

2. สภาพจิตวิทยา (Psychographics) เป็นลักษณะของความต้องการด้านจิตใจ (ความต้องการภายใน) ของผู้รับสาร เช่น ความต้องการและแรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ ทัศนคติ ฯลฯ

3. ค่านิยม (Values) ผู้สื่อสารต้องศึกษาค่านิยมของผู้รับข่าวสาร

4 .รูปแบบการดำเนินชีวิต (Life Style) เป็นการศึกษาลักษณะรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้รับข่าวสาร

5.สิ่งที่สะสมอยู่ในสมอง หรือความคิดของผู้ฟัง ก่อนที่จะได้รับฟังข่าวสารจากเรา (Predisposition) ที่สิ่งสะสมอยู่ในสมอง หรือความคิดนั้น ได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ทัศนคติ และความเห็น มนุษย์เรามีทัศนคติมาก่อนแล้วว่าชอบหรือไม่ชอบในสิ่งไหน มีความคิดเห็นมาก่อนแล้วว่าสิ่งใดสมควรสิ่งใดไม่สมควร สิ่งใดเหมาะสมสิ่งใดไม่เหมาะสม จึงไม่ใช่เรื่องง่ายในการที่จะทำให้ผู้ฟังยอมรับในสิ่งที่เราพูด ถ้าสิ่งที่พูดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับสิ่งที่อยู่ในสมองหรือความคิดของผู้ฟัง ก็จะทำให้การพูดในครั้งนั้นประสบผลสำเร็จ

6.สังคมของกลุ่มคนที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องนั้นมีลักษณะอย่างไร (Social setting) เป็นลักษณะของกลุ่มสังคมที่จะเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น สังคมของกลุ่มเกษตร สังคมของกลุ่มชาวสลัม

7. วัฒนธรรม (Culture) นักสื่อสารจะต้องปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวการควบรวมกิจการครั้งนี้ จะใช้แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับการคัดเลือกข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร และสถานการณ์แล้วล้อม

ตลอดจนการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารว่ามีความเหมาะสมกับการดำเนินการด้านประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ดังกล่าวมากน้อยเพียงใด

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง ซึ่งสามารถ พิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การที่บุคคลเข้าใจความหมายของการสื่อสารก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการ นั่นคือ ทราบว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไรจึงจะแสดงเหตุการณ์ที่ต้องการได้ กระบวนการในการสื่อสารที่จะเลือกใช้คำหรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใดๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม ก็เพราะบุคคลเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกันโดยการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายใดๆ เป็นเวลานานนอกจากจะทำให้เข้าใจความหมายกันได้แล้วยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ เพราะย่อมเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่ง และหากใช้รูปแบบ หรือวิธีการอีกอย่างหนึ่งความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกัน

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ เป็นรูปแบบของการสื่อสาร ที่มีทั้งการสื่อสารโดยการใช้คำ ได้แก่ การเขียนหรือพูด โดยผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน การเขียนรายงาน การบันทึกข้อมูล ส่วนการสื่อสารอีกแบบหนึ่ง คือ การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูด กิริยาท่าทาง การแต่งกาย ซึ่งการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดนี้เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ที่ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดี

การสื่อสารกับกิจกรรมองค์กร

กิจกรรมทุกอย่างในองค์กรล้วนต้องอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ซึ่งสามารถพิจารณากิจกรรมต่างๆ ออกเป็น 6 ส่วน คือ

1. **การตัดสินใจ** ความรู้ความชำนาญทางการสื่อสารมีบทบาทอย่างมาก เพราะคนในองค์กรจะต้องมีข้อมูล พร้อมเลือกข้อมูลที่ตรงกับเรื่องที่จะตัดสินใจ สามารถวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลและ

ประมวลผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนการส่งต่อข้อมูลไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

2. **ความเจริญและพัฒนา** องค์กรที่ตั้งขึ้นมาจะต้องมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป การเจริญขององค์กรเกิดจากการพัฒนาในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสำคัญ หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องมีส่วนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานให้มีโอกาสได้ก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง จะต้องจัดหาข้อมูลรูปแบบต่างๆ ให้กับบุคลากร รวมทั้งต้องมีการแจ้งข่าวสารหรือแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน

3. **ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน** นอกจากจะอาศัยการฝึกอบรมแล้ว การสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างกันจะเป็นหนทางหนึ่งที่เสริมสร้างทัศนคติ ความรู้สึกทางด้านดีให้บุคคลเต็มใจและยินดีทำงานที่ตนถนัด และมีความเชี่ยวชาญ ระบบการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดบรรยากาศความเข้าใจระหว่างกัน ช่วยจูงใจให้เกิดความรู้สึกทางด้านดี

4. **เทคโนโลยี** บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการอบรมหรือจัดหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทาง ด้านเทคโนโลยีจะต้องมีความรู้ความชำนาญทางด้านการสื่อความหมาย จะต้องรู้วิธีการนำเสนอข้อมูล การขยายความ การตีความ และการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ มิฉะนั้นผู้เข้ารับการอบรมก็จะไม่เข้าใจและไม่อาจนำความรู้ไปใช้ได้

5. **การควบคุมและการประสานงาน** งานหลักของผู้บริหาร คือ การควบคุม และชักจูงพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปตามต้องการ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางด้านการสื่อสารจึงจะติด ตามงานให้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจำต้องตัดสินใจ ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งหากองค์กรขาดความสามารถทางการสื่อสารแล้ว ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะไม่อาจนำเอากระบวนการบริหารมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. **สภาพแวดล้อม** องค์กรจะต้องอาศัยการสื่อสารอันเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านั้น จะต้องติดตามข่าวสารความเป็นไปต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยการจัดให้มีกระบวนการรวบรวมข่าวสารต่างๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในฐานะต่างๆ กันแล้วแต่รับรู้ข่าวสารจากทางต่างๆ อยู่เสมอ บุคคลเหล่านั้นย่อมมีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อม ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ของเขาจะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร

1. จัดหาข้อมูลเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

DPU

3. สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

บทบาทของการสื่อสารต่อองค์การและการบริหาร

การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ภายในองค์กรดังต่อไปนี้ (ประทุม ฤกษ์กลาง, 2534)

1. การสื่อสารกับการบริหารงาน (Communication and Management) ในการบริหารงานองค์กรหากปราศจากการสื่อสารแล้วปัจจัยนำเข้า (Inputs) และปัจจัยนำออก (Output) หรือผลผลิตขององค์กรย่อมไม่เกิดขึ้น(Kolasa,1982) นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกด้าน เช่น การวางแผน การควบคุม การแบ่งงาน การกระจายอำนาจ การจัดกำลังคน ฯลฯ ล้วนจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารจนทำให้เกิดความจำเป็นในการจัดระบบการบริหารข่าวสารขึ้น (Management Information System) (Newmand and Warren, 1979 : 597)

2. การสื่อสารกับการประสานงาน (Communication and Coordination) การประสานงานต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อสังเกตถึงการหันเห (Deviation) จากแผนหรือการคาดทำนายเงื่อนไขล่วงหน้า หรือเพื่อให้คำแนะนำในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมเพื่อการปรับเปลี่ยนการหันเหนั้น (Dessler, 1976 : 142- 143) และในกรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีปัญหาในเรื่องกฎ การประสานงานที่ประสบความสำเร็จควรเป็นการประสานงานด้วยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Coordination by Feedback)

3. การสื่อสารกับการตัดสินใจ (Communication and Decision Making) การสื่อสารและการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการตัดสินใจที่ดีจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารของข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทราบ (Porter and Applewhite, 1968 : 293)

4. การสื่อสารกับสุขภาพขององค์กร (Communication and Corporate Health) หน้าที่ของการสื่อสาร คือ ใช้วัดสุขภาพขององค์กร (Corporate Health), (Hall. 1980 : 216) ปัญหาของการสื่อสารในองค์กร

บ่อยครั้งที่สะท้อนถึงการไม่ทำ (dysfunctions) ในบรรยากาศขององค์กร(Hall, 1980 : 217) บรรยากาศที่ดีหมายถึง องค์กรที่มีลักษณะความไว้เนื้อเชื่อใจ และเคารพร่วมกัน มีความพึงพอใจ มีความผูกพัน และภาคภูมิใจ อันรวมไปถึงคุณภาพของชีวิตทำงานและการทำงาน

5. การสื่อสารกับบรรยากาศขององค์กร (Communication and Organizational Climate) นักวิจัยได้พบว่า โครงสร้างทางการขององค์กรในด้านรูปแบบการติดต่อสื่อสาร การแบ่งงานกันทำ นโยบายและกระบวนการบริหารมีผลกระทบสำคัญต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศขององค์กรพนักงาน (Dessler, 1976 : 194)

6. การสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน (Communication and Job Satisfaction) ตัวแปรสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ การสื่อสารในองค์กร มีหลักฐานการวิจัยจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศที่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติด ต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน (Pincus.1989 : 439-450 : เก็จวดี จิตวัฒนวิไล,2530)

7. การสื่อสารกับประสิทธิภาพขององค์กร (Communication and Organization Effectiveness) กล่าวกันว่าการถ่ายทอดข่าวสารในองค์กรจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และตามแนวนอน มักเป็นตัวชี้ที่สำคัญถึงประสิทธิภาพขององค์กร (Hall,1980 : 216) และเมื่อใดที่เครือข่ายการสื่อสารพัฒนาไม่ดีหรือล้มเหลวก็จะเกิดความไม่สะดวก ความเข้าใจผิดในองค์กร (Saltonstall, 1959 : 354

นักวิจัยและนักบริหารอาชีพส่วนใหญ่เชื่อว่า การรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการสื่อสารในทางบวก จะมีส่วนสร้างหรือทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร (Pincus, 1989 : 439)

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง (fact) ทัศนะ (viewpoints) ความคิดเห็น (ideas) และประสบการณ์ (experiences) จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการพิเศษที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาสัมพันธ์ (interactive) กันในระหว่างมวลมนุษยชาติ และทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงมีประเด็นที่สำคัญที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือมากกว่านั้น
2. การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลแบบ 2 ทาง (Two-way-exchange of information) ก่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องร่วมกัน

ประเภทหรือรูปแบบการสื่อสารในองค์กร

1. **จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร** สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1.1 การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารต่างๆ ไปยังผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็น จึงไม่มีการปฏิกิริยาย้อน กลับจากผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้จะออกมาในรูปของนโยบาย ระเบียบงาน ข้อบังคับการทำงาน โดยผ่านสื่อชนิดต่างๆ ขององค์กร เช่น เสียงตามสาย เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ถ้าเกิดกับสื่อมวลชน จะอยู่ในรูปของวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ที่มีการเสนอข่าวสารสู่ประชาชนแต่เพียงฝ่ายเดียว

1.2 การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสารส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารทางหนึ่ง ในขณะเดียวกันผู้รับสารเมื่อได้รับข้อมูลข้อสารแล้วก็ส่ง ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับมายังผู้รับสารด้วยอีกทางหนึ่ง (Feedback) ทำให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัยต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ที่สำคัญคือ การสื่อสารแบบนี้สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานและรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์กร รูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน มักจะออกมาในลักษณะของการประชุมการปรึกษาหารือ การอภิปราย และการสัมมนา เป็นต้น

2. **จำแนกตามลักษณะการใช้** แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) คือ การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้โดยชัดเจน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 258) มีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารเป็นสำคัญ รูปแบบของสื่อสารประเภทนี้ เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย ระเบียบงาน คำสั่งการปฏิบัติงาน การรายงานผลความก้าวหน้าขององค์กรในหนังสือรายงานประจำปี บันทึกข้อความต่างๆ เป็นต้น

2.2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่และมิได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ แต่การสื่อสารประเภทนี้ เกิดขึ้นจากความสนิทสนมคุ้นเคยและจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่า การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด ได้แก่ การพบปะพูดคุยสนทนากัน รวมถึงข่าวลือ (Rumour) ต่างๆ ด้วย

3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร มี 2 รูปแบบ คือ

3.1 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือแบบวัจนะ (Verbal Communication) คือ การ สื่อสารที่อาศัยคำพูด (words) หรือตัวเลข (number) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร ซึ่งออกอยู่ในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ เพื่อใช้ในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจความหมายได้ชัดเจนและตรงตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

3.2 การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ หรือแบบอวัจนะ (Non-verbal Communication) คือ การสื่อสารโดยปราศจากคำพูด แต่แสดงออกด้วยท่าทางสีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย ซึ่งแต่ละบุคคลก็สื่อสารกับบุคคลอื่นโดยมีความหมายเฉพาะของตนเอง เช่น การสั่นศีรษะ แสดงถึงการปฏิเสธ การพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การตีความหมายของแต่ละคนที่รับข่าวสารว่าจะสอดคล้องและตรงตามที่ผู้สื่อสารต้องการหรือไม่ การสื่อสารประเภทนี้ที่ใช้ในองค์กร หมายรวมถึง การจัดการทางกายภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดพื้นที่ บริเวณที่ทำงาน โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน เป็นต้น ถ้าโต๊ะทำงานใหญ่และมีห้องทำงานที่กว้าง แสดงถึงผู้ที่มีตำแหน่งที่สูง

4. **จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร** แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

4.1 การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical Dimension or Hierarchy Effects) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าลงมายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า (สมยศ นาวีการ, 2527 : 21) เป็นการสื่อสารตามสายบังคับบัญชา การสื่อสารประเภทนี้ออกมาในรูปของคำสั่ง ระเบียบงาน ข้อบังคับ ประกาศ แผนงาน วิธีการปฏิบัติงาน คำเตือน ฯลฯ ซึ่งโดยทั่วไปการสื่อสารจากบนลงล่างมักจะใช้ช่องทางการสื่อสาร (สมิต สัชฌุกร, 2527 : 32-33) ดังต่อไปนี้

- การสั่งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command)
- โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Posters & Bulletin Boards)
- วารสารของบริษัท (Company Periodicals)
- จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees)
- คู่มือพนักงาน (Employee Handbooks)
- ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks)
- รายงานประจำปี (Annual Reports)
- ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)
- ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)

- สหภาพแรงงาน (Labour Union)
- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

ข. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) คือ การส่งข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังบุคคลที่อยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่สูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวีการ, 2527:21) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้โดยมากมักออกมาอยู่ในรูปของการประชุมปรึกษา หารือ การสัมมนา รายงานการปฏิบัติงาน รายงานปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ข้อซักถามหรือข้อร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น สารสนเท่ห์ เป็นต้น ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารจากพนักงานระดับล่างมาสู่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีลักษณะดังต่อไปนี้ (สมิต สัชฌุกร, 2527)

- การประชุมกลุ่ม (Group-Meeting)
- การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)
- การเรียกร้อง (Complaint System)
- การปรึกษาหารือ (Counseling)
- การสัมภาษณ์พนักงานที่ออกจากงาน (Exit Interview)
- การเปิดให้เข้าพบได้ทันที (Open-door Policy)
- สหภาพแรงงาน (Labour Union)

ค. การสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) หรือ การสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-Channel Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งในงานเดียวกันและข้ามหน่วยงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว การสื่อสารในลักษณะนี้มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลต่างๆ เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะของการทำงานร่วมกัน การปรึกษาหารือในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น วิธีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด เช่น

- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
- หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ (Circular-Notes-Letters-Memo)
- การประสานงาน (Co-ordination)
- การสนทนาทางโทรศัพท์ (Telephone)
- การร่วมมือประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน (Co-operation)

BRU

- กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (Quality Circles)

อุปสรรคหรือสิ่งสกัดกั้นการติดต่อสื่อสาร (Barriers to Communication)

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกันหรือเหมือนกัน และนั่นหมายความว่าข่าวสารที่ผู้ส่งไปนั้นต้องเป็นที่เข้าใจแจ่งแจ้งซาบซึ้งเป็นอย่างดีแก่ผู้รับ แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการติดต่อสารสารของมนุษย์ นั้นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งเป็นตัวการหรือสิ่งรบกวนการติดต่อ สื่อสารหรือทำให้การติดต่อสื่อสารขัดข้อง ซึ่งได้แก่

1. **อุปสรรคด้านกลไก (Mechanical Noise)** คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคคอบรบกวนกลไกการสื่อสาร หรือบางครั้งเรียกว่า “อุปสรรคแห่งช่องทางการสื่อสาร” ซึ่งเกิดขึ้นเสมอทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

2. **อุปสรรคทางด้านภาษา (Semantic Noise)** หมายถึง อุปสรรคทางด้านภาษาซึ่งเกิดจากการใช้ภาษาในข่าวสาร ทำให้เข้าใจในข่าวสารนั้นได้ยากลำบาก หรือไม่เข้าใจในคำพูดหรือภาษาที่ใช้

Mescon, Albert and Khedouri n.d. และ Katz and Kahn, 1978 กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในองค์กรมีดังนี้ (อ้างในประทุม ฤกษ์กลาง, 2534)

1. **ข่าวสารบิดเบือน (Message Distortion)** เมื่อข่าวสารถ่ายทอดจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนในองค์การ นอกจากนั้นยังเกิดความบิดเบือนอันเนื่องจากการกรองข่าวสารจาก ผู้บริหารอีกด้วย

2. **การมีการสื่อสารมากเกินไป (Communication Overload)** โดยเฉพาะในยุคของสารสนเทศ และปัจจุบันนี้ปัญหานี้ยิ่งทวีมากขึ้น

3. **โครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม (Poor Organizational Structure)** ในองค์กรที่มีระดับขั้นการบริหารงานมาก ก็จะยิ่งมีโอกาสเกิดการบิดเบือนในการสื่อสารมาก

การปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

1. วางแผนการสื่อสารก่อนทำการสื่อสาร โดยวิเคราะห์แนวความคิด ศึกษาเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสาร พิจารณาเหตุผลของการสื่อสาร ตลอดจนพิจารณาบริบทของการสื่อสาร อาทิ กาลเทศะ ความเข้าใจร่วมกันในระหว่างผู้สื่อสาร และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการสื่อสาร ตลอดจนการบริหารองค์กร

2. การใช้ช่องสารหลายๆ แบบ เพื่อจะได้สามารถสื่อสารข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กรและได้รับ Feedback กลับมาเพียงพอ สำหรับผู้บริหารควรใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา เพราะมีประสิทธิภาพสูงในแง่ได้รับ Feedback กลับมาโดยตรงและโดยทันที

3. ในด้านเนื้อหาของการสื่อสาร ข่าวสารต้องทันสมัยเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายการสื่อสาร ใช้ภาษาง่ายๆ สื่อความโดยตรง เนื้อหาข่าวสารต้องถูกต้อง ชัดเจน

4. สำหรับผู้บริหาร ควรฝึกประสาทสัมผัสให้ไวต่อการรับข่าวสาร (ทั้งวัจนะและอวัจนะภาษา) ของผู้รับสาร และความรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในขณะสื่อสารควรมีสติอยู่เสมอเพราะท่วงทำนองเสียงพูด สีหน้าท่าทางของผู้ส่งสารย่อมมีผลกระทบต่อการตีความหมายของผู้รับสารและต้องตระหนักว่าผู้ส่งสารที่ดีต้องทำตัวเป็นผู้รับสารที่ดีด้วย นอกจากนี้ควรเสริมย้ำการสื่อสารด้วยการทำตามนั้นเพื่อความน่าเชื่อถือ

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายองค์กร เป็นกรอบในการศึกษาการรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร การบริหารจัดการด้านการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนทิศทางการไหลของข่าวสารภายในองค์ของไทยธนาคาร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรของไทยธนาคาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรยงค์ สุวรรณผ่อง (2527) กรณีศึกษา “ธนาคารกรุงเทพ กับ ยุทธการแก้ภาพพจน์” กรณ์ที่มีข่าวลือเกี่ยวการบริหารงานของธนาคารกรุงเทพ ถึงขั้นธนาคารกรุงเทพ สาขาฮ่องกง มีหนี้สูญถึง 40,000 ล้านบาท ทั้งที่ความจริงทั้งสินทรัพย์ หรือเงินฝาก หรือสินเชื่อ ยังมีไม่ถึงครึ่งของข่าวลือ พบว่า ธนาคารกรุงเทพดำเนินยุทธวิธีแก้ภาพพจน์ ดังนี้

1. กรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริงกับสื่อที่เผยแพร่ข่าวสารดังกล่าวด้วยตนเอง

2. กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ตามชี้แจงกับสื่อฉบับอื่นๆ ที่เล่นข่าวตาม

3. ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ จัดส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ถึงพนักงานในธนาคารทุกคนเพื่อชี้แจงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศ ทางเดียวกัน

4. จัดทำเพรสส์ รีลีส ชี้แจงตัวเลขรายงานผลความคืบหน้าการดำเนินงานของธนาคารในรอบ 5 เดือนที่ผ่านมา

5. จัดให้ผู้บริหารระดับสูงให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชนแบบตัวต่อตัวทุกฉบับ เพื่อให้ข่าวของธนาคารกรุงเทพเผยแพร่ตามสื่อต่างๆ อย่างแพร่หลายเพื่อสยบข่าวลือ

6. ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับเชิญไปอภิปรายในสถาบันแห่งหนึ่ง ใช้เวทีดังกล่าวเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารอีกทางหนึ่ง

7. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ลดแลกแจกแถม เพื่อดึงเงินฝากกลับมาจากลูกค้าให้ได้มากที่สุด

8. ขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยในการให้ข่าวสารความเป็นจริงเกี่ยวกับฐานะของธนาคารกรุงเทพ

9. ขอความร่วมมือไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง แถลงผ่านสถานีวิทยุกระจาย เสียงแห่งประเทศไทยว่าอย่าหลงเชื่อข่าวลือ โดยยืนยันว่าจากการตรวจสอบธนาคารกรุงเทพยังมีฐานะมั่นคง

10. กรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารขอเข้าพบนายกรัฐมนตรี เพื่อรายงานฐานะที่ถูก ต้องของธนาคารกรุงเทพ

ผลการศึกษาของ ทนงศักดิ์ นิเวศน์รังสรรค์ (2536) เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบสถานภาพหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐและเอกชน” พบว่า หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่มีหน่วยประชาสัมพันธ์ และผู้บริหารภาคเอกชนจะเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์มากกว่า ผู้บริหารภาครัฐ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ คือ มีการจัดทำแผนล่วงหน้า และมีการประเมินผลโดยใช้วิธีประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ สำหรับสื่อที่ได้รับความนิยมในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ คือ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร รองลงมาคือ สื่อวิทยุและโทรทัศน์ นอกจากนี้ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ทั้งภาครัฐและเอกชนยังประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ

บุญศรี สุธรรมานุวัตน์ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้สื่อมวลชนเพื่อจัดการภาวะวิกฤต : กรณีรณรงค์ต่อต้านบริโภคผงชูรส (2540) กรณีเหตุการณ์ที่กลุ่มรณรงค์ต่อต้านการบริโภคผงชูรสใช้สื่อมวลชน ทำให้เกิดวิกฤตแก่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทย และการที่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทยจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาระหว่าง พ.ศ. 2524-2528 พบว่า

1. ภาวะวิกฤต (Crisis) อาจเกิดขึ้นกับองค์กรใดๆ หากมีแรงกดดันจากสังคม ซึ่งสร้างโดยสื่อมวลชนและสาธารณชน

2. การจัดการให้กลุ่มผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion Leader) ไปทัศนศึกษาที่ประเทศญี่ปุ่นและไต้หวันเพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริง (Fact Finding) ให้ผลในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงไปสู่สื่อมวลชนและสาธารณชน

3.การสนับสนุน (Sponsorship) ให้นักวิชาการทำการวิจัยเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงวิทยา ศาสตร์ (Scientific Fact) มายืนยันข้อเท็จจริง ให้ผลเป็นที่น่าพอใจ

4. การแก้ไขภาวะวิกฤต โดยใช้กระบวนการสื่อสารมวลชนต้องมีลักษณะที่เป็นการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งเป็นหลักฐานรองรับ และต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

5. การสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนโดยใช้หลักประชาสัมพันธ์ ต้องนำเสนอข่าวสารที่เข้าใจได้ง่าย ตรงประเด็น และกระทำอย่างต่อเนื่อง

6. การเลือกผู้นำที่เหมาะสมในการเข้าพบผู้กำหนดนโยบายในฐานะ Negotiator เป็นผลให้ได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

มล.อัจฉราพร ณ สงขลา (2535) ศึกษาเรื่อง “การใช้สื่อมวลชนในภาวะวิกฤตของกรณีอุบัติเหตุทางเครื่องบินโดยสารของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสภาวการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านวัน เวลา และสถานที่เกิดอุบัติเหตุ จำนวนและลักษณะ สถานภาพ เชื้อชาติของผู้ประสบเคราะห์กรรม ย่อมมีผลกระทบต่อการวางแผนและการดำเนินงาน การตัดสินใจใช้สื่อมวลชนในการแก้ไขภาวะวิกฤต

2. โครงสร้างของระบบสื่อมวลชน สภาพการแข่งขันในการนำเสนอข่าวทางสื่อมวลชน เป็นตัวกำหนดถึงลักษณะของความร่วมมือในการแพร่กระจาย หรือการควบคุมสารสนเทศในการแก้ไขภาวะวิกฤต

3. การแก้ไขภาวะวิกฤตโดยใช้สื่อมวลชน ต้องมีลักษณะเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จ จริงที่ถูกต้องชัดเจนอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก และติดตามด้วยการให้คำแนะนำ ตลอดจนการ โน้มน้าวใจ

4. การสร้างกิจกรรม พร้อมๆ กับการเลือกใช้สื่อมวลชนได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและโอกาส จะสามารถลดความตื่นตระหนกของประชาชน ในขณะเดียวกันจะสามารถฟื้นฟูจิตใจของผู้ประสบเคราะห์กรรมและผู้เกี่ยวข้อง

อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต กรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”(2537) ผลการวิจัยพบว่า การให้ข่าวสารแก่ประชาชนกลุ่ม เป้าหมายต่างๆ ในภาวะวิกฤตนั้น จะต้องกระทำอย่างรวดเร็วตอกย้ำและให้ข้อมูลข่าวสารที่มีสาระแสดงถึงข้อมูลที่สำคัญที่มีผลดีต่อจิตวิทยาของนักลงทุนและประชาชนทั่วไป กล่าวคือ

- ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระแสดงถึงความผ่อนคลายของเหตุการณ์
- ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระเกี่ยวกับมาตรการแก้ไข การรับรอง การค้ำประกัน การชด เชยทดแทน การฟื้นฟู หรือการขยายโอกาส การผ่อนคลายกฎเกณฑ์การเป็นทางของ ข่าวสารนั้น
- ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระเกี่ยวกับเหตุการณ์และชี้ถึงปัจจัยพื้นฐานอันมั่นคง

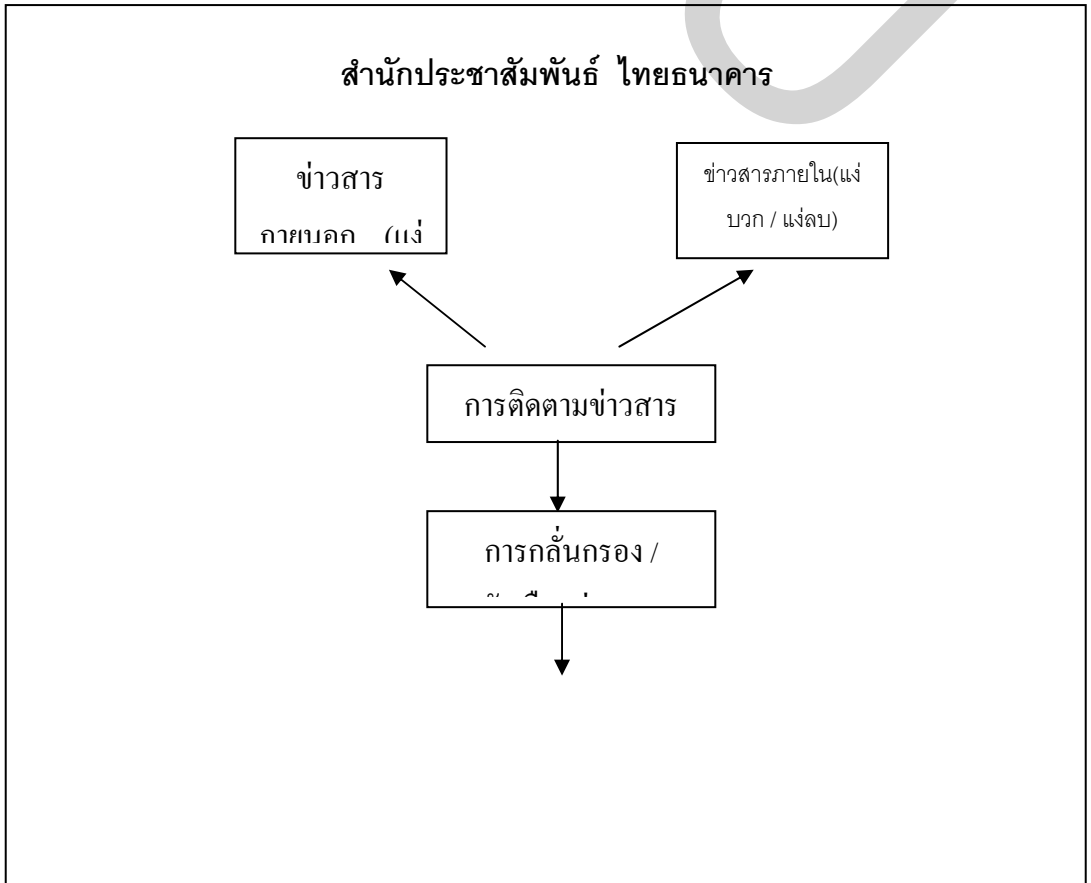
- นอกจากข่าวสารตลาดหลักทรัพย์แล้ว ยังมีข่าวสารของแหล่งอื่นๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของตลาดที่มีผลต่อจิตวิทยาของนักลงทุนและประชาชนทั่วไปด้วย บางเหตุการณ์การสื่อสารของตลาดจึงไม่เกิดผลดี แต่ก็เป็นการช่วยชะลอหรือผ่อนปรนผลกระทบได้

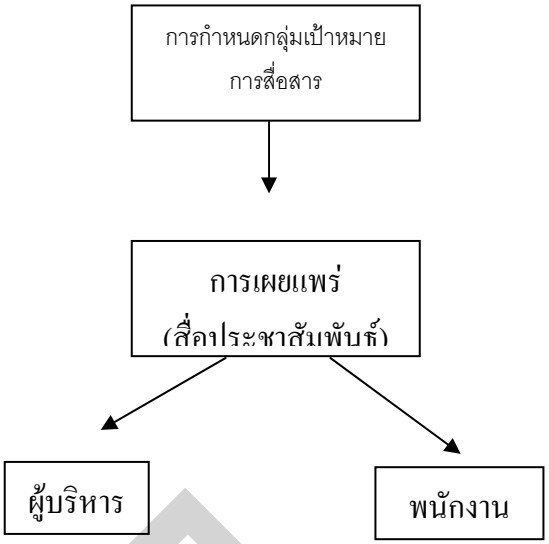
-ในช่วงเวลาภาวะวิกฤต ผู้รับสารมักจะต้องการข่าวสารที่รวดเร็ว และมีความถี่มากกว่าภาวะปกติ

ชลลดา ปัณณราช (2540) ศึกษาเรื่อง "บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ พบว่า หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด ในขณะเดียวกันหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในแง่มุมต่างๆ ทั้งในส่วนที่มีความสอดคล้อง และแตกต่างกัน เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและความเหมือนในการดำเนินงานด้านการสื่อสารของไทยธนาคาร และองค์กรอื่น

ภาพที่ 3 แสดงกรอบในการศึกษาเรื่องการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของไทยธนาคาร




การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
การสื่อสาร
การเผยแพร่
(สื่อประชาสัมพันธ์)
ผู้บริหาร
พนักงาน

DPU

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารการสื่อสารของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวิธีการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แหล่งข้อมูลและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบริหารการสื่อสารของธนาคารไทยธนาคาร เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการในการติดตามและเผยแพร่ข่าวสารกรณีข่าวการควบรวมกิจการ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการวางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤต และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข่าวการควบรวมกิจการของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) การสังเกตการณ์และจดบันทึกจากการเข้าไปมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

สัมภาษณ์เจาะลึกบุคลลที่เกี่ยวข้องการดำเนินงานด้านการบริหารการสื่อสาร
ได้แก่

1. คุณทับทิม สิงหเสนี ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์
2. คุณสุนิษฐา ยอดชีวัน หัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์มวลชน
3. คุณกานต์พิชชา ธนจินดาเลิศ เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์มวลชน

สัมภาษณ์พนักงานในฐานะผู้รับข่าวสารการควบรวมกิจการ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. กลุ่มผู้บริหารระดับ Assistant Vice President (AVP) หรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) แบ่งเป็น

- กลุ่มผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ จำนวน 5 คน ได้แก่ คุณปรเมศวร์ พรหมบุรี ผู้อำนวยการฝ่ายธนบดีธนกิจ คุณเบญจวรรณ สิทธิพลากร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารข่ายงาน คุณไพลิน โกมลมิศร์ รอง

ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คุณนันทา สินประเสริฐรัตน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ-ธุรกรรมสินเชื่อ และคุณมะลิวัลย์ วงษ์ภูมิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล

- กลุ่มผู้บริหารสาขา จำนวน 5 คน ได้แก่ คุณรัตนา เจริญโชคชัย ผู้จัดการสาขารามอินทรา คุณสุวรรณา พิมพะกร ผู้จัดการสาขา สำนักราชดำเนิน คุณปกรณ์ ปรีชาภรณ์ ผู้จัดการสำนักสาทร คุณวุฒิชัย จิระพรกุล ผู้จัดการสาขาสกลนคร และคุณศรายุทธ์ แช่มช้อย ผู้จัดการสาขาย่อยแปซิฟิคพาร์ค ศรีราชา

2. กลุ่มพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่าลงมา จะเป็นการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) กลุ่มละ 5 คน แบ่งเป็น

2.1 กลุ่มพนักงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 2 กลุ่ม

- กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย คุณองอาจ ทิวะหุต สำนักวิจัย คุณอมารี พันธุ์บ้านแหลม สำนักวิจัย คุณสุพร ส่งเสริมสกุล สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณชัยโรจน์ เชิดตระกูลยิ่ง ฝ่ายสำนักงาน และคุณประสานสุข ชุตถนอม ด้านพัฒนาโครงการ

- กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย คุณวีณา มณีโรจน์ ฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คุณกมลพรรณ ดำวรรณ ฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คุณรังสรรค์ ทองสุข ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คุณรัตพร อนันตผล ฝ่ายบริหารข่ายงาน และคุณวรรณอนงค์ บริสุทธิ์ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่

2.2 กลุ่มพนักงานสาขา จำนวน 2 กลุ่ม

- กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย คุณเกษมศรี นาดี สาขาราษฎร์บูรณะ คุณธนาวรรณ กมลานนท์ สาขาภาษีเจริญ คุณพัชรีว์ อู่เพียรพงษ์ สาขาสุขสวัสดิ์ คุณนวลแข ศรีพร สาขาสมุทรสาคร และคุณเบญจภรณ์ ชิณณะเสถียร สาขาบุคคโล

- กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย คุณสุภารัตน์ สุขย์ไทย สาขาย่อยพันธุ์ทิพย์พลาซ่า เชียงใหม่ คุณสุนีย์ แซ่อึ้ด สำนักสุราษฎร์ธานี คุณสุรินทร์พร สงวนศักดิ์ สาขาชุมพร คุณปราณี แซ่โค้ว สำนักสุราษฎร์ธานี และคุณจิราพรรณ กิตติธรกุล สาขาย่อยโอเชียน ภูเก็ต และคุณทิพวรรณเดชารัตน์ สาขาชุมพร

(2) **ข้อมูลทุติยภูมิ** (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลจาการค้นคว้าอ้างอิงเอกสารต่างๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แหล่งข้อมูลประเภทต่างๆ ประกอบด้วย

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารการควบรวมกิจการของธนาคารไทยธนาคาร ที่เผยแพร่ตามหน้าหนังสือพิมพ์ วารสาร/นิตยสาร และเว็บไซต์ต่างๆ โดยหลักๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ผู้จัดการ

รายวัน โพสต์ทูเดย์ ไทยรัฐ เดลินิวส์ และมติชน ที่จัดทำเป็น News Clipping เสนอผู้บริหารเป็นประจำทุกวัน

- สื่อประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ ภายในองค์กร ที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการในครั้งนี้ไปยังพนักงาน เช่น วารสารภายใน Newsletter สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Intranet, Lotus Notes, E-Mail) โทรสาร โทรศัพท์ ฯลฯ

- หนังสือ วิทยานิพนธ์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง "การบริหารการสื่อสารของ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547" เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึง กระบวนการติดตามและเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการของไทยธนาคารไปยังพนักงาน โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลเอกสารต่างๆ มาวิเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการ ศึกษาเพื่อยืนยันข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

การนำเสนอข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของไทยธนาคาร เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์

2. การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจของสำนักประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน

3. สื่อประชาสัมพันธ์ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ไปยังพนักงาน

4. ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)

DPU

บทที่ 4

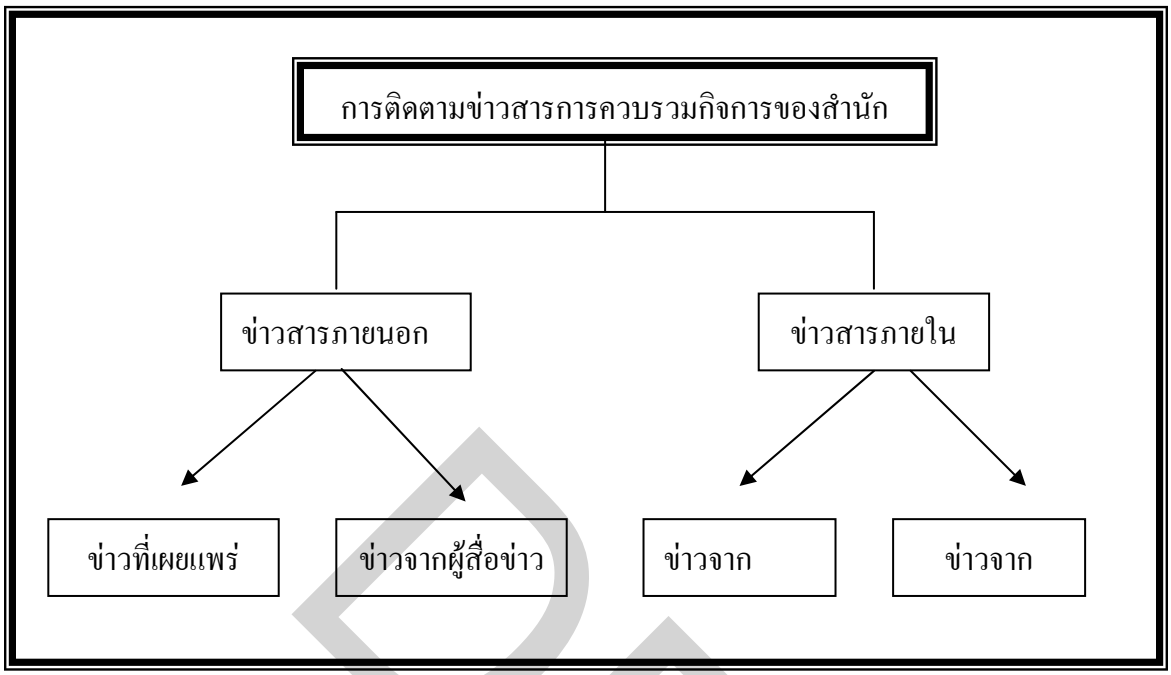
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการในช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547” นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการติดตามข่าวสาร ศึกษากระบวนการคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผย แพร่ไปยังพนักงาน ศึกษาการใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงาน รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ และผู้บริหารระดับ Assistant Vice President (AVP) หรือเทียบเท่าขึ้นไปจากฝ่ายงาน และสำนัก / สาขา การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) กลุ่มพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่ และสำนัก/สาขา ระดับตั้งแต่หัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่าลงมา ซึ่งผลจากการเก็บรวมรวบข้อมูลสามารถนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ ในช่วงเดือน สิงหาคม 2546-มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคารไทยธนาคาร

จากการศึกษาพบว่า การติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการเป็นขั้นตอนสำคัญขั้น ตอนแรกของการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร ทั้งนี้เนื่อง จากการติดตามข่าวสารทำให้ทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกระแสข่าวดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการคัดเลือกและเผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งสำนักประชาสัมพันธ์ได้มีการติดตามข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ดังแสดงเป็นภาพได้อย่างชัดเจนดังนี้

ภาพที่ 4 แสดงการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร



จากภาพ จะเห็นว่าการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์นั้น เป็นการติดตามข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กรควบคู่กันไป จากแหล่งข่าวหลายแหล่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลหลากหลาย ทั้งข้อมูลที่เผยแพร่โดยทั่วไปตามสื่อต่างๆ และข้อมูลเชิงลึกจากการพูดคุย สอบถามจากแหล่งข่าวสารโดยตรง ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. การติดตามข่าวสารภายนอกองค์กร

การติดตามข่าวสารภายนอกองค์การของสำนักประชาสัมพันธ์เป็นการติดตามข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยสื่อและเครือข่ายการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ 2 ลักษณะ คือ

1.1 **ติดตามข่าวการควบรวมกิจการจากสื่อ** สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ จากการทำ Clipping หนังสือพิมพ์รายวัน ราย 3 วัน และรายสัปดาห์ เป็นประจำทุกวันรวม 22 ฉบับ ได้แก่ กรุงเทพธุรกิจ, ผู้จัดการรายวัน, โพสต์ทูเดย์, ไทยรัฐ, เดลินิวส์, มติชน, ข่าวสด, คมชัดลึก, บ้านเมือง, แนวหน้า, สยามรัฐ, ไทยโพสต์, โลกวันนี้, ข่าวหุ้น, กระแสหุ้น, The Nation, Bangkok Post, Business Day, ประชาชาติธุรกิจ, ฐานเศรษฐกิจ, ผู้จัดการรายสัปดาห์, ดอกเบี้ยธุรกิจ, และบิสิเนสไทย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบข้อมูลความคืบหน้าในการดำเนินการควบรวมกิจการระหว่างไทยธนาคาร กับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศ

DPU

ไทยในช่วงเวลานั้น รวมทั้งความคิดเห็นจากสื่อมวลชนและนักลงทุน/ประชาชนที่สื่อมวลชนได้ไปสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

" ...เรามีการติดข่าวสารการควบรวมกิจการทุกวันทั้งจากสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ และทีวี ตลอดจนทำสรุปข่าวรายวัน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว และประเมินสถานการณ์ได้ว่าข่าวที่สื่อมวลชนนำเสนอในช่วงเวลานั้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของไทยธนาคารมาก-น้อยเพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับรายงานและหารือร่วมกับฝ่ายจัดการ คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ว่าเราควรดำเนินการอย่างไรต่อไป..."

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

"...ทุกวันเราต้องมีการทำ Clipping เสนอผู้บริหารอยู่แล้ว แต่ในช่วงที่มีข่าวการควบรวมการ Clipping เราจะเลือกเฉพาะข่าวที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมของแบงก์ก่อน เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการควบรวมที่เผยแพร่ในหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และมีหนังสือพิมพ์ฉบับใดบ้างที่ลงข่าวการควบรวมกิจการ เพื่อเป็นข้อมูลเมื่อเวลาที่ผู้อำนวยการฯโทร.มาสอบถามจะได้รายงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ..."

(สุนิษฐา ยอดชีวัน, 2 กรกฎาคม 2547)

"...เวลาอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์หลายๆ ฉบับ เราต้องพยายามจับประเด็นให้ได้ว่าโดยภาพรวมแล้วเขาพูดถึงแบงก์เราว่าอะไร มีหนังสือพิมพ์ไหนบ้างที่ลงข่าวเหมือนกันลงข่าวต่างกัน เป็นข่าวแง่ลบหรือแง่บวก เวลาผอ. โทร.มาถามจะได้สรุปให้ฟังคร่าวๆ ได้..."

(กานต์พิชชา ธนจินดาเลิศ, 5 กรกฎาคม 2547)

นอกจากการติดตามข่าวจากสื่อหนังสือพิมพ์แล้ว ผลการศึกษายังพบว่า สำนักประชาสัมพันธ์ยังมีการติดตามข่าวจากสื่ออื่นๆ ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่าผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์มักให้พนักงานในส่วนสื่อมวลชนสัมพันธ์ติดความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นไทยธนาคาร ของไอเอฟซีที และภาพรวมของตลาด จากสำนักข่าวรอยเตอร์ ซึ่งเป็นสื่อที่นำเสนอข่าวได้อย่างรวดเร็ว ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วย

DPU

"...ที่สำนักประชาสัมพันธ์จะมีคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องที่รับข่าวจากรอยเตอร์ได้ ซึ่งเราจะเปิดไว้ตลอดเวลา และจะคอยดูข่าวเป็นระยะๆ ว่ามีข่าวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการหรือไม่ รวมถึงติดตามความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นด้วย เพื่อรายงานให้ผู้อำนวยการฯ ทราบ..."

(สุนิษฐา ยอดชีวัน, 2 กรกฎาคม 2547)

การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ นับเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่สำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญและมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวของกระแสข่าวในเบื้องต้น ก่อนจะดำเนินการด้านอื่นๆ ต่อไป

1.2 **ติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากผู้สื่อข่าวโดยตรง** นอกจากการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อต่างๆ แล้ว สำนักประชาสัมพันธ์ยังอาศัยความสัมพันธ์อันดีกับสื่อผู้สื่อข่าวสอบถามข้อมูลความเคลื่อนไหวของการควบรวมกิจการจากผู้สื่อข่าวโดยตรง ทั้งจากการโทรศัพท์สอบถาม/พูดคุยกับผู้สื่อข่าววันละ 1-2 คนเป็นอย่างน้อยต่อประเด็นข่าวที่มีการเผยแพร่ทางสื่อหนังสือพิมพ์ในแต่ละวัน นอกจากนี้ยังมีการนัดพบสังสรรค์(รับประทานอาหารร่วมกัน) กับสื่อผู้สื่อข่าวเฉลี่ยประมาณสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ซึ่งการติดตามข่าวสารในลักษณะนี้ทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งในแง่ของรายละเอียด และความเคลื่อนไหวล่วงหน้าเกี่ยวกับการควบรวมกิจการมากกว่าข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านสื่ออีกด้วย ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

"...นอกจากเราจะติดตามข่าวการควบรวมที่เผยแพร่ทางสื่อแล้ว ไม่ว่าจะเป็นบนหน้าหนังสือพิมพ์ ทีวี หรืออะไรก็แล้วแต่ เรายังมีการติดตามที่ลึกไปกว่านั้น คือ มีทั้งการโทรศัพท์ไปสอบถามสอบถามสื่อมวลชน ทุกวันด้วย และบางครั้งสื่อมวลชนก็โทร.มาเล่าให้เราฟังเองด้วยเพราะว่าเราค่อนข้างใกล้ชิดกับสื่อมวลชน รวมทั้งจัดให้มีการพูดคุยกับสื่อมวลชนเป็นกลุ่มๆ ทุกสัปดาห์..."

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

"..เนื่องจากตัวเองเคยเป็นนักข่าวมาก่อน เพราะฉะนั้นก็จะค่อนข้างสนิทกับนักข่าว ดังนั้นเวลามีข่าวอะไรที่เกี่ยวกับแบงก์ พี่ๆ น้องๆ นักข่าวเขาก็จะโทร.มาเล่าให้ฟัง หรือเวลามีหมายว่าผู้ว่าฯ หรือรมว.คลังจะแถลงข่าว จะถ่ายทอดตอนกี่โมง เขาก็จะโทร.มาบอก เราก็จะเปิดโทรทัศน์ หรือวิทยุคอยฟังว่าจะท่านจะพูดอะไร บางครั้งเราอ่านข่าวแล้วอยากจะรู้ว่าประเด็นนี้ จริงเท็จมากแค่ไหนก็จะโทร.ไปถามรายละเอียดเขา ซึ่งเรื่องพวกนี้เมื่อรู้แล้วจะรายงานผอ. กับหัวหน้าให้ทราบฟังตลอด..."

(กานต์พิชชา ธนจินดาเลิศ, 5 กรกฎาคม 2547)

การติดตามข่าวสารจากตัวสื่อมวลชนโดยตรงของสำนักประชาสัมพันธ์ แม้จะมีการติด ตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด แต่ก็มิได้มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อแก้ไขข่าวแต่อย่างใด เป็นเพียงการติดตามข่าวสารเพื่อเป็นข้อมูลเท่านั้น ซึ่งจากการศึกษาทำให้ทราบว่าการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ลักษณะดังกล่าว เป็นการดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งรับนโยบายมาจากธนาคารแห่งประเทศไทยอีกทอดหนึ่ง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

"...แม้เราจะมีการเช็คข่าวจากสื่อมวลชน และทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวอย่างละเอียด เราทราบกระทั่งว่าในแต่ละอาทิตย์ ทางไอเอฟซีทีมีการพูดคุยกับผู้สื่อข่าวกลุ่มใดบ้าง และในประเด็นใด แต่เราก็ติดตามเพื่อให้ทราบข้อมูลความเคลื่อนไหว รู้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นเมื่อไรบ้าง แต่ถึงแม้จะรู้เราไม่ได้ทำอะไรเพราะเป็นนโยบายจากฝ่ายจัดการที่รับมาจากทางแบงก์ชาติ..."

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

สรุปได้ว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรับมากกว่าการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยสำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารจากตัวสื่อมวลชนโดยตรงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของการควบรวมในเชิงลึก และรวดเร็ว ว่าช่วงใดจะเกิดอะไรขึ้นกับไทยธนาคารบ้างสำหรับเก็บเป็นข้อมูลเท่านั้น แต่ไม่ได้มีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไขข่าวแต่อย่างใด

2. **การติดตามข่าวสารภายในองค์กร**

การติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการภายในองค์กร ของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารเป็นการติดตามข่าวสารในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ และไม่ได้มีการกำหนดแนวทางการติดตามข่าวสารไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นการติดตามข่าวสารตามความเหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ ซึ่งการติดตามข่าวสารภายในองค์กรสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 **การติดตามข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูง** การติดตามข่าวสารจากผู้บริหาร สำนักประชาสัมพันธ์จะรับทราบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กรโดยตรง เป็นประจำทุกวัน เพื่อให้ทราบความชัดเจนของนโยบายการควบรวมกิจการที่ได้รับมอบหมายมาจากธนาคารแห่งประเทศ

ไทย ซึ่งนอกจากจะเป็นการรับทราบข่าวสารแล้ว ยังเป็นการหารือถึงแนว ทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ด้วย โดยมีการติดตามอย่างใกล้ชิด ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

"ตอนที่มีกระแสข่าวการควบรวมออกมาในส่วนของประชาสัมพันธ์เราได้มีการสอบถามไปทางผู้บริหารระดับสูงทันทีว่ามีความจริงระดับไหน ซึ่งในช่วงแรกกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ชี้แจงให้เราฟังว่ายังไม่มีอะไร เป็นเพียงกระแสข่าวที่ออกมาเท่านั้น แต่พอหลังจากนั้นอีกสักพักกรรมการผู้จัดการใหญ่ก็ได้เล่าให้ฟังว่าทางแบงก์ชาติได้ให้เรากับไอเอฟซีทีตั้งคณะทำงานขึ้นมา ซึ่งไทยธนาคารได้ตั้งคณะทำงานเข้าไปชุดหนึ่งและไอเอฟซีทีก็ตั้งคณะทำงานเข้ามาชุดหนึ่ง เพื่อร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับควบรวมกิจการกันทุกสัปดาห์ โดยมีแบงก์ชาติเป็น Lead ซึ่งหลังจากได้รับทราบว่าจะมีการควบรวมกิจการจริง ก็จะมีการพูดคุยหารือกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ทุกวัน เกี่ยวกับกระแสข่าวที่ทราบจากสื่อมวลชนทั้งจากหน้าหนังสือพิมพ์ และการพูดคุย ซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ก็จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าในการดำเนินงานให้ทราบเป็นระยะๆ เช่นกัน"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

2.2 **การติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวจากพนักงาน** สำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารภายในองค์กรค่อนข้างน้อย จึงมีการติดตามข่าวสารจากพนักงานไม่มากนัก และการดำเนินงานจะเป็นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

"...ในส่วนนี้เราไม่ได้มีการติดตามอย่างจริงจัง แต่เป็นการติดตามแบบไม่เป็นทางการมากกว่าคือจะมีการคุยกันในหลายๆ ฝ่ายว่าพนักงานในสังกัดแต่ละฝ่ายเป็นอย่างไร เป็นแบบไม่เป็นทางการ แต่ถามว่าเรามีการ Monitor ในจุดนี้ไหม ติดตาม Respond พนักงานว่ามีต่อเรื่องนี้เป็นอย่างไร เขารู้สึกแย่ไหม เราทำ แต่ว่าอย่างไม่เป็นทางการ เพราะว่าถ้าทำแบบเป็นทางการจะเท่ากับว่าเราไปจุดพลุ ไปทำให้เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ แต่เท่าที่ดูก็คือว่าความระส่ำระส่ายภายในของเราไม่ได้เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุที่ไม่เกิดขึ้นเพราะว่าไทยธนาคารเป็นธนาคารที่ผ่านกระบวน การควบรวมมาแล้วครั้งหนึ่ง แล้วก็กระบวนการควบรวมครั้งนั้นเป็นการรวมถึง 14 แห่งเข้าด้วยกัน ในขณะที่พื้นฐานของพนักงานไทยธนาคาร มีอยู่ 2 ประเภท คือ กลุ่มคนที่เกิดจากการควบรวม กิจการ ซึ่งอาจจะเกินครึ่ง อีกครึ่งหนึ่งคือกลุ่มคนที่เป็น New Blood มาจากองค์กรใหม่ๆ ข้างนอก เพราะฉะนั้นบุคคลเหล่านี้ก็จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ทั่วไป ที่ไม่เคยผ่านการควบรวมกิจการมาก่อน"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

"ในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการออกมา เวลาเราไปพบเพื่อนพนักงานจากฝ่ายงานอื่นๆ ก็จะสอบถามเขาว่าได้ข่าวการควบรวมแล้วเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อนๆ รู้สึกอย่างไร ในฝ่ายมีการพูดคุยกันอย่างไรบ้าง นอกจากนี้เวลาที่ได้รับมอบหมายให้เขียนข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ก็จะโทร.ไปสอบถามพนักงานสาขาด้วยว่า อยากรู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับข่าวนี้บ้าง และในส่วนของลูกค้าที่มาสอบถามมีประเด็นใดที่สอบถามบ่อยๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาตั้งเป็นประเด็นคำถามเสนอผู้บริหารให้ตอบ แล้วเราจะได้มาเรียบเรียง และเขียนเป็นข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์.."

(สุนิษฐา ยอดชีวัน, 2 กรกฎาคม 2547)

ผลการศึกษา สรุปได้ว่าสำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญในการติดตามข่าวสารจากภายนอกองค์กรมากกว่าข่าวสารภายในองค์กร และให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารจาก ผู้บริหารระดับสูงมากกว่าการติดตามข่าวสารจากพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากข่าวภายนอกองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า นักลงทุนที่มีต่อภาพลักษณ์ของไทยธนาคารได้ ในส่วนของพนักงานนั้น เนื่องจากพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่เคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้วครั้งหนึ่ง ประกอบกับมีการสอบถามความรู้สึกพนักงานภายในอย่างไม่เป็นทางการ จึงทำให้สำนักประชาสัมพันธ์เชื่อว่าข่าวสารการควบรวมกิจการจะไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานมากนัก จึงให้ความสำคัญต่อการติดตามข่าสารภายในองค์กรน้อยกว่าข่าวสารภายนอกองค์กร

ตอนที่ 2 การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานนั้น เน้นการให้ข่าวสารแก่พนักงานเพื่อนำไปชี้แจงต่อบุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน ทั้งนี้เพื่อสื่อภาพลักษณ์ที่ดีไปยังภายนอกองค์กรมากกว่าภายในองค์กร โดยข่าวสารที่ส่งให้พนักงานส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสำหรับนำไปชี้แจงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะไม่ได้รับกระทบจากการควบรวมกิจการมากกว่าประเด็นอื่น อีกทั้งข่าวสารที่เผยแพร่ไปยังพนังงานยังมีจำนวนน้อย โดยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 สำนักประชาสัมพันธ์ได้จัดทำข่าวสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ เผยแพร่ไปยังพนักงานรวมทั้งสิ้น 3 ฉบับ ได้แก่ ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์จำนวน 1 ฉบับ สารจาก

กรรมการผู้จัดการ 1 ฉบับ สารจากประธานกรรมการ 1 ฉบับ (ลงเผยแพร่ในข่าวไทยธนาคาร) และก่อนเดือนสิงหาคม ได้มีการจัดทำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ 1 ฉบับเพื่อชี้แจงต่อพนักงานว่าขณะนั้นยังไม่ได้รับการติดต่อจากทางการว่าจะมีการควบรวม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

"จากการที่เราเช็คแต่ละฝ่ายแล้วว่าพนักงานรู้สึกอย่างไร เมื่อทราบว่าพนักงานไม่มีความตระหนกมาก ฉะนั้นข่าวสารที่เราจะแจ้งให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการจึงมีไม่มากนัก เราเพียงแต่จะบอกให้เขารู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานโดยเฉพาะสาขาควรพูดกับลูกค้า คือ ประเด็นที่เราห่วงมากที่สุด ภายในเราไม่ห่วง เพราะพนักงานเราผ่านอะไรมาเยอะมาก เพราะฉะนั้นประเด็นนี้จึงเป็นสิ่งที่เราชิงชี้แจงไปก่อนเลยวันที่ 23 ก.ค. 46 ว่าจะมีการรวมกิจการจริงหรือเปล่า ซึ่งได้ ชี้แจงไปว่ายังไม่จริงเพราะอยู่ระหว่างการศึกษาแนวทาง การที่ตั้งคณะทำงานขึ้นมา คือ การศึกษาแนวทางความเป็นไปได้ในการควบรวมกิจการ ประเด็นที่สอง คือ ถ้ามีการควบรวมจริงจะมีผล กระทบหรือไม่ และเรายังห่วงไปถึงผู้ถือหุ้นด้วย ก็ได้แจ้งให้สอบถามที่หน่วยผู้ลงทุนสัมพันธ์"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

"เมื่อได้รับมอบหมายให้เขียนข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ เราในฐานะพนักงานคนหนึ่งก็จะลองตั้งเป็นประเด็นคำถามก่อนว่าอะไรคือ สิ่งพนักงานน่าจะอยากทราบ รวมทั้งให้เพื่อนๆ ในฝ่ายช่วยคิดด้วย นอกจากนี้ก็จะโทร.ไปสอบถามยังสำนัก / สาขาว่า ตอนนี้ลูกค้าถามอะไรบ้าง ประเด็นไหนที่เห็นว่ามีลูกค้าสอบถามมากๆ ซ้ำกันหลายสาขา เราก็จะมาตั้งเป็นคำถาม จากนั้นก็รวบรวมข้อมูลจากข่าวในหนังสือพิมพ์มาสรุปเป็นคำตอบ คำชี้แจง และหากประเด็นไหนที่ตอบไม่ได้ก็ส่งประเด็นคำถามให้ผู้บริหารตอบ "

(สุนิษฐา ยอดชีวัน, 2 กรกฎาคม 2547)

ตัวอย่าง เนื้อหาข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์

ฉบับประจำวันที่ 23 กรกฎาคม 2546

DRAFT

จากการที่มีกระแสข่าวทางสื่อมวลชน เกี่ยวกับการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารไทยธนาคารกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยนั้น เพื่อเป็นการแจ้งให้เพื่อนพนักงานได้ทราบถึงข้อเท็จจริงตลอดจนใช้ในการชี้แจงต่อลูกค้า สำนักประชาสัมพันธ์จึงขอสรุปประเด็นคำถามคำตอบกรณีข่าวการควบรวมกิจการดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. **ถาม ธนาคารไทยธนาคารจะมีการควบรวมกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) จริงหรือ**

   ตอบ ในขณะนี้ธนาคารยังไม่ได้รับนโยบายอย่างเป็นทางการจากธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง

   ทั้งนี้จากการเปิดเผยของรมว.คลังล่าสุดเมื่อวันที่ 23 ก.ค. 46 ได้กล่าวว่าขณะนี้กระทรวงการคลังอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ ถึงแนวทางการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารไทยธนาคารกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

2. **ถาม ในกรณีที่มีการควบรวมกิจการระหว่างไทยธนาคาร และบรรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) จะมีผลกระทบใดๆ เกี่ยวกับลูกค้าและผู้ถือหุ้นหรือไม่**

   ตอบ ถ้าเป็นนโยบายของผู้ถือหุ้นให้ดำเนินการควบรวม ทางธนาคารจะต้องปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว และในฐานะที่ทางการเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่(กองทุนฟื้นฟู 49%) ก็จะต้องดูแลไม่ให้ลูกค้าได้รับผลกระทบ โดยจะมีการดำเนินงานไปตามปกติ ในส่วนของผู้ฝากเงิน ทางการจะยังคงมีการค้ำประกันเงินฝาก 100% เช่นเดิม

ฉบับประจำวันที่ 21 สิงหาคม 2546

ตามที่ มีกระแสข่าวทางสื่อมวลชนเกี่ยวกับการควบรวมกิจการระหว่างไทยธนาคารกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) นั้น สำนักประชาสัมพันธ์ขอสรุปประเด็นข่าวที่สำคัญให้เพื่อนพนักงานทราบ ดังนี้

1. เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2546 ร.อ.สุชาติ เชาว์วิศิษฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เปิดเผยว่ากระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบแผนการควบรวมกิจการระหว่างไทยธนาคารกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการสำรวจทรัพย์สินและหนี้สิน (Due Diligence) ของทั้ง 2 องค์กรในเบื้องต้นได้ในสัปดาห์หน้า

2. คาดว่ากระบวนการควบรวมกิจการระหว่าง 2 องค์กรจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2546

3.ในการควบรวมดังกล่าว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ยืนยันว่าจะไม่มีการปลดพนักงานหรือยุบสาขา เพราะเมื่อรวมกิจการแล้ว จะมีสาขารวมกันเพียงประมาณ 120 สาขา และพนักงานประมาณ 3,000 คน ซึ่งถือว่าไม่มากเกินไป

4. การควบรวมกิจการระหว่างพนักงานไทยธนาคารกับไอเอฟซีที จะมีลักษณะแบบ A+B = C คือ ไม่ใช่การนำฝ่ายหนึ่งไปรวมกับอีกฝ่าย แต่จะกลายเป็นธนาคารแห่งใหม่ที่มีความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ …

5. การรวมกิจการดังกล่าวจะเป็นไปในรูปแบบ open merger …

กระแสข่าวที่เกิดขึ้นอาจสร้างความตื่นตระหนกให้แก่ลูกค้าของธนาคาร สำนักประชา สัมพันธ์จึงขอความร่วมมือจากเพื่อนพนักงานสำนัก/สาขา และฝ่ายงานต่างๆ ในการชี้แจงข้อเท็จ จริงที่เกิดขึ้น โดยขอเรียนว่า **การดำเนินงานทุกด้านของธนาคารยังคงเป็นไปตามปกติ ลูกค้าของธนาคารจะไม่ได้รับผลกระทบใดๆ** จากการรวบกิจการครั้งนี้.....

นอกจากนี้ การคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานยังเน้นให้พนักงานในการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปตามปกติ โดยให้ตระหนักว่าการควบรวมกิจการเป็นหน้าที่ของทางการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของไทยธนาคารที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ พนักงานและผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการสื่อสารในลักษณะจากบนลงสู่ล่าง (Top Down) จากผู้บริหารไปยังพนักงานโดยตรง โดยสำนักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการนำนโยบายและคำชี้แจงของฝ่ายจัดการ หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ มาเผยแพร่ต่อยังพนักงานโดยตรง เช่น การจัดทำสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่

“ในตอนนั้นฝ่ายจัดการได้มีการเรียกประชุมผู้บริหารฝ่าย และสำนัก/สาขาทั้งหมดอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ไปถ่ายทอดต่อยังพนักงานในสังกัด ในการเรียกประชุมประเด็นที่กรรมการผู้จัดการใหญ่พูดคุยส่วนใหญ่ จะเป็นการเน้นให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ไปตามปกติไม่ต้องพะวักพะวงกับเรื่องนี้ ตรงนี้ถ้าหากจะต้องมีการรวบกิจการจริงๆ ก็คือต้องรวม จะไม่รวมก็คือไม่รวม ซึ่งผลสรุปในเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งก็คือทางกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ ในส่วนที่เป็นพนักงานไทยธนาคารก็ควรจะทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด…”

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

“….ผมใคร่ขอเรียนต่อเพื่อนพนักงานว่า ในฐานะที่พวกเราเป็นพนักงานมืออาชีพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานต่อไปด้วยความขยันขันแข็ง และไม่หวั่นไหวต่อข่าวลือต่างๆ ทั้งนี้หากเกิดมีความ

DRAFT

เปลี่ยนแปลงใดๆ ในอนาคต ก็ยังต้องรับทราบว่าเป็นเรื่องของนโยบาย และต้องปฏิบัติตามมติของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ซึ่งผมคิดว่าพวกเราทุกคนเข้าใจในประเด็นนี้ ตลอดจนเร่งทำให้ไทยธนาคารเจริญรุดหน้าต่อไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นธนาคารที่ดีของประเทศตามปณิธานของเราอย่างไม่ย่อท้อ…"

(สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ , 22 มกราคม 2547)

"…กาลเวลาและสถานการณ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรธุรกิจเป็นสิ่งมีชีวิตจึงย่อมต้องมีการเคลื่อนไหวเป็นธรรมดา เริ่มต้นปี 2547 ธนาคารก็จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งเมื่อมีการควบรวมระหว่างไทยธนาคาร และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จะเป็นอีกก้าวหนึ่งของความท้าท้ายที่จะต้องทำให้องค์กรใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการควบรวมนี้รวมเป็นเนื้อเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างราบรื่น และรวดเร็ว ผมเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเราที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่…"

(สารจากประธานกรรมการ, มกราคม 2547)

การคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ เน้นเพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามแก่ลูกค้า โดยไม่ได้มีเนื้อหาสารที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง เพียงแต่ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนไปตามปกติเท่านั้น อย่างไรก็ตามสำนักประชาสัมพันธ์ได้มีการรวบข่าวสารการควบรวมกิจการที่เผยแพร่ในหนังสือพิมพ์รายวันทุกข่าว เผยแพร่ไปยังพนักงานผ่าน BT Intranet ในหัวข้อ "Highlight News" เป็นประจำทุกวัน เพื่อให้พนักงานทราบความเคลื่อนไหวการควบรวมกิจการทั้งหมดตลอดเวลาด้วย โดยมีการเผยแพร่ข่าว สาร รวมทั้งสิ้น 86 ข่าว โดยแบ่งการนำเสนอข่าวเป็น

1. **สรุปข่าวเด่น** จะคัดเลือกข่าวหนังสือพิมพ์ 1-2 ฉบับ ซึ่งเป็นข่าวพาดหัวประจำวัน หรือข่าวที่แหล่งข่าวจากกระทรวงการคลัง ธปท. ตลาดหลักทรัพย์ที่กล่าวถึงไทยธนาคารในประเด็นต่างๆ รวมถึงการควบรวมกิจการด้วยมาสรุปย่อ พร้อมสแกนข่าวเต็มที่ตัดจากหนังสือพิมพ์ใส่ในระบบ Intranet ให้พนักงานอ่าน

ตัวอย่างข่าวสรุปใน High Light New **(ข่าวที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการ)**

ประจำวันที่ 8 **ตุลาคม** 2546

ควบ BT-IFCT สะดุดกฎหมายยันต้องออก พ.ร.ก. ฉบับใหม่แทน (ผู้จัดการรายวัน)

DRAFT

ร.อ. สุชาติ เชาว์วิศิษฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเปิดเผยถึงการควบรวมกิจการไทยธนาคาร (BT) และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมรมแห่งประเทศไทย (ไอเอฟซีที) ว่าขณะนี้คณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีหนังสือตอบข้อหารือทางกฎหมายมายังกระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการควบรวมกิจการของทั้งสองแห่งว่ากฎหมายไม่สามารถให้ทั้งสองสถาบันรวมตัวกันได้ จึงต้องมีการออก พ.ร.ก.ขึ้นมารองรับการควบรวมกิจการของทั้งสองแห่งซึ่งคาดว่าจะใช้เวลาไม่นาน

ประจำวันที่ 10 **พฤศจิกายน** 2546

คลังชี้ติด ก.ม. ดึงแผนควบ “ไอเอฟซีที” ช้า (กรุงเทพธุรกิจ)

ร.อ. สุชาติ เชาว์วิศิษฐ รมว.คลัง กล่าวว่าขณะนี้ผู้ว่าการ ธปท.กำลังเร่งดำเนินการควบรวมระหว่าง ธ.ไทยธนาคารและไอเอฟซีที แต่อาจจะล่าช้าบ้างเพราะติดขัดในประเด็นกฎหมาย ด้านนายสุธา ชันแสง เลขานุการ รมว.คลัง กล่าวว่าผลจากการศึกษาการควบรวมกิจการพบว่าหากจะให้ไอเอฟซีทีเป็นตัวตั้งจะติดปัญหาว่าไอเอฟซีทีไม่สามารถประกอบธุรกิจสถาบันการเงินได้ครบทุกประเภท จึงได้เปลี่ยนเอาไทยธนาคารเป็นตัวตั้งแล้วยุบไอเอฟซีที แต่ขณะนี้ยังติดปัญหาในเรื่องของกฎหมาย

ประจำวันที่ 18 **ธันวาคม** 2546

ควบ 2 แบงก์ “IFCT-BT” เปิดตัวก.พ. (ผู้จัดการรายวัน)

นายสมหมาย ภาษี รองปลัดกระทรวงการคลัง เปิดเผยถึงความคืบหน้าของแผนการควบรวมกิจการระหว่างธ.ไทยธนาคารและไอเอฟซีทีว่า อยู่ระหว่างการตรวจสอบของกระทรวงการ คลัง ซึ่งที่ผ่านมาได้ผ่านการพิจารณาจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลังแล้ว และได้ส่งเรื่องให้นายสมใจนึก เองตระกูล ตรวจทานโดยคาดว่าจะนำเรื่องเสนอต่อที่ประชุมครม.ภายในสัปดาห์นี้ ทั้งนี้รูปแบบในการควบรวมนั้นคาดว่าจะออกเป็นพ.ร.ก. เพื่อให้ทันต่อระยะเวลาที่กำหนด และคาดว่าจะสามารถทำธุรกรรมในรูปแบบธนาคารพาณิชย์ได้ภายในเดือน ก.พ. 47

2. **ข่าวอื่น ๆ** จะลงเฉพาะหัวข้อข่าว ส่วนข่าวเต็มจะตัดจากหนังสือพิมพ์แล้วสแกนเป็นภาพแล้วนำข้อมูลใส่ในระบบ Intranet พนักงานคลิกเข้าไปอ่านตามความสนใจ

ตัวอย่างหัวข้อข่าวเด่น ประจำวันที่ 8 **ตุลาคม** 2546

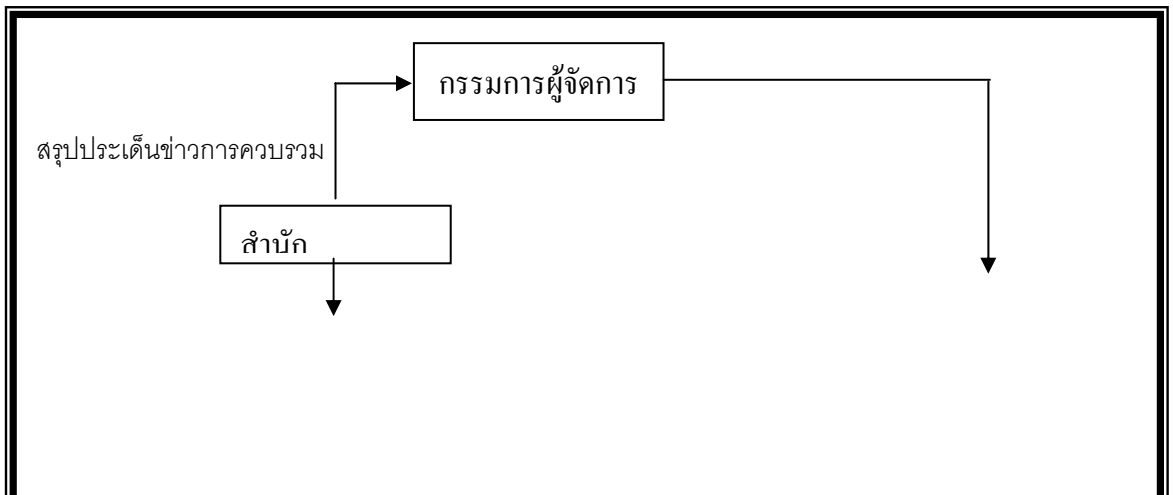
- ควบรวม “ไทยแบงก์-IFCT” ส่อเค้าล้ม กฤษฎีกายันทำไม่ได้แนะออกพ.ร.ก. แก้ (ประชาชาติธุรกิจ)
- “สุชาติ” รับใบสั่งนายกฯดันทุรังออก พ.ร.ก.(ข่าวสด)
- คลังเลี่ยงออก พ.ร.ก. ควบ “ไอเอฟซีที-BT” (โพสต์ทูเดย์)
- คลังเลือก 5 แบงก์ขาย “วายุภักษ์” (กรุงเทพธุรกิจ)
- เพิ่มบทบาท “แบงก์-ประกัน-บง.”

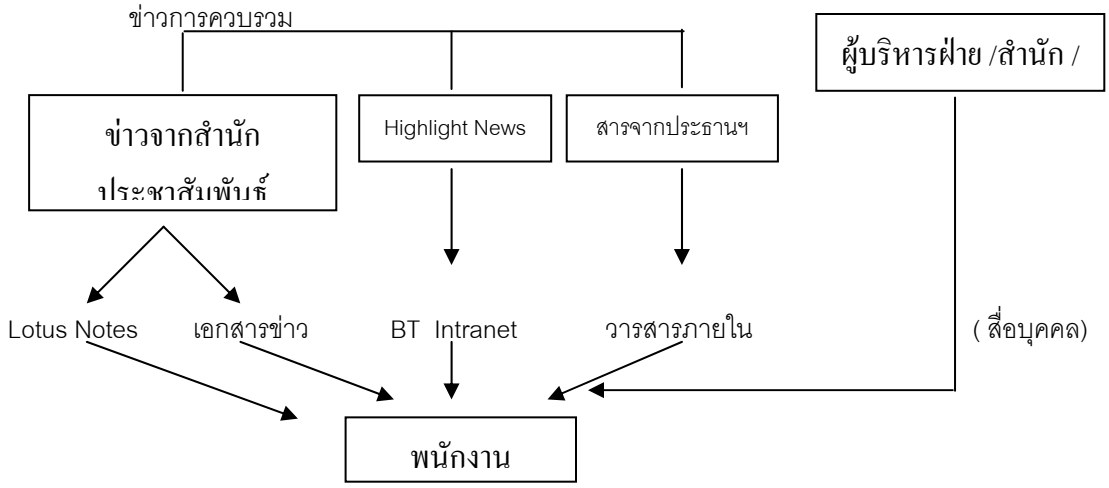
สรุปได้ว่า หลังจากที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้มีการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ โดยการสอบถามจากผู้บริหารฝ่าย สำนัก/สาขาถึงปฏิกริยาของพนักงาน รวมถึงการพูดคุย สอบถามจากตัวพนักงานโดยตรงแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน โดยเน้นข่าวสารที่ให้พนักงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าว่า จะไม่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการมากกว่าการให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการ

ตอนที่ 3 การใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวสารการควบ รวมกิจการในช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

ผลการศึกษาพบว่าสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร มีการใช้สื่อหลายประเภทในการเผยแพร่ข่าวสารฉบับเดียวกัน โดยมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องสำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 5 แสดงการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร





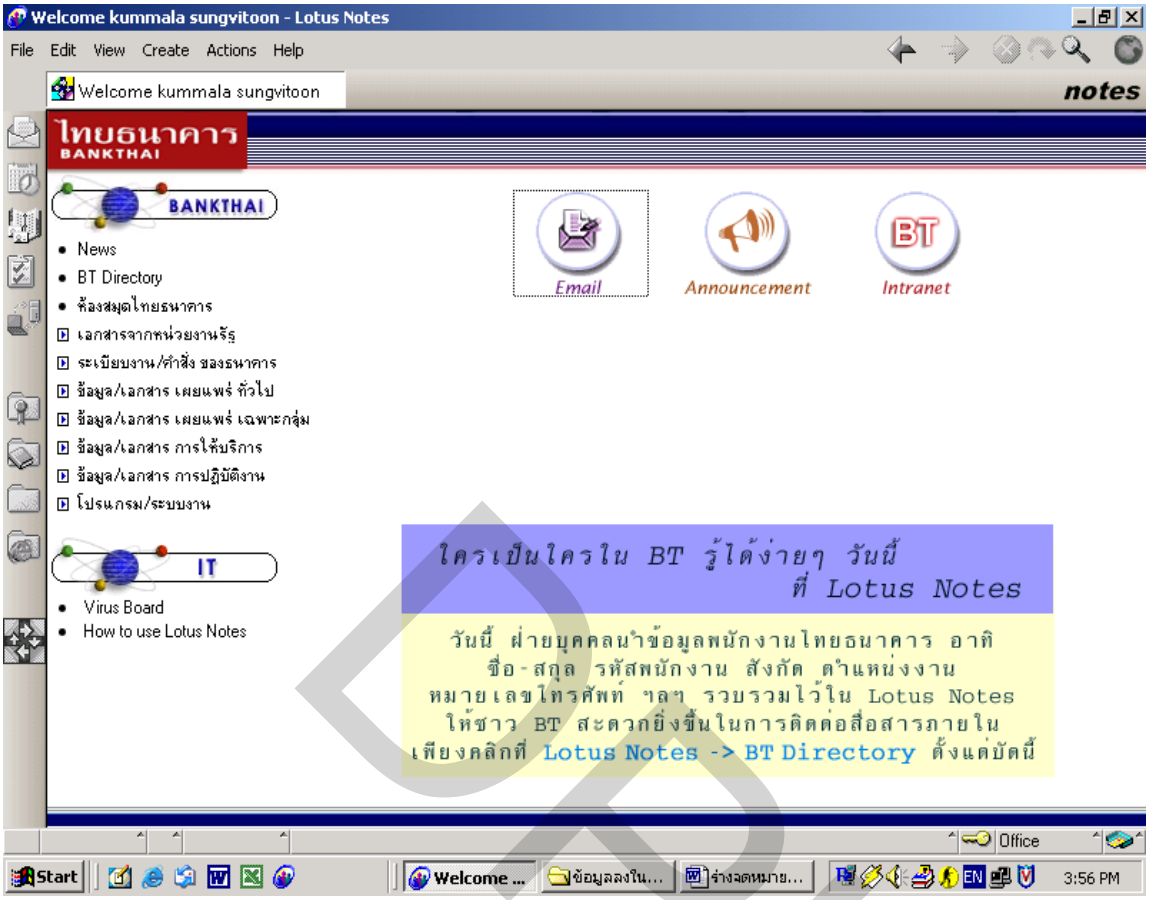
จากภาพจะเห็นว่าสำนักประชาสัมพันธ์มีการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงาน 4 ประเภท ประกอบด้วย

1. Lotus Notes

เป็นระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร ที่ผู้บริหารและพนักงานใช้สำหรับสื่อถึงกัน โดยในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการเกิดขึ้นนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ได้ใช้ช่องทางในการสื่อ สารผ่านระบบ Lotus Note 3 ช่องทาง Announcement, Electronic Mail (e-mail) และ Banner “Hot News”

ภาพที่ 6 แสดงหน้าจอ Lotus Notes ของไทยธนาคาร

DPU

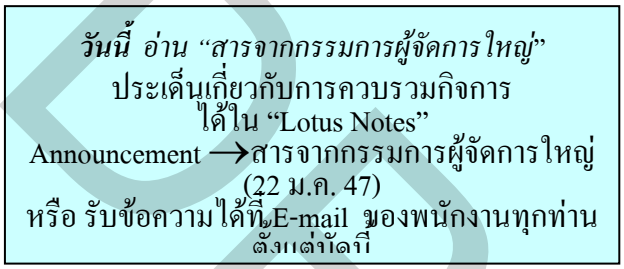


1.1 **Announcement** เป็นพื้นที่ส่วนหนึ่งในหน้า Web Page ซึ่งใช้สำหรับประกาศข่าวสารที่มีรายละเอียดจำนวนมาก พนักงานทุกคนที่มี e-mail address ใน Lotus Notes สามารถคลิ๊กเข้าไปอ่านข้อมูลต่างๆ ได้ ในส่วนของพนักงานที่ไม่มี e-mail address ก็สามารถ คลิ๊กเข้าไปอ่านข้อมูลได้ผ่าน e-mail address กลางของฝ่าย / สำนัก / สาขา ข่าวสารที่เผยแพร่บน Announcement จะมีระยะเวลาการติดประกาศประมาณ 1-2 เดือน ในช่วงที่มีการควบรวมกิจการ สำนักประชาสัมพันธ์ใช้ Announcement เป็นช่องทางในการติดประกาศข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้พนักงานได้คลิ๊กเข้าไปอ่านรายละเอียด

1.2 **Electronic Mail (e-mail)** เป็นระบบสื่อสารที่สำคัญรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถส่งข่าวสารถึงพนักงานที่มี e-mail address ทุกคนโดยตรง และสามารถให้รายละเอียดของข่าวสารได้จำนวนมากเช่นเดียวกับ Announcement นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดตัวผู้รับสารได้ตามความเหมาะสมของข่าวสารแต่ละประเภทด้วย ซึ่งในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการ e-mail เป็นช่องทางการส่งข่าวสารสำคัญที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้ส่งข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์และกรรมการผู้จัดการใหญ่ใช้ส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ไปยังพนักงานทุกคน

1.3 Banner "Hot News" เป็นพื้นที่สำหรับประกาศข่าวสารสั้นๆ บน Welcome Page ของ Lotus Notes เมื่อพนักงาน Log In เข้าไปในระบบ Lotus Notes จะเห็นข่าวสารที่ติดประกาศไว้บน Banner "Hot News" กระพริบสลับไปมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งสำนักประชาสัมพันธ์จะเผยแพร่ข่าวสารครั้งละ 2 ข่าวและเปลี่ยนข่าสารดังกล่าวทุกๆ 2 วัน โดยในช่วงที่มีข่าวการควบรวม กิจการ Banner "Hot News" เป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้แจ้งให้พนักงานทราบว่าขณะนี้มีข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์หรือสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่เผยแพร่ ใน Announcement รวมถึงส่งให้พนักงานทุกคน ทาง e-mail ด้วย เช่น

ภาพที่ 7 แสดงการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการผ่าน Banner ใน Lotus Notes



"ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความสำคัญอย่างมาก ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากสามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ไปยังกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากในเวลาเดียว กัน ดังนั้นในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการเผยแพร่ออกมา เราจึงได้ใช้ระบบ Lotus Notes ซึ่งเป็นระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร เผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงาน โดยเมื่อเราจัดทำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ หรือสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะให้พนักงานในส่วนประชาสัมพันธ์พนักงาน นำข้อมูลไปติดประกาศใน Announcement ซึ่งเป็นเหมือนบอร์ดติดประกาศในระบบ Lotus Notes รวมทั้งส่ง e-mail ไปยังพนักงานทุกคนด้วย นอกจากนี้เรายังใช้ Banner "Hot News" แจ้งให้พนักงานทราบอีกด้วยว่าเราได้แพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ หรือสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทางช่องทางใดบ้าง ในส่วนของพนักงานสาขานั้น เราจะมีการโทร.ไปแจ้งสำนักที่ดูแลสาขาต่างๆว่าเราได้ส่ง e-mail และเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการทาง Announcement แล้ว และก็ให้โทร.แจ้งสาขาในสังกัดให้เปิดอ่านข่าวสารที่เราส่งไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะได้รับข่าวสารจริงๆ"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

การใช้สื่อ Lotus Notes ในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร จะเห็นได้ว่า สำนักประชาสัมพันธ์ ได้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในการเผยแพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ หรือสารจากกรรมการผู้จัดการ ไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้เพื่อต้องการความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนจะได้รับข่าวสารที่ส่งไปอย่างแน่นอน

2. BT Intranet มีลักษณะเหมือน Web Site แต่ข้อมูลที่เผยแพร่ใน BT Intranet จะมีเฉพาะพนักงานของไทยธนาคารเท่านั้นที่สามารถเข้าไปอ่านข้อมูลข่าวสารได้ โดยระบบ Intranet จะประกอบด้วยข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสันทนาการ ซึ่งประกอบ ด้วยหลายฝ่ายงานร่วมรับผิดชอบการ Update ข้อมูลในหน้า Web Page ตามที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของสำนักประชาสัมพันธ์จะรับผิดชอบ Web Page ในหน้า BT News ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ Highlight News และ BT Movement ซึ่งข่าวสารที่เผยแพร่ใน Web Page ดังกล่าวมีลักษณะดังนี้ คือ

2.1 Highlight News เป็นการรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจ การเงินที่เผยแพร่ในหน้าหนังสือพิมพ์รายวัน นำมาสแกน และเลือกข่าวเด่นในแต่ละวัน 3-4 ข่าวมาสรุป ติดเผยแพร่เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวในแต่ละวัน ซึ่งในช่วงที่มีข่าวสารการควบรวมกิจการนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ได้ใช้ Web Page ในหน้า BT News หัวข้อ “Highlight News” เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ในหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการของธนาคารไปยังพนักงานเป็นประจำทุกวัน นอกเหนือจากข่าวสารความเคลื่อนไหวทาง ด้านเศรษฐกิจและการเงินอื่นๆ

2.2 BT Movement เป็น Web Page ที่เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมต่างๆ ที่ธนาคารได้ดำเนินการ รวมทั้งนำ Press Release และข่าวภาพที่ส่งไปยังสื่อมวลชนเผยแพร่ให้พนักงานทราบด้วย

“การที่สำนักประชาสัมพันธ์ นำข่าวทุกข่าวที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการเผยแพร่ในระบบ Intranet ของธนาคารนั้น เพราะเราต้องการให้พนักงานได้เห็นภาพรวมของประเด็นข่าวในแต่ละวันทั้งหมด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ว่าควรเชื่อข่าวนั้นมากน้อยเพียงใด เพราะบางคนอาจจะอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์ฉบับเดียว ซึ่งหากหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นลงข่าวผิดก็จะทำให้พนักงานได้ข้อมูลที่ผิดไป ดังนั้นหากเขาได้อ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์หลายๆ ฉบับ ก็จะทำให้เขาเข้าใจสถานการณ์หรือข่าวในแต่ละประเด็นที่ออกมาได้อย่างถูกต้อง”

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

ในช่วงที่มีกระแสข่าวสารการควบรวมกิจการนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ได้ใช้ระบบ Intranet ซึ่งเป็นระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ในองค์กรในการเผยแพร่ข่าวการควบรวมกิจการ ที่เผยแพร่ทาง

หนังสือพิมพ์รายวันทุกฉบับให้พนักงานได้ติดตามความเคลื่อนไหวเป็นประจำทุกวัน เพื่อให้พนักงานมีข้อมูลที่หลากหลายสำหรับตัดสินใจว่าข่าวในประเด็นใดที่มีความน่าเชื่อถือ และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

2. **เอกสารข่าว** เป็นการนำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นมาถ่ายเอกสารและกระจายไปยังผู้บริหารและพนักงานตามฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานใหญ่ ฝ่ายละ 20 ชุด ซึ่งเป็นการเผยแพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์อีกช่องทางหนึ่งนอกเหนือจากการเผยแพร่ในระบบ Lotus Notes

"การที่เรานำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์หรือสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ มาพิมพ์เป็นเอกสารข่าว แจกให้พนักงานในสำนักงานใหญ่นั้น เพราะเราต้องการให้พนักงานที่ไม่มี e-mail address ได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการเช่นเดียวกับพนักงานคนอื่นๆ เพราะบางทีเขาอาจจะไม่ได้เปิด Lotus Notes ที่เป็นส่วนกลางของฝ่ายตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อมีการกระจายในลักษณะก็จะทำให้พนักงานรู้ว่ามีข่าว ซึ่งเราไม่ได้แจกครบจำนวนพนักงานทุกคน เพราะเรารู้ว่าพนักงานส่วนใหญ่สามารถเปิดอ่านจาก Lotus Notes ได้"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

เอกสารข่าว เป็นสื่อประเภทหนึ่งที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อกระตุ้นและเน้นย้ำให้พนักงานทราบว่ามีข่าวสารเกี่ยวกับการควบรวมกิจการเผยแพร่ออกมา เป็นการเพิ่มช่องทางในการส่งข่าวสารให้ถึงพนักงานได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น

2. **วารสารภายใน** เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสำนักประชาสัมพันธ์จะใช้เผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรไปยังพนักงาน โดยจัดทำในรูปแบบของหนังสือพิมพ์ขนาด Tabloid ใช้ชื่อวารสารว่า "ข่าวไทยธนาคาร" ซึ่งจัดทำเป็นรายปักษ์เผยแพร่ทุก 15 วัน อย่างไรก็ตามในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการนั้น วารสารข่าวไทยธนาคารมีบทบาทในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงานน้อย โดยนับตั้งแต่มีกระแสข่าวการควบรวบกิจการ "ข่าวไทยธนาคาร" ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการเลย มีเพียงข่าวไทยธนาคารในฉบับปักษ์หลังเดือนธันวาคม 2546 ซึ่งเป็นการจัดทำในโอกาสใกล้เทศกาลปีใหม่เท่านั้น ที่ได้เผยแพร่สารจากประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเนื้อหาสารที่เผยแพร่ออกมานั้น จะเป็นลักษณะการให้กำลังใจพนักงาน และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานทุกคนว่าจะสามารถผ่านปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้

"ช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการออกมานั้น เราไม่ได้ใช้วารสารภายในเป็นสื่อในการเผยแพร่ข่าวสารมากนัก เนื่องจากติดขัดเกี่ยวกับช่วงเวลาในการเผยแพร่ ที่ต้องเผยแพร่เป็นรายปักษ์ ดังนั้นหากรอ

เผยแพร่ข่าวในวารสารก็จะไม่ทัน ดังนั้นเราจึงใช้เป็นเอกสารข่าวแทน แต่ในฉบับปีใหม่ซึ่งถือเป็นโอกาสพิเศษ เราได้เผยแพร่สารจากประธานกรรมการ และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งมีเนื้อหาแสดงความขอบคุณที่พนักงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมาตลอดปี และแสดงความชื่นชมและเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานทุกคน รวมถึงให้กำลังใจพนักงานในการทำงานฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคต่อไปด้วย"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

วารสารภายใน เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีบทบาทในการเผยแพร่ข่าวสารในช่วงการควบรวบกิจการมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นสื่อที่มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาการเผยแพร่ ซึ่งทำให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ ดังนั้นสำนักประชาสัมพันธ์จึงไม่ได้ใช้วารสารภายในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงาน เพียงแต่ใช้เป็นสื่อเสริมในการเผยแพร่สารจากประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ในช่วงเทศกาลปีใหม่ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการควบรวมกิจการเพียงเล็ก น้อย แต่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแสดงความขอบคุณ สร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานมากกว่า

นอกจากนี้ ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงานยังมีการใช้สื่อบุคคลจากการจัดประชุมผู้บริหาร โดยกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ชี้แจงนโยบาย ตลอดจนข้อสงสัยเกี่ยวกับข่าวการควบรวมที่เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมนำไปชี้แจงแก่พนักงานในสังกัดต่อไป ซึ่งในการจัดประชุมดังกล่าวสำนักประชาสัมพันธ์จะมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการควบรวมกิจการเสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อนำไปใช้ในการชี้แจงในที่ประชุม

"ทุกครั้งก่อนที่กรรมการผู้จัดการใหญ่จะมีการประชุมผู้บริหาร เกี่ยวกับการควบรวมกิจการ สำนักประชาสัมพันธ์จะต้องทำสรุปประเด็นทั้งหมดของการควบรวมที่เป็นกระแสอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการไขข้อข้องใจของผู้เข้าร่วมประชุม"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานดังนี้

1. **ข้อจำกัดด้านนโยบายในการให้ข้อมูลข่าวสาร** เนื่องจากต้องปฏิบัติตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้สำนักประชาสัมพันธ์ไม่ได้ทำการประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับการควบรวมกิจการได้อย่างชัดเจน

"ในช่วงนั้นทางไทยธนาคารเป็นเด็กดี เพราะเรารับนโยบายมาจากธนาคารแห่งประเทศไทยว่าทางแบงก์ไทยและไอเอฟซีทีไม่ควรจะพูดอะไรเลยกับทางสื่อมวลชน ในกรณีที่สื่อมวลชนมีข้อสงสัยควรที่จะคุยโดยตรงกับคุณธาริษา วัฒนเกส คือรองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะฉะนั้นไทยธนาคารก็เป็นเด็กดี เมื่อแบงก์ชาติบอกมาอย่างไรก็ทำตามหมดทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะฉะนั้นไทยธนาคาร โดยเฉพาะตัวกรรมการผู้จัดใหญ่ก็พยายามหลีกเลี่ยงที่จะพบปะผู้สื่อข่าว เมื่อพบผู้สื่อข่าวก็จะพูดตรงๆ เลยว่าไม่สามารถให้รายละเอียดในเรื่องกระแสข่าวการควบรวมได้ ถ้าอย่างไรให้เรียนถามทางธนาคารแห่งประเทศไทยจะเป็นการสมควรกว่า "

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

จากการที่ไทยธนาคาร มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ประธานกรรมการกองทุนฟื้นฟูฯ ซึ่งเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายไม่ให้ไทยธนาคารเป็นผู้ให้ข่าวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ดังนั้นไทยธนาคารจึงต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้ช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการนั้น ไทยธนาคารไม่ได้มีการแถลงข่าว หรือให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการควบรวมกิจการต่อสื่อมวลชน และยังส่งผลให้ไม่มีการชี้แจงข่าวแก่พนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจนด้วย เนื่องจากติดข้อจำกัดทางด้านนโยบาย

2. **ปัญหาจากความล่าช้าในการเผยแพร่ข่าวสาร** โดยให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการควบรวมกิจการหลังจากที่ได้มีสื่อมวลชนนำเสนอข่าวสารไปแล้ว อีกทั้งเนื้อหาข่าวสารที่เผยแพร่มักรวบรวมประเด็นข่าวที่นำเสนอทางหน้าหนังสือพิมพ์มากล่าวย้ำอีกครั้ง โดยอ้างคำพูดจากแหล่งข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ แทนการอ้างคำพูดจากผู้บริหารภายในองค์กร จึงทำให้ประเด็นที่นำเสนอไม่ได้ให้รายละเอียดของการควบรวมกิจการมากกว่าข่าวที่เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ ทำให้พนักงานต้องอาศัยข่าวสารจากสื่อมวลชน และการบอกเล่าจากคนใกล้ชิด หรือการสื่อสารกันเองในหมู่พนักงาน

"ปัญหาในการสื่อสารเกิดจากปัจจัยอื่นที่เข้ามาแทรกมากกว่า คือ การพูดคุยกันของพนักงานทั้ง 2 องค์กร อย่างไม่เป็นทางการและก็มาแพร่กระจายว่าทางโน้นอย่างนั้นอย่างนี้ ทางนี้เป็นอย่างไร ฝ่ายนี้จะมาอยู่กับฝ่ายนี้ โครงสร้างมาเทียบกันแล้วเป็นยังไง อันนี้เป็นอะไรที่เราห้ามไม่ได้ ก็คือ มีการดาวน์โหลดโครงสร้างมาเทียบกันดูว่า IFCT มีฝ่ายอะไรบ้าง ไทยธนาคารมีฝ่ายอะไรบ้าง ฝ่ายไหนจะอยู่ฝ่ายไหนจะไป

ทับกันได้ไหม ซึ่งก็มาจากเว็บไซต์เพราะในเว็บไซต์ของ ไอเอฟซีทีก็จะมีโครงสร้างและผู้บริหารลงไว้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่พนักงานจะเอาโครงสร้างมาทาบกันดู…"

(ทับทิม สิงหเสนี, 30 มิถุนายน 2547)

"…ส่วนใหญ่จะได้ข่าวจากหนังสือพิมพ์ ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ก็มีบ้างแต่ไม่บ่อยนัก และทางผู้อำนวยการฝ่ายก็มีการประชุมชี้แจงให้ฟังด้วย แต่ก็ไม่บ่อยเหมือนกัน เพราะพูดมากๆ ก็ไม่ดี ซึ่งถ้าถามว่าเพียงพอไหมคิดว่าขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลมากกว่า ถ้าคนไหนที่รู้สึกกังวลร้อนรน ก็อาจคิดว่ามันน้อย เพราะต้องการรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวตลอด เมื่อไม่มีมาแจ้งบ่อยๆ ก็อาจจะว่าเอ๊ะทำไมแบงก์ไม่บอก แต่สำหรับพี่เนื่องจากเราไม่รู้สึกร้อนรนกับความไม่มั่นคง จึงไม่ทำให้รู้สึกว่าข่าวสารที่ได้รับน้อยไป และก็คิดว่าถ้ามีอะไรเดี๋ยวเขาก็บอกเอง อีกอย่างเราก็มีการติดตามข่าวจากหน้าหนังสือพิมพ์ และก็มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข่าวสารกับเพื่อนพนักงานในฝ่ายอื่น ก็ทำให้ทราบข่าวสารหลายทาง"

(นันทา สินประเสริฐรัตน์ , 16 กรกฎาคม 2547)

"ทราบจากหนังสือพิมพ์ จากที่สำนักประชาสัมพันธ์ส่งมาทาง E-mail Intranet และก็เพื่อนที่ทำงานอยู่ที่ไอเอฟซีที ซึ่งข่าวสารที่ทางประชาสัมพันธ์ส่งมา จะเป็นเรื่องธรรมดาที่พอรู้อยู่แล้ว แต่ถ้าต้องการรายละเอียดว่าเรื่องไหนจริง เรื่องไหนไม่จริงก็จะไม่รู้ เพราะเรามีการเปิดรับหลายสื่อ และก็เป็นการพูดคุยกับเพื่อนๆ เสียส่วนใหญ่ ซึ่งข่าวที่ได้รับจากสำนักประชาสัมพันธ์ก็ดีนะ เพราะเป็นนโยบายที่ชี้แจงออกมาว่าเราควรทำอย่างไร ซึ่งพี่ก็เป็นทีมงานที่ค่อนข้างจะเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงด้วยถ้ามีการควบรวมเข้ามา แต่ข่าวภายในที่อ่านก็ไม่ได้ชี้แจงทราบว่าอะไรจริง อะไรไม่จริง เมื่อเทียบกับกระแสข่าวภายนอก จะเป็นลักษณะนโยบายจากผู้บริหารมากกว่า"

(มะลิวัลย์ วงษ์ภูมิ ,21 กรกฎาคม 2547)

"จะได้ข่าวจากหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ สื่อประชาสัมพันธ์ภายในที่ส่งมาทาง Lotus Note และก็มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันว่าเมื่อมีการควบรวมแล้วจะเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่าง ซึ่งข่าวสารที่ได้รับจากสำนักประชาสัมพันธ์ถือว่าดี โดยเฉพาะสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ส่งเป็นอีเมล์ถึงพนักงานโดยตรง ซึ่งแม้จะเป็นวันเวย์ก็ยังดี เพราะอย่างน้อยทำให้พนักงานงานสามารถตีความได้ว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อสารอะไร เราก็ได้รับข่าวสารโดยตรง ในส่วนของข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ก็ช่วยทำให้เข้าใจมากขึ้นเพราะมีการรวบรวมประเด็นต่างๆ ที่เผยแพร่ตามหนังสือพิมพ์ ซึ่งแต่ละฉบับก็ไม่เหมือนกัน มาสรุปทำให้เข้าใจมากขึ้น"

(ไพลิน โกมลมิศร์ , 21 กรกฎาคม 2547)

"ข่าวที่ได้รับครั้งแรกเลยก็จากหนังสือพิมพ์ หลังจากนั้นก็ได้ตามผู้ใหญ่ในฝ่ายฯ ซึ่งเป็นคณะทำงานในการประสานงานร่วมกับไอเอฟซีทีไปประชุมอยู่บ่อยๆ และก็ต้องทำข้อมูลเกี่ยวกับพวกนี้ให้ผู้ใหญ่ด้วย จึงทำให้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการอยู่ตลอด เวลา จึงไม่ค่อยได้ติดตามข่าวสารภายในองค์กรนัก แต่เท่าที่จำได้จะมีน้องในฝ่ายฯ คอยพริ้นท์ ข่าวที่ส่งมาทาง E-mail บ้าง ทาง Lotus Notes บ้างให้ แต่ก็ไม่ค่อยได้อ่านเพราะเรารู้ข้อมูลอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าถามว่าข่าวสารจากภายในองค์กรมีเพียงพอหรือไม่ หรือรวดเร็วทันเวลาหรือไม่ คงตอบไม่ได้นักเพราะไม่ได้ติดตามเพราะเราทราบข่าวจากการไปร่วมประชุมอยู่แล้ว"

(เบญจวรรณ สิทธิพลากร , 4 กรกฎาคม 2547)

"ข่าวสารการควบรวมกิจการส่วนใหญ่ จะได้รับจากการอ่านหนังสือพิมพ์ ฟังข่าวิทยุ และก็จะมีเพื่อนๆ จากที่อื่น ซึ่งรวมทั้งจากไอเอฟซีทีด้วย โทร.มาบอก และก็จะคอยโทร. เช็คข่าวจากเพื่อนๆ ตลอดเวลาด้วย ส่วนข่าวจากการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้นมีค่อนข้างน้อย และช้าเมื่อเทียบกับสื่ออื่นๆ และข่าวประชาสัมพันธ์ส่งมาให้ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่รู้อยู่แล้ว เหมือนกับที่เสนอตามหน้าหนังสือพิมพ์แต่มาสรุปรวมให้เท่านั้น แต่ก็เข้าใจว่าการที่ประชาสัมพันธ์จะเผยแพร่ข่าวอะไรออกมาจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ใหญ่ด้วย ซึ่งอาจทำให้ใช้เวลาในการดำเนินการอยู่บ้าง เพราะต้องทำตามขั้นตอน"

(ปรเมศวร์ พรหมบุรี, 29 กรกฎาคม 2547)

"ได้ข่าวการควบรวมจากหนังสือพิมพ์บ้าง โทรทัศน์บ้าง ลูกค้ามาถามบ้าง และก็มีข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่จะส่งมาทีหลังสุด ซึ่งก็ทำให้เข้าใจสถานการณ์เพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง ว่าเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ ซึ่งเราเป็นธนาคารของรัฐก็ต้องทำตามนโยบาย แต่ข่าวที่ออกมาครั้งนี้จะเป็นกระแสที่ค่อยๆ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เราพอทราบความเคลื่อนไหวตลอดจากการอ่านหนังสือพิมพ์ จึงทำให้ไม่รู้สึกว่าข่าวจากประชาสัมพันธ์ช้า ไม่ทันเหตุการณ์เพราะไม่ใช่ข่าวที่เกิดขึ้นแบบกะทันหัน เราค่อยๆ ได้รับข่าวก็เลยไม่ตกใจ ลูกค้าเองก็ไม่ตกใจเหมือนกัน"

(รัตนา เจริญโชคชัย, 26 กรกฎาคม 2547)

"จะได้ข่าวการควบรวมจากสื่อต่างๆ รู้จากเครือข่ายของเพื่อนๆ ที่อยู่ตามธปท.บ้าง แบงก์อื่นๆ บ้าง ที่โทร.มาบอก และก็ลูกค้าบ้าง ซึ่งข่าวสารภายในองค์กรที่ได้รับถือว่าช้า เพราะเรามีลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มนักธุรกิจที่เขาจะรู้ข่าวเร็วกว่า บางครั้งเขามาถามเรายังไม่ทราบเรื่องก็ต้องพยายามแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ไปก่อน ต้องหาวิธีว่าจะทำอย่างไรไม่ให้ลูกค้ารู้สึกวิตกกับข่าว ดังกล่าวจนถอนเงินไป ก็พยายามชี้แจงว่าไม่ว่าจะมีการควบรวมหรือไม่ลูกค้าก็จะไม่ได้รับผล กระทบ ไม่ต้องกังวล จากนั้นเราก็ต้องพยายามไปหาข้อมูลมาเพื่อตอบคำถามของลูกค้าให้ได้ แต่ก็เข้าใจดีว่าอะไรที่จะส่งออกมาเป็นทางการจากแบงก์ จะต้องเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนก่อนถึงจะแจ้งไม่ทราบได้ ไม่เช่นนั้นจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจากแบงก์ใหญ่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นประเด็นที่เราพอทราบอยู่แล้ว แต่ก็มีประโยชน์ในแง่ที่ให้พนักงานใช้เป็นคู่มือในการตอบ คำถามได้อย่างมั่นใจขึ้น และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ลูกค้าจะได้ไม่สับสน"

(สุวรรณา พิมพะกร, 26 กรกฎาคม 2547)

"จะได้ข่าวจากโทรทัศน์ก่อน แล้วก็หนังสือพิมพ์ ตัวที่สามก็เป็นข่าวลือปากต่อปาก ส่วนใหญ่ก็ดูมาจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ ข่าวสารภายในก็ได้รับบ้างแต่ว่าค่อนข้างน้อย และก็ไม่ทัน เพราะฉะนั้นคนจะไม่สนใจ จะไปติดตามจากหนังสือพิมพ์มากกว่า เพราะข่าวสารภายในจะไปลอกมาจากหนังสือพิมพ์ ดังนั้นเมื่ออ่านเห็นว่าไม่มีอะไรใหม่ก็ไม่ดู ซึ่งแม้พอจะใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามได้บ้าง แต่อย่าลืมว่าพนักงานเขาอ่านหนังสือพิมพ์ทุกเช้า เพราะของประชาสัมพันธ์นี้จะเอามาจากหนังสือพิมพ์และก็มารวบรวมให้มันดี แต่หนังสือพิมพ์เขาไม่สนใจว่าจะกระทบอะไรบ้างเขาก็จะลงไปเลย ทุกคนก็สนใจมากเพราะเป็นข่าวสดๆ"

(ปกรณ์ ปรีชาภรณ์ , 27 กรกฎาคม 2547)

"จะได้ข่าวจากวิทยุ และก็หนังสือพิมพ์ที่เขาไปเจาะรายละเอียดมา ซึ่งการที่เราติดตามอ่านก็ทำให้รู้ก่อนที่ลูกค้าจะถาม ส่วนข่าวสารจากในองค์กรก็มีบ้างแต่ไม่บ่อยนัก และก็ไม่ค่อยชัดเจนเช่นกัน อาจเป็นเพราะต้องแล้วแต่ทางการจะสั่ง ซึ่งก็มาในรูปข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์บ้าง สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่บ้าง ที่ส่งมาทาง Mail ในระบบ Lotus Note แต่ก็มีเนื้อหาที่คล้ายกับในหนังสือพิมพ์ ซึ่งถือว่าส่งมาช้าไปนิดในช่วงนั้น แต่ก็ชี้แจงรายละเอียดให้ชัดเจนขึ้น เป็นแนวทางในการตอบคำถามให้พนักงานชี้แจงแก่ลูกค้าได้"

(วุฒิชัย จิระพรกุล, 29 กรกฎาคม 2547)

"ได้ข่าวการควบรวมจากการอ่านหนังสือพิมพ์ธุรกิจ ลูกค้ามาถามบ้าง การเข้าประชุมรับฟังการชี้แจงจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ และก็สื่อภายในองค์กร ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ แต่จะช้ากว่ากระแสข่าวข้างนอก ต้องไปถามจากเพื่อนๆ บ้าง คนใกล้ชิดบ้างและก็ตามดูข่าวเองบ้าง เพราะลูกค้าจะคอยมาถาม แต่ข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรก็ถือว่าเป็นประโยชน์ทำให้พนักงานเชื่อมั่นขึ้น และเป็นแนวทางในการตอบคำถามลูกค้าด้วย และในส่วนของสารจากกรรมการ

ผู้จัดการใหญ่อ่านแล้วทำให้เรามั่นใจขึ้นมาก เพราะขนาดท่านยุ่งอยู่แล้ว ยังอุตส่าห์ส่งสารมาด้วยตัวเอง ซึ่งเมื่อได้รับก็จะให้พนักงานในสาขาคนหนึ่งอ่านให้เพื่อนๆ ฟังพร้อมๆ กัน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น"

(ศรายุทธ์ แซ่มช้อย, 29 กรกฎาคม 2547)

"ตอนนั้นจะได้จากหนังสือพิมพ์เป็นส่วนใหญ่ เพราะสื่อภายในยังไม่ค่อยมี จะมีบ้างก็ใน Lotus Notes ตรงที่เป็นข่าวเด่นประจำวัน แต่ว่าจะช้ากว่า ซึ่งข่าวที่ส่งมาก็ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ในระดับหนึ่งแต่ไม่ถึงกับเยอะ เพราะข้อมูลที่ได้มันไม่ได้มากไปจากข่าว เพียงแต่ชี้แจงว่าจะมีการควบรวมจริง ซึ่งเราก็รู้แล้ว ก็แค่ยืนยันเราทราบอย่างชัดเจนว่าจะเกิดขึ้นจริงๆ ไม่ใช่ข่าวลือ เพราะการที่ได้รับข่าวจากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ทำให้เราคิดว่าอาจเป็นข่าวลือก็ได้ แต่เมื่อมีข่าวจากแบงก์ก็ทำให้รู้ว่าจริงๆ มันไม่ใช่ข่าวลือแล้ว เป็นการคอนเฟิร์มอย่างเป็นทางการ แต่ก็รู้สึกดีขึ้นเพราะเป็นการบอกข่าวกันเอง ดีกว่าเราไปฟังมาจากข้างนอก พนักงานเองไม่ต้องไปซุบซิบกันว่าจริงหรือไม่"

(พนักงานด้านพัฒนาโครงการ, ฝ่ายสำนักงาน, สำนักวิจัย 2 คน,
สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่, 9 สิงหาคม 2547)

"จะได้ข่าวจากหนังสือพิมพ์ก่อน และก็ตามมาด้วยข่าวโทรทัศน์ หลังจากนั้นอีกนานกว่าจะมีข่าวสารภายในออกมาชี้แจง ซึ่งข่าวที่ได้ก็ไม่ได้ชัดเจนเพิ่มขึ้นจากหนังสือพิมพ์ ซึ่งตอนนั้นเราจะมีการพูดคุยกันในหมู่พนักงานว่า ตอนนี้มีข่าวการควบรวมนะตอนนี้ผู้บริหารทางนั้นครบวาระ แล้ว ที่นั้นมีฝ่ายอะไรบ้างมาควบรวมแล้วจะเป็นอย่างไง เราก็จะมีการพูดคุยกันในหมู่เพื่อนฝูง"

(พนักงานฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 2 คน, ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร,
ฝ่ายบริหารข่ายงาน, สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ 10 สิงหาคม 2547)

"สื่อแรกที่ได้รับข่าวคือ จากหนังสือพิมพ์ และก็เพื่อนต่างแบงก์ ลูกค้าของแบงก์เองมาบอก ส่วนข่าวในธนาคารเองนี่จะช้าสุด จะเป็นข่าวที่มาจากข้างนอกก่อน เป็นข่าวที่พนักงานลือกันเองก่อน ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ ได้รับทาง Mail เป็นคำถามคำตอบมาให้ชี้แจงลูกค้า และก็มีพนักงานลือๆ กันเอง และก็โทรคุยกัน และผู้บริหารสาขาก็มีชี้แจงบ้าง หลังจากเข้าไปประชุมมาเป็นช่วงๆ แต่ก็ยังไม่มีอะไรชัดเจน แต่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ก็ช่วยให้เรายืนยันลูกค้าได้ ชี้แจงลูกค้าได้ และก็จะมีแนวคำถามคำตอบให้อ่านว่าลูกค้าถามอย่างนี้ เราต้องตอบอย่างนี้ เป็นแนวการตอบคำถาม ก็ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์เพิ่มขึ้น ลูกค้าเองก็เคลียร์ขึ้น เพราะเขาฟังมาจากหลายกระแสก็จะทำให้สับสน ข่าวที่ได้รับก็ทำให้เข้าใจชัดเจนขึ้น ว่าน่าจะเป็นอย่างนี้ๆ"

DPU

(พนักงานสาขาราษฎร์บูรณะ / ภาษีเจริญ / สุขสวัสดิ์ /
สมุทรสาคร / บุคคโล, 24 กรกฎาคม 2547)

"จะได้ข่าวจากลูกค้าก่อน คือ ลูกค้ามาถามว่าจะมีการควบรวมหรือ ซึ่งตอนนั้นยังไม่รู้เรื่องเลย พอลูกค้ารู้แล้วเราก็พยายามหาข้อมูลว่าจริงหรือไม่ จากหนังสือพิมพ์ สื่อต่างๆ และหลังจากนั้น ผู้จัดกาไปประชุมก็มาแจ้งให้ทราบ ส่วนข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์ในองค์กรจะมีหลังจากมีข่าวการควบรวมออกมาทางสื่อต่างๆ แล้ว จะมาช้าที่สุด อ่านแล้วก็เฉยๆ บางทียาวเกินไป รายละเอียดเยอะ และส่วนมากก็จะรู้จากสื่อมาแล้วเลยขี้เกียจอ่าน แต่ก็ได้เอาไปใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามลูกค้าตามที่ชี้แจงมา เนื่องจากเราไม่รู้รายละเอียดลึกๆ จึงต้องใช้ข้อมูลที่ทางสำนักประชาสัมพันธ์ส่งมาให้ตอบคำถามลูกค้า จะได้ตอบในแนวทางเดียวกันไม่อย่างนั้นก็จะตอบคนละอย่าง ซึ่งจากการอ่านก็ทำให้เข้าใจมากขึ้น รู้ว่าควรตอบคำถามลูกค้าอย่างไร"

(พนักงานสำนักสุราษฎร์ธานี /สาขาชุมพร/สาขาย่อยโอเชี่ยน ภูเก็ต/
สาขาย่อยพันธุ์ทิพย์ พลาซ่าเชียงใหม่, 24 กรกฎาคม 2547)

จากการสอบถามถึงการรับข้อมูลข่าวสารของพนักงาน เกี่ยวกับการควบรวมกิจการนั้น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารจากสื่อมวลชน มากกว่าการรับทราบข่าวสารจากภายในองค์กร ซึ่งสามารถจัดอันดับได้ดังนี้

อันดับ 1 ได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์

อันดับ 2 ได้แก่ สื่อวิทยุ / โทรทัศน์

อันดับ 3 ได้แก่ สื่อบุคคล จากภายในและภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า เพื่อน ฯลฯ

ทั้งนี้ เนื่องจากข่าวสารจากภายในองค์กรมีน้อย และช้ากว่าสื่อมวลชน อีกทั้งข่าวสารที่นำเสนอยังมีเนื้อหาไม่แตกต่างจากที่สื่อมวลชนนำเสนอ ดังนั้นพนักงานจึงติดตามข่าวสารจากภายนอกองค์กรได้มากกว่า

3. ปัญหาจากข้อจำกัดของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรมีน้อย ทำให้พนักงานบางกลุ่มได้รับข่าวสารช้ากว่าความจริง

"...ข่าวสารข้อมูลในประเด็นที่เราสื่อสารไป ทั้งที่เป็น Paper หรืออะไรที่อยู่ใน Lotus Note ใน Intranet ก็คาดว่าพนักงานสามารถเข้าไปหาดูได้ไม่ยาก เพราะถึงแม้จะไม่ได้มี PC ทุกคน แต่ก็สามารถพริ้นท์ออกมาดูได้ คิดว่าตรงนี้คงไปถึง แต่ว่าตัวปัจจัยแทรกซ้อนอื่นๆ น่าจะมาจากการพูดคุย การจินตนาการถึงอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร... "

(ทับทิม สิงหเสนี , 30 มิถุนายน 2547)

DPU

"การสื่อสารผ่านระบบ Lotus Note นับดีกว่าสมัยก่อนที่เป็นกระดาษ แต่ก็อยากให้แจ้งหัวเรื่องหรือสัญลักษณ์มาด้วยว่าด่วนมาก เราจะได้เปิดดูก่อน เพราะเราทำงานอยู่ถ้าไม่บอกว่าสำคัญบางทีเราก็ไม่เปิด บางทีเลิกงานแล้วถึงจะเปิด บางทีก็ต้องพริ้นท์ออกไปอ่านที่บ้าน เพราะเครื่องคอมฯ เราก็ต้องใช้ทำอย่างอื่นด้วย และการส่งสารก็ควรส่งให้แน่นอนว่าจะส่งถึงสาขาโดยตรง หรือจะส่งผ่านไปยังสำนัก เพราะไม่อย่างนั้นเมล์ก็จะมาซ้ำๆ แต่ก็ควรส่งอะไรที่เป็นสัญลักษณ์ว่าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องด่วน แต่ที่เป็นอยู่คือสาขาไหนเปิดอ่านแล้วก็จะโทร.บอกกันว่าเปิดอ่านเรื่องนี้หรือยังมากกว่า"

(พนักงานสาขาราษฎร์บูรณะ/ ภาษีเจริญ/ สุขสวัสดิ์/
สมุทรสาคร/บุคคโล,24 กรกฎาคม 2547)

"ระบบสื่อสารที่ใช้ถือว่ามีประสิทธิภาพแล้ว สามารถส่งให้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ด้วยหน้าที่ประจำวันทำให้บางทีไม่สามารถเปิด Mail ได้ ต้องเอาไปอ่านที่บ้าน ก็เลยทำให้รับข่าวสารช้าจากสถานการณ์ และเราก็ไม่มีเครื่องส่วนตัว เครื่องที่รับเมล์ได้ก็ต้องใช้ทำงานอย่างอื่นๆ ด้วย เพราะฉะนั้นการที่จะเข้าไปดูข่าวสารก็เลยไม่สะดวก และพนักงานสาขาก็ไม่ค่อยมีเวลาด้วย ต้องทำงานอย่างอื่น หาลูกค้า ต้อนรับลูกค้า ทำบัญชีต่างๆ"

(พนักงานสำนักสุราษฎร์ธานี /สาขาชุมพร/สาขาย่อยโอเชี่ยน ภูเก็ต/
สาขาย่อยพันธุ์ทิพย์ พลาซ่า เชียงใหม่, 24 กรกฎาคม 2547)

จากการที่สำนักและสาขาแต่ละแห่ง มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบ Lotus Note และ Intranet ซึ่งเป็นเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรเพียงสำนัก/สาขาละ 1-2 เครื่องเท่านั้น อีกทั้งเครื่องที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบ Lotus Note และ Intranet ยังต้องใช้ทำงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าด้วย ดังนั้นจึงทำให้พนักงานสำนัก/สาขาได้รับข่าวสารล่าช้า หรือมีเวลาในการอ่านน้อยกว่าปกติ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่ของไทยธนาคารมีความเคยชินกับกระแสข่าวการควบรวมกิจการมาแล้วหลายครั้ง อีกทั้งเคยผ่านกระบวนการควบรวมกิจการของ 14 สถาบันการเงินมาแล้ว จึงทำให้ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่เกิดขึ้นไม่ได้ทำให้พนักงานมีความวิตกกังวลต่อการควบรวมกิจการ จากการสังเกตของผู้วิจัย และการสอบถามจากพนักงาน ทำให้ทราบว่าพนักงานไม่ได้วิตกกังวลต่อกระแสข่าวการควบรวมกิจการ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

"มีกังวลบ้างเนื่องจากทราบว่าทางไอเอฟซีทีมักพูดว่า พนักงานของเขามีความรู้สูงกว่าไทยธนาคารเรียนจบปริญญาโทเป็นส่วนใหญ่ และเก่งกว่า จึงเกิดความกังวลว่าเมื่อควบรวมกิจการกันแล้วใครจะเป็น Head เขาจะมาเป็นหัวหน้าเราหรือเปล่า และเมื่อควบรวมแล้ว ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้มีปัญหาในการทำงานหรือไม่ เพื่อนร่วมงานใหม่จะเข้ากันได้ไหม ส่วนเรื่องที่กลัวว่าจะตกงานไม่ได้วิตกมากนัก

ก็พยายามทำงานของเราให้ดีที่สุด หากจะต้องไปจริงๆ ก็ไม่เป็นไร อีกอย่างงานในความรับผิดชอบคือ ด้านธุรกรรมสินเชื่อ ยิ่งมีการควบรวมกิจการปริมาณงานยิ่งมาก เพราะต้องเคลียร์บัญชีอะไรต่างๆ เพราะฉะนั้นจึงคิดว่าไม่น่าจะได้รับความกระทบกระเทือนจากการควบรวมมากนัก หรือหากจะได้รับก็คงช้าเพราะกว่าจะเคลียบัญชีลูกค้าสินเชื่อจบก็คงมีเวลาอีกนาน"

(นันทา สินประเสริฐรัตน์ ,16 กรกฎาคม 2547)

"ไม่รู้สึกวิตกกังวล เพราะอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร ดังนั้นถ้ามีการควบรวมเข้ามาก็อาจดีขึ้น มีความชัดเจนขึ้น คือพี่จะมองในแง่ดีว่าแบงก์น่าจะดีขึ้น ไม่ได้มองที่ตัวเองเท่าไรว่าจะได้รับผลกระทบหรือไม่ เพราะหากมีการควบรวมแล้วต้องมีการคัดคนออก ก็คงต้องมีการพิจารณาในหลายๆ ด้าน ทั้งความสามารถ ความสนใจ คงไม่ได้คัดออกง่ายๆ เหมือนกัน"

(มะลิวัลย์ วงษ์ภูมิ, 21 กรกฎาคม 2547)

"ไม่วิตกกังวล คิดว่ามันอยู่ที่ตัวเราเองมากกว่า ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงที่เกิดขึ้นอยู่ที่ตัวเรา คือยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ อะไรจะเกิดก็ต้องเกิด มันเป็นเรื่องที่เราควบคุมไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราต้องปรับตัว ซึ่งจากการเรียนรู้จากประวัติศาสตร์ขององค์กรไทยธนาคาร พนักงานที่นี่จะเป็นคนช่างคิด ช่างสังเกต มีการวิพากษ์วิจารณ์กันในวงเล็กๆ ไม่ใหญ่ ไม่แสดงออกอย่างกว้างขวาง ไม่เผชิญหน้า แต่พนักงานที่นี่ก็เคยมีบทเรียน ผ่านการควบรวมมาแล้ว ก็ทำให้เข้าใจอะไรง่ายขึ้น และถ้ามีการควบรวมจริงๆ พนักงานก็ไม่น่าจะได้รับผลกระทบมากนัก"

(ไพลิน โกมลมิศร์ , 21 กรกฎาคม 2547)

"ไม่ค่อยกลัว เพราะในว่าในแง่ของรัฐบาลนโยบายการดำเนินงานตรงนี้ กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นจึงไม่ใช่แก้ปัญหาอย่างหนึ่งแล้วทำให้เกิดปัญหาอีกอย่างหนึ่ง คือ คนตกงานเพิ่มขึ้น และเราก็เคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้วก็เห็นว่าเรายังได้อยู่กันอย่างครบถ้วน จึงไม่กลัว นอกจากนี้ในส่วนที่พี่รับผิดชอบคือ การขยายสาขา ทราบมาว่าทางไอเอฟซีทียังไม่มี ถ้าเป็นฝ่ายงานที่มีความซ้ำซ้อนก็น่าจะมีปัญหาบ้าง แต่เนื่องจากงานของเราไม่ซ้ำซ้อนจึงไม่กังวล"

(เบญจวรรณ สิทธิพลากร , 4 กรกฎาคม 2547)

"สำหรับตัวพี่เอเฉยๆ เพราะชินและก็ได้ยินข่าวสารทำนองนี้มาเยอะ แต่สำหรับลูกน้องก็มีบ้าง ซึ่งก็พยายามพูดคุยกับเขาว่าไม่ต้องกลัว ถ้าเราเป็นคนมีคุณภาพอย่างไรแบงก์ก็ไม่เอาเราออก แต่ถ้าเป็นพวก Dead Wood ก็ต้องเตรียมตัว ก็พยายามให้กำลังใจเขาว่าไม่ต้องกังวล"

(ปรเมศวร์ พรหมบุรี, 29 กรกฎาคม 2547)

"เข้าใจว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับให้แบงก์มีขนาดใหญ่ขึ้น ดังนั้นเมื่อรวมกิจการเข้าด้วยกันน่าจะเป็นอะไรที่ดีขึ้น ส่วนเรื่องการปรับลดคนคิดว่าเรายังน่าจะทำประโยชน์ให้แบงก์ได้เพราะฉะนั้นเขาก็น่าจะยังต้องการเรา อีกอย่างเขาเป็นเงินทุนหาเงินฝากไม่ได้เพราะ ฉะนั้นเขาคงยังต้องการเรา ซึ่งถ้าถามถึงผลกระทบคิดว่าผู้ใหญ่น่าจะได้รับมากกว่าเรา"

(รัตนา เจริญโชคชัย, 26 กรกฎาคม 2547)

"ไม่วิตกกังวล เพราะเป็นเรื่องธรรมดาที่การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้น และเราก็พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเปลี่ยนอะไร เมื่อไร และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง เราควรตั้งรับกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้า เราต้องหาทางตอบปัญหาลูกค้าให้ได้ เพื่อทำให้ลูกค้าตื่นตระหนกน้อยที่สุด"

(สุวรรณา พิมพะกร, 26 กรกฎาคม 2547)

"ผมไม่วิตกนะ ค่อนข้างที่จะเฉยๆ เพราะเรามีความรู้สึกว่าการควบรวมไม่ได้หมายถึงว่าทุกคนจะต้องตกงาน อาจจะดีขึ้นก็ได้ขึ้นอยู่กับระดับ ตำแหน่งของแต่ละคน เพราะอะไรมันก็ไม่แน่ สำหรับลูกค้าเราจะกังวลลูกค้าเงินฝากนิดหนึ่ง เพราะพอมีข่าวพวกนี้เขาก็จะโยกเงินฝากไปหาแบงก์ใหญ่ๆ เพราะไม่ต้องการให้มีปัญหาพวกนี้ ลูกค้าสินเชื่อก็ไม่มีปัญหา"

(ปกรณ์ ปรีชาภรณ์ , 27 กรกฎาคม 2547)

"มีบ้าง แต่ไม่มาก เพราะคิดว่าเป็นเรื่องปกติ แต่เราก็ต้องมีความเชื่อมั่นในองค์กร เรา และก็พยายามชี้แจงพนักงานให้เชื่อมันต่อองค์กรด้วย พนักงานก็มีความวิตกกังวลเหมือนกัน เพราะเป็นพนักงานใหม่ เพราะเราเพิ่งเปิดสาขา ก็พยายามปลอบเขา ก็ดีขึ้น และเมื่อได้ข่าวจากผู้ใหญ่เวลาไปประชุมก็จะมาเล่าให้พวกเขาฟัง"

(ศรายุทธ์ แช่มช้อย , 29 กรกฎาคม 2547)

DPU

"เฉยๆ อาจมีบ้างนิดหน่อย เพราะมีข่าวลักษณะนี้บ่อย ผ่านเหตุการณ์แบบนี้มาเยอะเลยไม่ตื่นเต้น ซึ่งเวลาอ่านข่าวก็จะเล่าให้พนักงานฟังบ้าง พนักงานเองเขาก็อ่าน เราก็คุยกันแต่ไม่ได้ซีเรียสอะไร ลูกค้าเองก็ไม่ตื่นเต้น ก็จะมีถามบ้าง แต่เป็นลักษณะพูดคุยมากกว่าจะถามจริงจัง"

(วุฒิชัย จิระพรกุล, 29 กรกฎาคม 2547)

"ไม่ค่อยวิตก จะเฉยๆ มากกว่า เนื่องจากชินกับข่าวสารในลักษณะดังกล่าว และก็เคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้วทำให้พอจะทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง ที่กังวลอยู่บ้างก็ตรงที่ความไม่ชัดเจนของนโยบายว่าจริงๆ แล้วจะมีการควบรวมหรือไม่ ควบรวมแล้วใครจะเป็นแกน ซึ่งถ้าหากเรารู้ก็จะทำให้เราไม่สับสน เข้าใจและพร้อมรับกับสถานการณ์ดังกล่าวยิ่งขึ้น"

(พนักงานด้านพัฒนาโครงการ, ฝ่ายสำนักงาน, สำนักวิจัย 2 คน
และสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่, 9 สิงหาคม 2547)

"ไม่วิตกกังวลเลย รู้สึกชินมากกว่า เพราะเราเคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้วครั้งหนึ่ง และก็คิดว่ายังไงเสียธนาคารก็ไม่น่าจะให้เราออก เพราะเราก็ทำงานได้ หรือถ้าให้ออกจริงๆ พวกเราก็พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อยู่แล้ว นอกจากนี้ก็มีข่าวสารลักษณะนี้ออกมาบ่อยๆ ก็เลยไม่ค่อยรู้สึกอะไร"

(พนักงานฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 2 คน, ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร,
ฝ่ายบริหารข่ายงาน, สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ 10 สิงหาคม 2547)

"ไม่วิตกกังวล จะรู้สึกดีใจมากกว่า แต่คิดว่าใครจะเป็นแกนไทยธนาคารหรือไอเอฟซีที ความรู้สึกจะเปลี่ยนไปจากครั้งก่อน มั่นใจว่าจะดีกว่าก่อน มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สถานะของแบงก์จะดีขึ้นตามสื่อบอก เพราะเป็นการเอา 2 ที่มารวมกัน เพราะเขาจะเน้นทางด้านสินเชื่อ เราด้านเงินฝาก พอเอามารวมกันก็จะดี เสริมจุดเด่นจุดด้อยเข้าด้วยกัน เลยดีใจ อีกอย่างเราเป็นพนักงานตัวเล็กๆ คงไม่กระทบเท่าไร เพราะเราไม่ใช่ระดับผู้บริหาร และยังไงเขาก็คงไม่ยุบสาขา เพราะเราทำงานปฏิบัติการเฉพาะด้าน เพราะไอเอฟซีทีเขายังไม่เป็นงานแบงก์ ยังไม่เป็นงานสาขา เพราะฉะนั้นก็เลยไม่ค่อยกังวล..."

(พนักงานสาขาราษฎร์บูรณะ/ ภายีเจริญ/ สุขสวัสดิ์/
สมุทรสาคร/ บุคคโล, 24 กรกฎาคม 2547)

DRAFT

"..ไม่กลัว เพราะมีเหตุการณ์ลักษณะนี้หลายรอบแล้วเลยรู้สึกเฉยๆ อีกอย่างบริษัทเงินทุนเขาไม่ได้ทำธุรกิจลักษณะเดียวกับแบงก์ เพราะฉะนั้นจึงคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับเรา และอีกอย่างเราทำอยู่ทางด้านเงินฝากด้วยก็เลยเฉยๆ ถ้าเป็นสินเชื่อก็อาจจะมีบ้าง และก็คิดว่าควบรวมแล้วอาจมีอะไรดีๆ ขึ้น เพราะฐานเงินเดือนของเขาสูงแต่ของเราต่ำ อาจจะมีการปรับให้เท่ากัน หรือสาขาอาจจะมีการเปิดมากขึ้น และเป็นเพราะเราเป็นแบงก์ด้วยเขาต้องมาใช้ License เรา เพื่อทำธุรกิจทางด้านแบงก์ ซึ่งเขาไม่มีธุรกิจด้านนี้เลย เราเลยมีความรู้สึกว่าเราเหนือกว่า.."

(พนักงานสำนักสุราษฎร์ธานี /สาขาชุมพร/สาขาย่อยโอเชี่ยน ภูเก็ต/สาขาย่อย
พันธุ์ทิพย์ พลาซ่า เชียงใหม่, 24 กรกฎาคม 2547)

จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ทั้งแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่วิตกกังวลต่อกระแสข่าวการควบรวมกิจการ รวม 6 กลุ่มตัวอย่าง รองลงมา คือ พนักงานรู้สึกเฉยๆ ต่อกระแสข่าวดังกล่าว รวม 4 กลุ่มตัวอย่าง และมีพนักงานบางส่วนที่มีความกังวลต่อกระแสข่าวการควบรวมกิจการบ้าง รวม 4 กลุ่มตัวอย่าง

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชา สัมพันธ์ไทยธนาคาร กรณีข่าวการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 เป็นปัญหาที่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ จากการที่ไทยธนาคารเป็นธนาคารที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ การดำเนินงานต่างๆ จึงเป็นนโยบายที่ได้รับมาจากทางการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในกรณีข่าวการควบรวมกิจการนั้น เมื่อผู้บริหารของไทยธนาคารได้รับนโยบายมาจากทางการไม่ให้ให้ข่าวแก่สื่อมวลชน ดังนั้นผู้บริหารจึงปฏิบัติอย่างเคร่งคัด ส่งผลต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ด้วย ทำข่าวสารที่จะเผยแพร่ไปยังพนักงานมีรายละเอียดที่ไม่ชัดเจน มีเนื้อหาข่าวสารที่เหมือนกับข่าวในหนังสือพิมพ์ จึงทำให้พนักงานต้องหันไปหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น บุคคลใกล้ชิด และการสื่อสารกันเองระหว่างเพื่อนพนักงาน แต่การได้รับข้อมูลข่าวสารหลายๆ ทาง ไม่ได้ทำให้พนักงานไทยธนาคารมีความวิตกกังวลต่อข่าวการควบรวมกิจการจนกลายเป็นภาวะวิกฤตในองค์กรขึ้น ในทางตรงข้ามกลับทำให้พนักงานมีความเข้าใจต่อสถานการณ์มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่มีความเคยชินกับกระแสข่าวในลักษณะดังกล่าว และเคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้ว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) กรณีข่าวการควบรวมกิจการในช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547” นั้น มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่าสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร ได้ดำเนินการบริหารการสื่อสารอย่างไรเพื่อไม่ทำให้สถานการณ์ดังกล่าวกลายเป็นวิกฤตการณ์ภายในองค์กร โดยมีการศึกษากระบวนการติด ตามข่าวสารการควบรวมกิจการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคัดเลือกข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบรวมกิจการที่ได้รับเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารประเภทต่างๆ เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารดังกล่าว

สรุปผลการวิจัย

หลังจากที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนสำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารการควบรวมจากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด ในลักษณะไม่เป็นทางการโดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่มีกับสื่อมวลชนเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ขณะที่การติดตามข่าวสารภายในองค์กรมีค่อนข้างน้อย และดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งหลังจากติดตามข่าวสารแล้ว ก็ได้คัดเลือกข่าวสารเฉพาะประเด็นที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า นักลงทุนและประชาชน จัดทำเป็นข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่เผยแพร่ไปยังพนักงาน ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจ เพื่อเป็นข้อมูลให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามลูกค้า นักลงทุนมากกว่าการส่งข่าวสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน

นอกจากนี้ ด้วยข้อจำกัดด้านนโยบายที่ได้รับจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่ไม่ต้องการให้ข่าวสารการควบรวมกิจการแก่สื่อมวลชน ได้ส่งผลต่อการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรด้วย โดยข่าวสารที่สำนักประชาสัมพันธ์จัดทำและเผยแพร่ไปยังพนักงานนั้น มีความล่าช้ากว่าข่าวสารภายนอกองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความสับสนและต้องหาข่าวสารจากแหล่งอื่น ทั้งนี้สามารถสรุปการดำเนินงานของสำนักประชาสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

1. **กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ**

DPU

กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคารไทยธนาคาร ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 นั้น เป็นขั้นตอนแรกที่สำนักประชาสัมพันธ์ดำเนินการเพื่อให้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหว ทั้งจากแหล่งสารภายนอกองค์กรและแหล่งสารภายในองค์กร ซึ่งดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ได้กำหนดแนวทางในการติดตามข่าวสารที่ชัดเจน

การติดตามข่าวสารภายนอกองค์กรนั้น มีทั้งการติดตามจากสื่อมวลชน ที่สำคัญได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์ที่มีการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการ โดยทำ Clipping ข่าวจากหนังสือพิมพ์รายวัน ราย 3 วัน รายสัปดาห์ รวม 22 ฉบับต่อวัน เพื่อให้ทราบทั้งข้อมูลความคืบหน้า เกี่ยวกับการควบรวมกิจการของไทยธนาคารกับบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ความคิดเห็นจากสื่อมวลชน นักลงทุน และแหล่งข่าวสำคัญที่สื่อมวลชนได้ไปสัมภาษณ์มา และการติดตามข่าวสารจากสำนักข่าวรอยเตอร์ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์โดยตรงด้วย นอกจากนี้ยังอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่มีกับผู้สื่อข่าว ในการโทรศัพท์สอบถาม/พูดคุยกับผู้สื่อข่าววันละ 1-2 คนเป็นอย่างน้อย และการนัดพบปะสังสรรค์กับผู้สื่อข่าวเพื่อสอบถามข้อมูลเฉลี่ยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากผู้สื่อข่าวโดยตรงเป็นข้อมูลเชิงลึก และมีรายละเอียดของเนื้อหามากกว่าข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ โดยทั่วไป แต่การติดตามข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นการติดตามเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวเท่านั้น มิได้นำมาใช้วางแผนหรือดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกแต่อย่างใด

การติดตามข่าวสารภายในองค์กร สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ได้รับนโยบายการดำเนินงานมาจากธนาคารแห่งประเทศไทยโดยตรงทุกวัน เพื่อให้ทราบความชัดเจนของข้อมูลด้านนโยบายการควบรวมกิจการที่ธนาคารได้รับจากธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งหาแนวทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ด้วย ส่วนการติดตามข่าวสารจากพนักงานในด้านขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อกระแสข่าวดังกล่าวนั้น มีการดำเนินงานค่อนข้างน้อย โดยเป็นการพูดคุยสอบถามจากผู้บังคับบัญชาของพนักงานในบางฝ่าย และการพูดคุยกับพนักงานบางคนในบางโอกาสเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากมีความเชื่อว่าพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่ ซึ่งเคยผ่านกระบวนการควบรวมกิจการมาแล้วครั้งหนึ่ง มีความคุ้นเคยกับกระแสข่าวลักษณะดังกล่าว จึงไม่ตื่นตระหนกต่อข่าวการควบรวมกิจการ

กล่าวโดยสรุป การติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนมากที่สุด และให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่รองลงมา ในขณะที่การติดตามข่าวสารด้านความรู้สึก ขวัญและกำลังใจของพนักงานสำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ทั้งนี้การติดตามข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ทั้งจาก

สื่อมวลชน กรรมการผู้จัดการใหญ่ และพนักงาน เป็นการดำเนินงานเพียงเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว และเก็บเป็นข้อมูลเท่านั้น โดยมิได้นำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เชิงรุกแต่อย่างใด

2. การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน

เมื่อเกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการขึ้น สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามและเปิดรับข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าวจำนวนมาก แต่หลังจากได้รับข้อมูลข่าวสารแล้ว สำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารได้คัดเลือกและรวบรวมข่าวสารจำนวนหนึ่งจัดทำเป็นข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ สารจากประธานกรรมการ เผยแพร่ไปยังพนักงาน ซึ่งข่าวสารที่คัดเลือกนั้นมีประเด็นหลักอยู่ที่การสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยให้พนักงานนำข่าวสารที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามแก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน นอกจากนี้สารจากกรรมการผู้จัดการที่จัดทำขึ้น ยังเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปตามปกติ โดยให้ตระหนักว่าการควบรวมกิจการจะมีการดำเนินการหรือไม่เป็นหน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของไทยธนาคารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ พนักงานและผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งข่าวสารลักษณะดังกล่าวเป็นเสมือนนโยบายหรือคำสั่งการที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ส่งถึงพนักงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงสู่ล่าง (Top Down) คือ จากผู้บริหารไปยังพนักงาน โดยมีสำนักประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ในการนำนโยบายและคำชี้แจงของฝ่ายจัดการ หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่มาเผยแพร่ต่อพนักงาน โดยมิได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นตอบกลับ และไม่ได้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานให้กับพนักงานในองค์กร จึงมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานในแนวราบส่งผลให้เกิดความสับสนตามมา ทั้งนี้ตลอดระยะเวลาที่เกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการขึ้น คือ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 รวม 6 เดือนนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ได้คัดเลือกข่าวสารมาจัดทำข่าวสารภายในองค์กรเพียง 3 ฉบับเท่านั้น

3. การใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงาน

การเผยแพร่ข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ไปยังพนักงานนั้น มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่ข่าวสารฉบับเดียวกันในหลายช่องทาง โดยเป็นการผสมผสานกันระหว่างสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวม 4 ประเภท เพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการเข้าถึงพนักงานมากที่สุด ประกอบด้วย

3.1 Lotus Notes ระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร ที่สำนักประชาสัมพันธ์ ใช้ช่องทางในการสื่อสาร 3 รูปแบบ ได้แก่ Announcement เป็นการติดประกาศข่าวจาก สำนักประชาสัมพันธ์ และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้พนักงานได้คลิกไปอ่านรายละเอียด Electronic Mail (e-mail) ในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการ e-mail เป็นช่องทางการส่งข่าวสารสำคัญที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้ส่งข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ใช้ส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ไปยังพนักงานทุกคน และ Banner “Hot News” เป็นพื้นที่สำหรับประกาศข่าวสารสั้นๆ บน Welcome Page ของ Lotus Notes เป็นช่องทางการสื่อสารสำคัญที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้แจ้งให้พนักงานทราบว่าขณะนี้มีข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์หรือสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่เผยแพร่ใน Announcement รวมถึงส่งให้พนักงานทุกคน ทาง e-mail ด้วย

3.2 Intranet เป็นระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กรที่มีลักษณะคล้าย Website ในช่วงที่มีกระแสข่าวสารการควบรวมกิจการนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ได้ใช้ระบบ Intranet ในการเผยแพร่ข่าวการควบรวมกิจการจากหนังสือพิมพ์รายวันทุกฉบับ ที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้รวบรวมจากการ Clipping ข่าวมา Upload ลงระบบ ในหัวข้อ Highlight News หรือ สรุปข่าวเด่นประจำวัน ให้พนักงานสามารถคลิกเข้าไปอ่านข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการที่เผยแพร่ตามหน้าหนังสือพิมพ์ทุกฉบับได้เป็นประจำทุกวัน เพื่อให้พนักงานมีข้อมูลที่หลากหลายสำหรับตัดสินใจว่าข่าวในประเด็นใดที่มีความน่าเชื่อถือและเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

3.3 **เอกสารข่าว** เป็นการเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ไปยังพนักงานให้ทั่วถึงมากขึ้น โดยการนำข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ที่จัดทำขึ้นมาถ่ายเอกสารและกระจายไปยังผู้บริหารและพนักงานตามฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานใหญ่ ฝ่ายละ 20 ชุด ซึ่งเป็นการเผยแพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์อีกช่องทางหนึ่งนอกเหนือจากการเผยแพร่ในระบบ Lotus Notes

3.4 **วารสารภายใน** เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่จัดทำรูปแบบหนังสือพิมพ์ขนาด Tabloid ใช้ชื่อวารสารว่า “ข่าวไทยธนาคาร” แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการจัดทำ และกำหนดระยะเวลาในการเผยแพร่ที่แน่นอน ทุก 15 วัน จึงทำให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ ดังนั้นในช่วงที่เกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการดังกล่าว “ข่าวไทยธนาคาร” จึงมีบทบาทค่อนข้างน้อย ในการเผยแพร่ข่าวสาร โดยมีบทบาทเพียงการเผยแพร่สารจากประธานกรรมการ และสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ในช่วงเทศกาลปีใหม่ ซึ่งต้องการส่งกำลังใจให้พนักงานต่อการควบรวม กิจการเท่านั้น

ในส่วนของการใช้สื่อบุคคลนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ไม่ได้ทำการสื่อสารผ่านสื่อบุคคล มีเพียงการรวมรวมข้อมูลเกี่ยวกับการควบรวมกิจการเสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการชี้แจง

ในที่ประชุมผู้บริหาร ในส่วนของการตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับข่าวการควบรวมที่เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมนำไปชี้แจงแก่พนักงานในสังกัดต่อไป

4. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร

ในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ในช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการนั้น มีปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารการสื่อสาร 4 ประการดังนี้

4.1 **ปัญหาด้านนโยบาย** จากการที่ไทยธนาคารมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประธานกรรมการกองทุนฟื้นฟูฯ ซึ่งเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายไม่ต้องการให้ไทยธนาคารเป็นผู้ให้ข่าวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ดังนั้นไทยธนาคารจึงต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้ช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการนั้น ไทยธนาคารไม่ได้มีการแถลงข่าวหรือให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการควบรวมกิจการต่อสื่อมวลชน และยังส่งผลให้ไม่มีการชี้แจงข่าวแก่พนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจนด้วย เนื่องจากติดข้อจำกัดทางด้านนโยบายที่ได้รับจากธนาคารแห่งประเทศไทยดังกล่าว

4.2 **ปัญหาด้านระยะเวลา** ข้อมูลข่าวสารการควบรวมกิจการที่สำนักประชาสัมพันธ์เผยแพร่ส่วนใหญ่ มักช้ากว่าข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน อีกทั้งเนื้อหาข่าวสารที่เผยแพร่มักเป็นการรวบรวมประเด็นข่าวที่นำเสนอทางหน้าหนังสือพิมพ์มากล่าวย้ำอีกครั้ง โดยอ้างคำพูดจากแหล่งข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ แทนการอ้างคำพูดจากผู้บริหารภายในองค์กร จึงทำให้ประเด็นที่นำเสนอไม่ได้ให้รายละเอียดของการควบรวมกิจการมากกว่าข่าวที่เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ ทำให้พนักงานต้องอาศัยข่าวสารจากสื่อมวลชน และการบอกเล่าจากคนใกล้ชิด หรือการสื่อสารกันเองในหมู่พนักงาน ดังนั้นข่าวสารการควบรวมกิจการที่พนักงานได้รับจึงมาจากสื่อหนังสือพิมพ์เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ สื่อวิทยุ / โทรทัศน์ อันดับ 3 ได้แก่ สื่อบุคคล ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า เพื่อน ฯลฯ ขณะที่สื่อประชาสัมพันธ์ภายในเป็นสื่อที่พนักงานให้ความสนใจ และติดตามข่าวสารน้อยที่สุด

4.3 ปัญหาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การที่สำนักและสาขาแต่ละแห่งมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบ Lotus Note และ Intranet ซึ่งเป็นเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรเพียงสำนัก/สาขาละ 1-2 เครื่องเท่านั้น หรืออัตราส่วนเท่ากับ 1 ต่อ 5 อีกทั้งเครื่องที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบ Lotus Note และ Intranet ยังต้องใช้ทำงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นข้อจำกัดจากหน้าที่ในการทำงาน ดังนั้นจึงทำให้พนักงานสำนัก/สาขาได้รับข่าวสารล่าช้า หรือมีเวลาในการอ่านน้อยกว่าปกติ

DPU

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่ของไทยธนาคารมีประสบการณ์เกี่ยวกับกระแสข่าวการควบรวมกิจการมาแล้วหลายครั้ง อีกทั้งยังเคยผ่านกระบวนการควบรวมกิจการของ 14 สถาบันการเงินมาแล้ว จึงทำให้ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่เกิดขึ้นไม่ได้ทำให้พนักงานมีความวิตกกังวลต่อการควบรวมกิจการจนกลายเป็นภาวะวิกฤตในองค์กร โดยจากการสัมภาษณ์สอบถามความรู้สึกของพนักงาน พนักงานพบว่า

- พนักงานส่วนใหญ่ไม่วิตกกังวลต่อกระแสข่าวการควบรวมกิจการ รวม 6 กลุ่มตัวอย่าง เช่น คุณมะลิวัลย์ วงษ์ภูมิ ให้สัมภาษณ์ว่า "ไม่รู้สึกวิตกกังวล เพราะอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร ดังนั้นถ้ามีการควบรวมเข้ามาก็อาจดีขึ้น มีความชัดเจนขึ้น...."

- รองลงมา คือ พนักงานรู้สึกเฉยๆ ต่อกระแสข่าวดังกล่าว รวม 4 กลุ่มตัวอย่าง เช่น คุณปรเมศวร์ พรหมบุรี ให้สัมภาษณ์ว่า "สำหรับตัวพี่เอง เฉยๆ เพราะชินและก็ได้ยินข่าวสารทำนองนี้มาเยอะ แต่สำหรับลูกน้องก็มีบ้าง ซึ่งก็พยายามพูดคุยกับเขาว่าไม่ต้องกลัว ถ้าเราเป็นคนมีคุณภาพอย่างไรแบงก์ก็ไม่เอาเราออก แต่ถ้าเป็นพวก Dead Wood ก็ต้องเตรียมตัว ก็พยายามให้กำลังใจเขาว่าไม่ต้องกังวล"

พนักงานบางส่วนที่มีความกังวลต่อกระแสข่าวการควบรวมกิจการบ้าง รวม 4 กลุ่มตัวอย่าง เช่น คุณศรายุทธ์ แช่มช้อย ให้สัมภาษณ์ว่า "มีบ้าง แต่ไม่มาก เพราะคิดว่าเป็นเรื่องปกติ แต่เราก็ต้องมีความเชื่อมั่นในองค์กรเรา และพยายามชี้แจงพนักงานให้เชื่อมันต่อองค์กรด้วย เพราะพนักงานก็มีความวิตกกังวลเหมือนกันเพราะเป็นพนักงานใหม่ เนื่องจากเราเพิ่งเปิดสาขา ก็พยายามปลอบเขา และเมื่อได้ข่าวจากผู้ใหญ่เวลาไปประชุมก็จะมาเล่าให้พวกเขาฟัง"

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารในช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการนั้น เกิดจากการที่ไทยธนาคารเป็นธนาคารที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ การดำเนินงานต่างๆ จึงเป็นนโยบายที่ได้ รับมาจากทางการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในกรณีข่าวการควบรวมกิจการนั้น เมื่อผู้บริหารของไทยธนาคารได้รับนโยบายมาจากทางการไม่ให้ให้ข่าวแก่สื่อมวลชน ผู้บริหารจึงปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ส่งผลต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ภายนองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ด้วย ทำให้ข่าวสารที่จะเผยแพร่ไปยังพนักงานมีรายละเอียดที่ไม่ชัดเจน มีเนื้อหาข่าวสารที่เหมือนกับข่าวในหนังสือพิมพ์ จึงทำให้พนักงานต้องหันไปหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น บุคคลใกล้ชิด และการสื่อสารกันเองระหว่างเพื่อนพนักงาน อย่างไรก็ตามแม้พนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารหลายๆ ทาง ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานไทยธนาคารมีความวิตกกังวลต่อข่าวการควบรวมกิจการ จนกลายเป็นภาวะวิกฤตในองค์กรขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานไทยธนาคารส่วนใหญ่มีความเคยชินกับกระแสข่าวในลักษณะดังกล่าว และเคยผ่านการควบรวมกิจการมาแล้ว

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน คือ กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ การคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงาน และปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ช่วงที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 - มกราคม 2547 ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

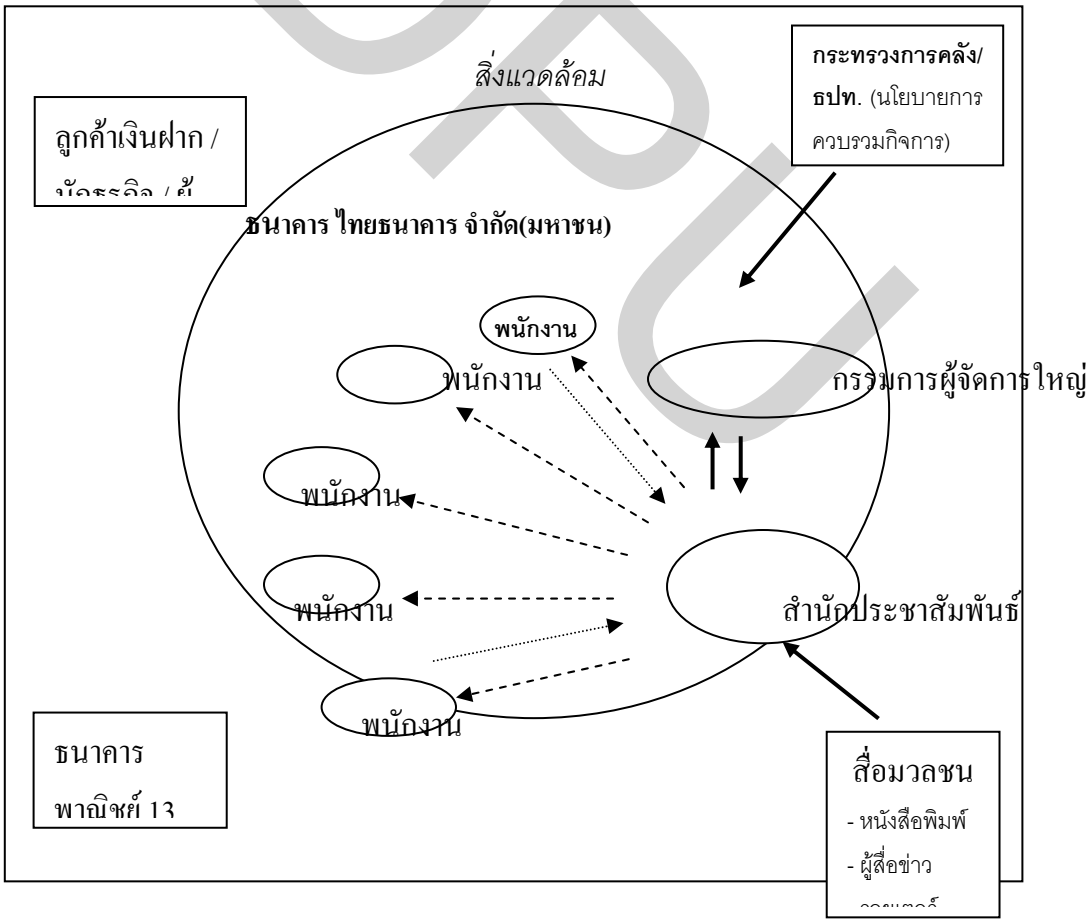
1. กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร

จากสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 - มกราคม 2548 ของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ที่พบว่า สำนักประชาสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการอย่างใกล้ชิด จากสื่อมวลชน และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารรับนโยบายการควบรวมกิจการมาจากกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยตรง แสดงให้เห็นว่า ระบบภายนอกองค์กร อันได้แก่ กระทรวงการคลัง และ ธปท. มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อไทยธนาคารอย่างมาก โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหารธนาคาร ในขณะที่สื่อมวลชนซึ่งเป็นระบบภายนอกองค์กรอีกระบบหนึ่ง แต่มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมในวงกว้างในแง่ของการเผย แพร่ข่าวสารไปยังประชาชน ซึ่งรวมถึงลูกค้าเงินฝาก นักลงทุน และผู้ถือหุ้นของไทยธนาคารด้วย ดังนั้นเมื่อระบบภายนอกองค์กร ทั้ง 2 ระบบ ได้ส่งสัญญาณแห่งการปรับตัว (Cybernetics) มากระทบไทยธนาคาร สำนักประชาสัมพันธ์ในฐานะศูนย์กลางในการสื่อสาร จึงให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารจากระบบทั้ง 2 อย่างใกล้ชิด เพื่อเก็บเป็นข้อมูลไว้และหาจุดสมดุลระหว่างระบบทั้งสองสำหรับวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ขณะที่กระบวนการติดตามข่าวสารจากพนักงาน ทั้งในแง่ข่าวลือภายในองค์กร ตลอดจนขวัญ และกำลังใจของพนักงานไทยธนาคาร สำนักประชาสัมพันธ์มีจะมีการติดตามข่าวสารค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าพนักงานภายองค์กรไม่มีการส่งสัญญาณแห่งการปรับตัว (Cybernetics) ออกมา หรือส่งสัญญาณออกมา

อย่างเบาบาง จึงทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสนใจที่จะติดตามข่าวสารน้อยกว่าภายนอกองค์กร ทั้งนี้ การที่พนักงานไทยธนาคารมีการส่งสัญญาณออกมาน้อยน่าจะเป็นผลจากการที่ธนาคารไทยธนาคาร เคยผ่านกระบวนการควบรวมกิจการมาแล้วครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ซึ่งในครั้งนั้นพนักงานได้แสดงความตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ ดังกล่าวอย่างรุนแรง สำนักประชาสัมพันธ์จึงมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดโดยการเปิดศูนย์ ฮอตไลน์ให้พนักงานโทรศัพท์เข้ามาสอบถามได้โดยตรง

ภาพที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการติดตามข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์



จากภาพจะเห็นได้ว่า ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่งที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นเสมือนหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งในภาคธุรกิจการเงิน และสังคมไทยที่มีความเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมหลายด้าน ทั้งรัฐบาล / ธปท. ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ในฐานะคู่แข่งทางธุรกิจ ลูกค้าในฐานะผู้ใช้บริการ รวมถึงสื่อมวลชนในฐานะสื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสาร ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาสู่ไทยธนาคาร และจากไทยธนาคารไปสู่ภายนอก และการดำรงอยู่ของไทยธนาคารก็มีความเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (Theory System) ดังนี้

(1) ไทยธนาคารเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของระบบสถาบันการเงิน และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย ซึ่งเป็นเสมือนระบบที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันกับกลุ่มขององค์ประกอบหลายประการ (Interrelatedness)

(2) ไทยธนาคาร ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการทางการเงิน ทั้งด้านเงินฝาก สินเชื่อ และธุรกรรมอื่นๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่เป็นตัวกำหนดว่าไทยธนาคารอยู่ในสังคมในฐานะสถาบันการเงิน

(3) ไทยธนาคารมีหน้าที่ให้บริการด้านการเงินแก่ประชาชน และนักธุรกิจ คือ รับฝากเงินจากประชาชน และนำเงินฝากมาปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจต่างๆ เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งหากผู้ประกอบการธุรกิจประสบปัญหาขาดทุน ก็จะส่งผลกระทบต่อไทยธนาคาร และประชาชนผู้ฝากเงินด้วย อันเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Relationship) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกัน มีการทำงานประสานกันและมีผลกระทบร่วมกัน

(4) กระแสข่าวการเปลี่ยนแปลงทางภาคธุรกิจธนาคารที่มุ่งสู่การเป็น Universal Bank ข่าวสารจากสื่อมวลชน และนโยบายด้านการควบรวมกิจการจากภาครัฐ ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของลูกค้า ประชาชนที่มีต่อไทยธนาคาร ซึ่งเป็นลักษณะของระบบที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (Environment)

ในช่วงที่เกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการขึ้นนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเสมือนศูนย์กลางของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรของไทยธนาคาร จึงแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการจากแหล่งสารต่างๆ ได้แก่

- สื่อมวลชน ได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์ ผู้สื่อข่าว
- กรรมการผู้จัดการใหญ่
- พนักงานภายในองค์กร

ทั้งนี้เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ดี เพราะจะทำให้สำนักประชาสัมพันธ์มีข้อมูลข่าวสารสำหรับนำมาใช้เป็นแนวทางในการประชาสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์การป้องกันและเตรียมการแก้ไขภาวะวิกฤตของพงษ์เทพ วรกิจกโภคาทร และพรทิพย์ วรกิจโภคาทร (2537) ที่กล่าวถึงการป้องกันภาวะวิกฤตไว้ว่า ต้องมีการติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด โดยการติดตามและประเมินว่าปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตสื่อมวลชนจะให้ความสนใจเรื่องใด มีความสนใจและทัศนคติต่อธุรกิจที่องค์ดำเนินอยู่อย่างไร และมีการเผยแพร่ข่าวสารองค์กรอย่างไร ซึ่งในระหว่างที่มีกระแสข่าวการควบรวมกิจการเกิดขึ้น สำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด

การดำเนินงานดังกล่าวนับเป็นวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากทำให้สำนักประชา สัมพันธ์ได้รับข้อมูลเชิงลึกจากผู้สื่อข่าว ซึ่งถือเป็นเครือข่ายการสื่อสารที่ดีสำหรับงานประชาสัมพันธ์ สอดคล้องกับที่ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์ (2542) ได้กล่าวถึง ระบบเครือข่ายกับการสื่อสารไว้ว่าเครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างกัน และโยงใยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงานส่วนต่างๆ หรือสมาชิกที่รวมกันอยู่เป็นระบบเดียวกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญศรี สุธรรมานุวัตน์ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้สื่อมวลชนเพื่อจัดการภาวะวิกฤต : กรณีรณรงค์ต่อต้านบริโภคผงชูรส (2540) กรณีเหตุการณ์ที่กลุ่มรณรงค์ต่อต้านการบริโภคผงชูรสใช้สื่อมวลชน ทำให้เกิดวิกฤตแก่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทย และการที่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทยจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาระหว่าง พ.ศ. 2524 - 2528 ในข้อที่ (1) ภาวะวิกฤต (Crisis) อาจเกิดขึ้นกับองค์กรใดๆ หากมีแรงกดดันจากสังคม ซึ่งสร้างโดยสื่อมวลชนและสาธารณชน ข้อ (4) คือ การแก้ไขภาวะวิกฤต โดยใช้กระบวนการสื่อสารมวลชนต้องมีลักษณะที่เป็นการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จ จริง ซึ่งเป็นหลักฐานรองรับและต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. การคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ของสำนักประชาสัมพันธ์ธนาคารไทยธนาคาร เพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน

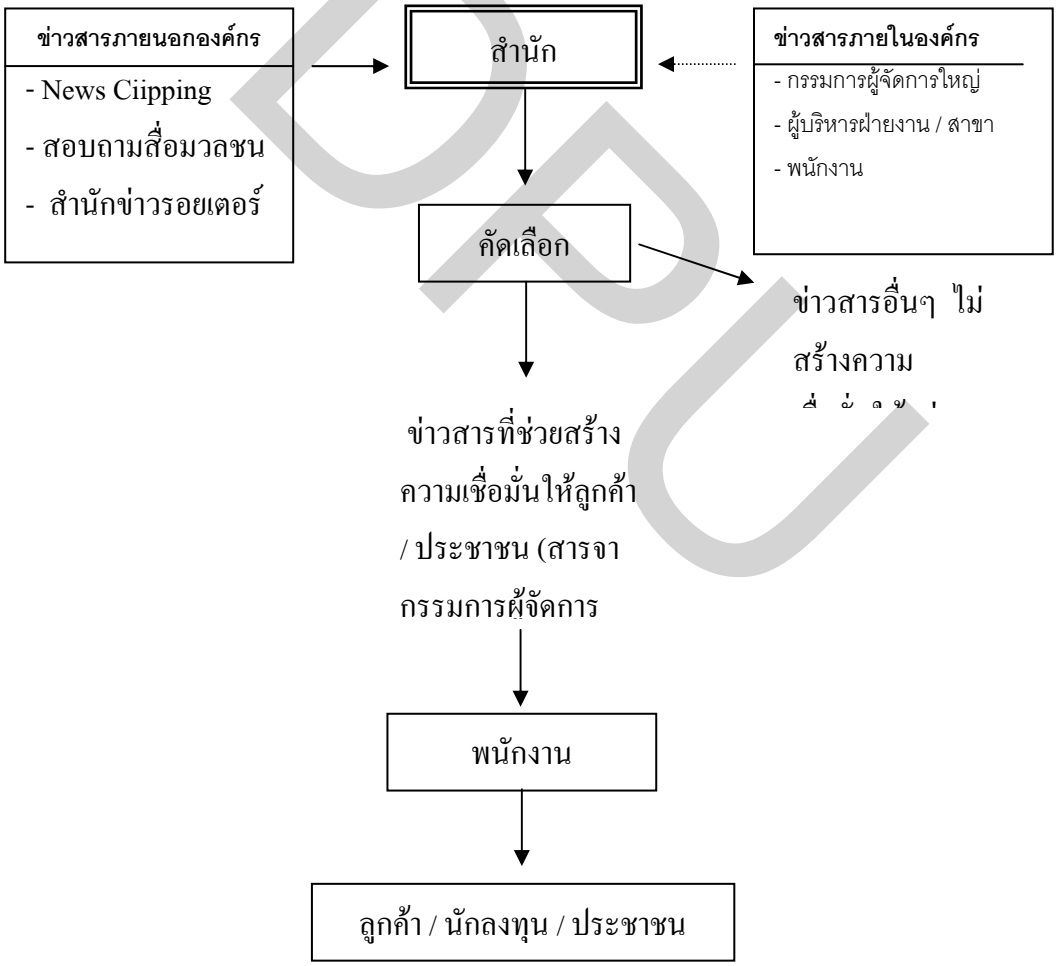
เมื่อเกิดกระแสข่าวการควบรวมกิจการเกิดขึ้น ระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 - มกราคม 2547 ซึ่งสำนักประชาสัมพันธ์ได้ติดตามความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิดจากสื่อมวลชน และกรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมถึงติดตามข่าวสารด้านความรู้สึกของพนักงานบางส่วนนั้น การดำเนินงาน ดังกล่าว ทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ได้รับข่าวเกี่ยวกับการควบรวมกิจการจำนวนมาก ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ซึ่งในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำ

ให้ผู้รับเข้าใจ (เสรี วงษ์มณฑา, 2542) นั้น องค์ประกอบของการสื่อสารมีจุดเริ่มต้นที่ผู้ส่งข่าวสาร(Sender) มีการออกแบบร่างข่าวสาร (Message) และส่งข่าวสารผ่านช่องทาง (Channel) หรือสื่อ (Media) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดผล (Effect) คือ ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความรู้สึกที่ดี หรือพฤติกรรมที่ต้องการนั้น

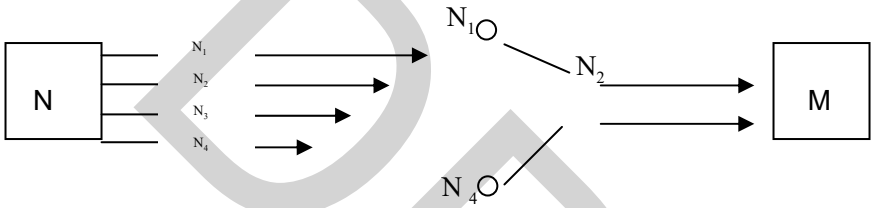
ในการศึกษาเรื่องการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร ของธนาคารไทยธนาคาร กรณีข่าวการควบรวมกิจการ ระหว่างเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 นี้ สำนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเสมือนศูนย์กลางการสื่อสาร(Communication Center) ของไทยธนาคารนั้น คือ ผู้ส่งสาร พนักงาน คือ ผู้รับสาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้กำหนดขึ้นนั้น คือ ต้องการให้พนักงานมีความเข้าต่อสถานการณ์ดังกล่าว และทำหน้าที่เป็นสื่อบุคคลในการถ่ายทอดข่าวสารต่อไปยังลูกค้า ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ที่กล่าวว่า ข่าว สารที่จะแจ้งให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการมีไม่มากนัก เพียงแต่จะบอกให้พนักงานรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานโดยเฉพาะสาขาควรจะพูดกับลูกค้า แสดงให้เห็นว่าการบริหารการข่าวสารในแง่การคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคารนั้น เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับไทยธนาคาร ส่วนข่าวสารใดที่จะส่งผลกระทบแง่ลบต่อไทยธนาคารจะถูกตัดทิ้งไปไม่มีการนำเสนอ และกำหนดแผนการสื่อสารให้พนักงานเป็นเสมือนช่องทางการสื่อสารที่จะส่งต่อไปยังลูกค้า ซึ่งการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ลักษณะดังกล่าวเป็นผลดีต่อไทยธนาคาร ในแง่ที่ลูกค้าจะได้รับข้อมูลจากพนักงานทุกสาขาในทิศทางเดียวกัน ในประเด็นที่ธนาคารต้องการชี้แจงให้ลูกค้าทราบ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและส่งผลดีต่อการดำเนินงานของธนาคารตามมา

นอกจากนี้ เนื้อหาของสารที่ส่งไปยังพนักงานยังมีเนื้อหาที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานค่อนข้างน้อย เป็นการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ยังไม่ได้สื่อถึงบุคคล หรือมีการประชุมชี้แจงให้พนักงานทราบโดยตรง แสดงให้เห็นว่าสำนักประชาสัมพันธ์ยังมีการบริหารการ สื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ดีนัก ส่งผลให้มีพนักงานบางส่วนเกิดความไม่มั่นใจและวิตกกังวลต่อกระแสข่าวดังกล่าว ดังที่คุณศรายุทย์ แช่มช้อย ผู้จัดการสาขาย่อยแปซิฟิกพาร์ค ศรีราชา ได้ให้สัมภาษณ์ว่า มีความวิตกกังวลบ้าง แต่ไม่มากเพราะคิดว่าเป็นเรื่องปกติ แต่เราก็ต้องมีความเชื่อมั่นในองค์กรเรา และก็พยายามชี้แจงพนักงานให้เชื่อมันต่อองค์กรด้วย เพราะพนักงานก็มีความวิตกกังวลเหมือนกันเพราะเป็นพนักงานใหม่ เพราะเราเพิ่งเปิดสาขา ก็ต้องคอยปลอบเขา ก็ดีขึ้น..

ภาพที่ 9 แสดงการคัดเลือกข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคาร



จากแผนภาพจะเห็นว่า มีข่าวสารการควบรวมกิจการที่สำนักประชาสัมพันธ์เปิดรับเข้ามามากมาย ทั้งจากสื่อมวลชน ผู้บริหาร และพนักงาน แต่สำนักประชาสัมพันธ์ได้มีการคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่ทำให้ลูกค้า/ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อไทยธนาคาร เผยแพร่ไปยังพนักงานเพื่อให้พนักงานนำไปชี้แจงต่อลูกค้า/ประชาชน แต่ไม่ได้สร้างความเชื่อมั่นต่อพนักงานเท่าใดนัก ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Gatekeeper กล่าวคือ



N	=	หนังสือพิมพ์ ผู้สื่อข่าว สำนักข่าวรอยเตอร์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ พนักงาน
$N_{1,2,3,4}$	=	กระข่าวการควบรวมกิจการ แง่บวกและแง่ลบ
N_2, N_3	=	ข่าวการควบรวม ที่จัดทำเป็น ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ สารจากกรรมผู้จัดการใหญ่ สารจากประธานกรรมการ
M	=	พนักงาน
N_1, N_4	=	ข่าวในประเด็นที่ไม่สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า

จากแผนภาพแบบจำลองผู้เฝ้าประตู (Gatekeeper) จะเห็นว่าแหล่งที่มาของข่าวสาร (N) คือ ข่าวสารที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้รับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายนอกองค์กร จากการทำ News Clipping จากหนังสือพิมพ์รายวัน การโทรศัพท์สอบถาม / พบปะกับผู้สื่อข่าว และแหล่งสารภายในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง(กรรมการผู้จัดการใหญ่) และการสอบถามจากผู้บริหาร / พนักงาน (บางฝ่ายงาน) $N_{1,2,3,4}$ คือ ข่าวสารการควบรวมกิจการในประเด็นต่างๆ ที่สำนักประชาสัมพันธ์ได้รับทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แต่สำนักประชาสัมพันธ์ได้พิจารณาคัดเลือกข่าวสารที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า/ประชาชน คือ N_2, N_3 มาจัดทำ

เป็นข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ จำวน 2 ฉบับ และสารจากกรรมผู้จัดการใหญ่ 1 ฉบับ ส่งผ่านไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นผู้รับสาร ใช้เป็นข้อมูลในการชี้แจงลูกค้า เช่น ในฐานะที่ทางการเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่(กองทุนฟื้นฟู 49%) ก็จะต้องดูแลไม่ให้ลูกค้าได้รับผลกระทบโดยจะมีการดำเนินงานไปตามปกติ ในส่วนของผู้ฝากเงิน ทางการจะยังคงมีการค้ำประกันเงินฝาก 100% เช่นเดิม (ตัวอย่างข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ : 63) ส่วนข้อมูลข่าวสารที่ไม่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า คือ N_1 ,N_4 ถูกตัดทิ้งไป ไม่ได้นำมาเผยแพร่ต่อพนักงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ดีเนื่องจากช่วยให้พนักทุกคนสามารถตอบคำถามลูกค้าได้ในทิศทางเดียวกัน อันจะช่วยให้ลูกค้าไม่เกิดความสับสนต่อกระแสข่าวดังกล่าว

อย่างไรก็ตามจากแผนภาพจะเห็นว่าสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ได้รับข่าวสารจากแหล่งสารภายในองค์กรน้อยกว่าแหล่งสารภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารจากพนักงานน้อยการกว่าติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชน อีกทั้งข่าวสารที่เผย แพร่ยังมิได้มีเป้าหมายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเพียงต้องการให้พนักงานเป็นสื่อในการชี้แจงข่าวสารแก่ลูกค้า เช่น กระแสข่าวที่เกิดขึ้นอาจสร้างความตื่นตระหนกให้แก่ลูกค้าของธนาคาร สำนักประชาสัมพันธ์จึงขอความร่วมมือจากเพื่อนพนักงานสำนัก/สาขา และฝ่ายงานต่างๆ ในการชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยขอเรียนว่า การดำเนินงานทุกด้านของธนาคารยังคงเป็นไปตามปกติ ลูกค้าของธนาคารจะไม่ได้รับผลกระทบใดๆ (ตัวอย่างข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ : 64)

ทั้งนี้ ตามแนวคิดการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต พงษ์เทพ วรกิจโภคาทร และ พรทิพย์ วรกิจโภคาทร (2537) กล่าวถึงภาวะวิกฤตกับผู้เกี่ยวข้องไว้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก 4 กลุ่ม ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ เพื่อประโยชน์ด้านการกำหนดการสื่อสารโดยตรง ควบคู่กับการใช้สื่อมวลชน ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้แก่ (1) ผู้เสียหาย (2) พนักงาน (3) ข้าราชการและกลุ่มเอกชนที่เกี่ยวข้อง (4)สื่อมวลชน จากแนวคิดดังกล่าวถือว่า พนักงานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต แต่ในกรณีของไทยธนาคาร กลับเป็นกลุ่มบุคคลที่สำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าละเลยต่อความรู้สึก ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ที่สำคัญมีการจัดทำข่าวสารเพียง 3 ฉบับเท่านั้นในระยะเวลา 6 เดือน

อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญศรี สุธรรมานุวัตน์ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้สื่อมวลชนเพื่อจัดการภาวะวิกฤต : กรณีรณรงค์ต่อต้านบริโภคผงชูรส (2540) กรณีเหตุการณ์ที่กลุ่มรณรงค์ต่อต้านการบริโภคผงชูรสใช้สื่อมวลชน ทำให้เกิดวิกฤตแก่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทย และการที่ชมรมผู้ผลิตผงชูรสแห่งประเทศไทยจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาระหว่าง พ.ศ. 2524 - 2528 พบว่า การสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนโดยใช้หลักประชาสัมพันธ์ ต้องนำเสนอข่าวสารที่เข้าใจได้ง่าย ตรงประเด็นและกระทำอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยของอุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต กรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” (2537) ผลการวิจัยพบว่า การให้ข่าวสารแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในภาวะวิกฤตนั้น จะต้องกระทำอย่างรวดเร็วตอกย้ำและให้ข้อมูลข่าวสารที่มีสาระแสดงถึงข้อมูลที่สำคัญที่มีผลดีต่อจิตวิทยาของนักลงทุนและประชาชนทั่วไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของไทยธนาคาร ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากพนักงานไทยธนาคารซึ่งเป็นประชาชนกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ เคยผ่านกระบวนการควบรวมกิจการมาแล้วครั้งหนึ่ง และยังได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการออกมาเป็นระยะๆ จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเคยชิน ไม่รู้สึกวิตกกังวลกับกระแสข่าวลักษณะดังกล่าว ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ไม่ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานมากนัก แต่จัดทำข่าวสารเพื่อให้พนักงานทราบความเป็นไป และสามารถชี้แจงต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้องเท่านั้น

ข่าวสารของไทยธนาคารในครั้งนี้ ที่เผยแพร่ไปยังพนักงานเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) จากบนลงสู่ล่าง (Downward Communication) ซึ่งตามแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารต่างๆ ไปยังผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็น จึงไม่มีปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้ส่งสาร ซึ่งมีข้อดีคือ สามารถควบคุมประเด็นการสื่อสารได้ แต่การสื่อสารดังกล่าวมีข้อเสียทำให้ไม่ทราบข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งแง่ ความคิดเห็น ความรู้สึก และความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และเกิดการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเอง อันเป็นการสื่อสารตามแนวราบระหว่างกัน (Horizontal Communication) ซึ่งอาจส่งผลเสียได้หากข่าวสารที่ส่งถึงกันเป็นข่าวสารในแง่ลบ

3. การใช้สื่อเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการในช่วงเดือน สิงหาคม 2546 – มกราคม 2547

สื่อประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง สำหรับกระบวนการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นช่องทางที่จะนำสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลสำเร็จของการสื่อสาร ซึ่งการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการจากสำนักประชาสัมพันธ์ไปยังพนักงานนั้น มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรหลายประเภทเป็นช่องทางในการส่งข่าวสารประเภทเดียวกันไปยังพนักงาน แต่สื่อที่มีบทบาทมากที่สุด คือ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic media) เป็นสื่อที่ใช้ในการส่ง

ข่าวสารมากที่สุด ซึ่งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่สำนักประชาสัมพันธ์ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการนั้นมี 2 ระบบ คือ

1. **Lotus Notes** ใช้เผยแพร่ข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ / สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ 3 รูปแบบ ได้แก่ Announcement เป็นการติดประกาศข่าวสาร Hot New เป็นการแจ้งให้ทราบว่าสามารถอ่านข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ได้จากที่ใดบ้าง และ e-mail และเป็นการส่งข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ไปยังพนักงานที่มี e-mail address ทุกคนโดยตรง

2. **Intranet** ใช้เผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการที่รวบรวมจาก News Clipping มาเผยแพร่ในหัวข้อ Highlight News

การที่สำนักประชาสัมพันธ์นำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เมื่อพิจารณาการเลือกใช้สื่อประชา สัมพันธ์ จะเห็นว่าสำนักประชาสัมพันธ์มีการจัดระบบการสื่อสารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของสังคมปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มีความรวดเร็ว อันเป็นการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว (Change and adaptability) ตามคุณลักษณะของระบบตามทฤษฎีระบบ (Theory System) ตามที่ผู้อำนวยการสำนักประชา สัมพันธ์ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความสำคัญอย่างมากในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเนื่องจากสามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ไปยังกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากในเวลาเดียวกัน ดังนั้นในช่วงที่มีข่าวการควบรวมกิจการเผยแพร่ออกมา เราจึงได้ใช้ระบบ Lotus Notes ซึ่งเป็นระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กรในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงาน” แสดงให้เห็นว่าสำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีการสื่อสารค่อนข้างมาก มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเผยแพร่ข่าวการควบรวมกิจการมากกว่าสื่อประเภทอื่นๆ เป็นไปตามทฤษฎีระบบในด้านการจัดระบบการสื่อสารในยุคข่าวสาร ข้อมูล คือ การจัดระบบสื่อสารต้องออกแบบให้สอดคล้องเข้ากับเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านการ สื่อสารใหม่ ซึ่งต้องรับรู้ถึงปัจจัยต่างๆ กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ (1) การมีข่ายการสื่อสารสมัยใหม่ของโลก (2) การเข้าใจถึงอิทธิพลของการสื่อสารสมัยใหม่ (3) การเข้าใจว่าโลกการสื่อสารได้ถูกเปิดออกและเชื่อมถึงกัน โดยการนำ Lotus Notes และระบบ Intranet เทคโนโลยีสื่อสารภายในองค์กรมาเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อให้ข่าวสารถูกส่งถึงพนักงานโดยเร็ว เป็นการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม

ตามแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ เสรี วงศ์มณฑา (2542) กล่าวว่า ในการประชาสัมพันธ์นั้นมีสื่อหลายชนิดที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือตัวกลางในการนำสารจากองค์กรไปยัง

สาธารณชนกลุ่มต่างๆ ตามความเหมาะสม ในกรณีของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคารนั้น นอกจากการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังพนักงานแล้ว ยังใช้สื่อประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ (Special media) ได้แก่ เอกสารข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ ที่สำนักประชาสัมพันธ์จัดทำขึ้น และจัดพิมพ์สำเนาแจกเผยแพร่ไปยังฝ่ายงานต่างๆ ครั้งละ 20 ชุดด้วย โดยเนื้อหาสารที่เผยแพร่จะเหมือนกับที่เผยแพร่ในระบบ Lotus Notes ทั้งนี้เพื่อให้ข่าวสารถูกส่งไปยังพนักงานอย่างครบถ้วนทุกคน อันเป็นการผสมผสานการใช้สื่อหลากหลายรูปแบบ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว นับเป็นสิ่งที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพิ่มการเสริม ข้อดี-ข้อเสียของสื่อทั้ง 2 ประเภท

อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้น สื่อบุคคลนับเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีความสำคัญอีกประเภทหนึ่ง เนื่องจากเป็นตัวที่นำพาสารไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลที่จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สื่อบุคคลมีประสิทธิภาพในการชักจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความมุ่งหวัง รวมทั้งช่วยขจัดการเลือกเปิดรับของผู้รับสารอันเป็นอุปสรรค์ในการสื่อสารให้น้อยลง แต่ในกรณีของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร การเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงานนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อบุคคลค่อนข้างน้อย มีเพียงการจัดประชุมผู้บริหาร ซึ่งสำนักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการรวมรวมข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลชี้แจงแก่ผู้บริหารต่างๆ และให้ผู้บริหารฝ่ายงาน / สำนัก / สาขานำข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมไปชี้แจงต่อพนักงานในสังกัดเท่านั้น ทั้งนี้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารตามแนวคิดการสื่อสารภายในองค์กรนั้น คือ การใช้ช่องสารหลายๆ แบบ เพื่อจะได้สามารถสื่อสารข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กรและได้รับ Feedback กลับมาเพียงพอ สำหรับผู้บริหารควรใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา เพราะมีประสิทธิภาพสูงในแง่ได้รับ Feedback กลับมาโดยตรงและโดยทันที ซึ่งหากสำนักประชาสัมพันธ์มีการใช้สื่อบุคคลในการสื่อสารมากขึ้นจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในองค์กรมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ข่าวการควบรวมกิจการไปยังพนักงานนั้น สำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเผยแพร่ข่าวสารมากที่สุด ซึ่งแตก ต่างจากผลวิจัยของทนงศักดิ์ นิเวศน์รังสรรค์ (2536) เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบสถานภาพหน่วย งานประชาสัมพันธ์ของรัฐและเอกชน” พบว่า สื่อที่ได้รับความนิยมในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ คือ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ หนังสือพิมพ์และนิตยสาร รองลงมาคือ สื่อวิทยุและโทรทัศน์...

4. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546–มกราคม 2547

ภาพรวมของการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวการควบรวมกิจการ ระหว่างเดือนสิงหาคม – มกราคม 2547 จะเห็นได้ว่าเป็นดำเนินงานบริหารการสื่อสารในลักษณะของการแก้ไขสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหามากกว่าการเตรียมการป้องกัน จะเห็นได้จากข่าวสารที่จัดทำขึ้นส่วนใหญ่มีเนื้อหาที่เหมือน กับที่เผยแพร่ในสื่อมวลชน และมีการเผยแพร่ที่ช้ากว่า ซึ่งตรงหลักการบริหารข่าวเชิงยุทธ์ที่ดี คือ ต้องมีการสำรวจประชามติ มีการวางแผนล่วงหน้า (Pro-active PR) ไม่ใช่รอให้ถูกโจมตีก่อนแล้วจึงแก้ไข ต้องหาผู้ร่วมสนับสนุน การดำเนินงานของสำนักประชาสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ข่าวสารที่จัดทำขึ้นไม่ได้สร้างขวัญ กำลังใจ และความเข้าใจ ให้กับพนักงานมากนัก และพนักงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยแหล่งสารจากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ในการให้ข้อมูล ส่วนข่าวสารที่ได้จากสำนักประชาสัมพันธ์จะเป็นประโยชน์เฉพาะพนักงานสาขาในการใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามแก่ลูกค้าเท่านั้น โดยพนักงานยังไม่เข้าใจสถานการณ์ที่แท้จริง

อย่างไรก็ตามสาเหตุที่ทำให้สำนักประชาสัมพันธ์ ไทยธนาคาร ไม่สามารถบริหารการสื่อสารภายในองค์กร กรณีข่าวควบรวมกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นผลมาจากปัญหาและอุปสรรค 3 ประการ ได้แก่ (1) ข้อจำกัดด้านนโยบายในการให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่สื่อมวลชนได้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกหรือระบบภายนอกองค์กร ที่ส่งสัญญาณมายังไทยธนาคารให้ดำเนินนโยบายเน้นการไม่ให้ข่าวสารใดๆ จึงก่อให้เกิด (2) ปัญหาด้านระยะเวลาตามมา คือ มีความ ล่าช้าในการแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังไปยังพนักงาน ซึ่งในประเด็นนี้หากสำนักประชาสัมพันธ์สามารถหาจุดสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายของทางการอย่างเคร่งครัด กับการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่พนักงานอย่างทันท่วงที เช่น การส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ชี้แจงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไปยังพนักงาน แทนการออกเป็นข่าวจากสำนักประชาสัมพันธ์ จะช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อเหตุการณ์ดังกล่าวมากขึ้น (3) ปัญหาด้านข้อจำกัดของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายเทคโนโลยีสื่อสารในองค์กรมีไม่ครบทุกคน เป็นอุปสรรคประการสุดท้ายที่ทำให้พนักงานสาขาไม่สามารถเปิดรับข่าวสารได้ทันที ตามที่สำนักประชาสัมพันธ์ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการน้อย แสดงให้เห็นว่า สำนักประชาสัมพันธ์มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบเครือข่ายเทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่ทราบว่าการส่งข่าวสารไปยังพนักงานสาขาผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์นั้นยังมีข้อจำกัดในการใช้งานอยู่

หากเปรียบเทียบการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของไทยธนาคาร กับกรณีธนาคารกรุงเทพเกี่ยวกับยุทธการแก้ภาพพจน์นั้น จะพบว่า มีการดำเนินงานที่เหมือนกันในด้านการจัดส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ถึงพนักงานเพื่อชี้แจงถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น ส่วนการดำเนินงานเพื่อแก้ข่าวต่อสื่อมวลชนด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่ธนาคารกรุงเทพได้ดำเนินการนั้น ในกรณีของไทยธนาคารไม่ได้มีการดำเนินงานแต่

อย่างใด ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลจากนโยบายที่ไทยธนาคารได้รับจากทางการ(ธนาคารแห่งประเทศไทย) และต้องปฏิบัติตามเนื่องจากเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในขณะที่ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์เอกชน ซึ่งสามารถดำเนินงานได้โดยมีอิสระมากกว่า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

1.1 กระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการของสำนักประชาสัมพันธ์ ควรมีการวางแผนในการติดข่าวสารภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตามข่าวสารด้านความรู้สึกของพนักงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้มีข้อมูลในการวางแผนการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน

1.2 ควรหาช่องทางการสื่อสารให้พนักงานสามารถสอบถามข้อมูล ทั้งในประเด็นที่ตน เองต้องการทราบ และประเด็นที่ลูกค้าสอบถาม รวมทั้งการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวควบรวมกิจการได้โดยตรง เช่น การเปิดศูนย์ฮอตไลน์ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจ และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรในการร่วมแก้ปัญหาด้านการให้ข้อมูลแก่ลูกค้า

1.3 การคัดเลือกข่าวสารเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงานของสำนักประชาสัมพันธ์ ควรมีการนำเสนอข่าวสารที่ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงาน ซึ่งแหล่งอ้างอิงของข่าวสารควรเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมากกว่าการอ้างแหล่งข่าวจากหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น ความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว

1.4 การใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการ เนื่องจากสำนักประชาสัมพันธ์ มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารมากกว่าสื่อประเภทอื่น ในขณะที่พนักงานไม่มีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อเครือข่ายสื่อสารครบทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสาขา ดังนั้นเมื่อมีการส่งข่าวสารผ่านสื่อดังกล่าวแล้วควรมีการโทร.แจ้งสาขาโดยตรงอีกครั้ง แทนการแจ้งผ่านสำนักที่ดูแลสาขาเพื่อให้แจ้งต่ออีกทอดหนึ่ง ซึ่งบางสำนักอาจไม่ได้มีการแจ้งต่อไปยังสาขา

2. ข้อเสนอแนะต่องหน่วยงานประชาสัมพันธ์องค์กรที่เกิดกระแสข่าวอันส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานควรดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 จัดทำสารจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชี้แจงข้อเท็จ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดต่อพนักงานทันที

2.2 เปิดศูนย์ฮอตไลน์ให้พนักงานโทรศัพท์สอบถาม และร่วมแสดงความคิดเห็น

2.3 รวบรวมประเด็นคำถาม-ข้อเสนอแนะจากพนักงาน เสนอต่อผู้บริหารองค์กรเพื่อให้ผู้บริหารรับทราบความคิดเห็นของพนักงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

2.4 รวบรวมประเด็นคำถามที่พนักงานสอบถามผ่านศูนย์ฮอตไลน์ ในประเด็นที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานคนอื่น จัดทำเป็นข่าวสารเผยแพร่ภายในองค์กรเป็นระยะๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารการสื่อสารเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กรณีข่าวสารการควบรวมกิจการ ช่วงเดือนสิงหาคม 2546-มกราคม 2547 เท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาการบริหารการสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ กรณีข่าวการควบรวมกิจการได้อย่างชัดเจน

3.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) เท่านั้น ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้มีการควบรวมกิจการแต่อย่างใด ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาการบริหารการสื่อสารของสถาบันการเงินอื่นที่มีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น เช่น กรณีของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ที่ควบรวมกิจการ กับธนาคาร ดีบีเอส ไทย ทนุ จำกัด(มหาชน) และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ไปแล้วเมื่อต้นปี 2547 ที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการบริหารการสื่อสารว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่สำคัญ จึงควรมีการศึกษาต่อไปว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีบาทบาทอย่างไรต่อการป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤต

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง“การบริหารการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักประชาสัมพันธ์ ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ช่วงเดือนสิงหาคม 2546 – มกราคม 2547 ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่จำกัดเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรของไทยธนาคาร ในช่วงเวลา 6 เดือน ที่มีกระแสข่าวเกิดขึ้นเท่านั้น อีกทั้งกระแสข่าวที่ออกมายังไม่มีความรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ไทยธนาคารมากนัก ดังนั้นผลการศึกษาจึงอาจไม่ครบถ้วน หรือสามารถอธิบายการการบริหารการสื่อสารของสำนักประชาสัมพันธ์ไทยธนาคารได้ทั้งหมด และการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นยังเป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเหตุการณ์ผ่านไปแล้ว ดังนั้นความรู้สึกความคิดเห็นของพนักงานอาจเปลี่ยนแปลงไปจากช่วงที่อยู่ในเหตุการณ์ ซึ่งย่อมไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนความคิดเห็นของพนักงานต่อเหตุการณ์ดังกล่าวได้ทั้งหมด

DPU

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิ สนติวงษ์. **องค์การกับการสื่อสาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

ประทุม ฤกษ์กลาง. **บทบาทของการสื่อสารต่อองค์การและการบริหาร** . กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534

พรทิพย์ วรกิจโภคาทร. **ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์.** กรุงเทพ-มหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537

วิรัช ลภิรัตนกุล. **การบริหารภาวะวิกฤตและการประชาสัมพันธ์ในภาวะฉุกเฉิน.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544

วิรัช ลภิรัตนกุล, **การประชาสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544

เสรี วงษ์มณฑา. **การประชาสัมพันธ์ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : 2542

เสนาะ ติเยาว์, **การสื่อสารในองค์กร**.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541

เอกสารอื่นๆ

ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. **รายงานประจำปี 2545**

วิทยานิพนธ์

ชลลดา ปัณณราช. “บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540

ทนงศักดิ์ นิเวศน์รังสรรค์. “การศึกษาเปรียบเทียบสถานภาพหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐและเอกชน” วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536

บุญศรี สุธรรมมานุวัตน์ “การใช้สื่อมวลชนเพื่อจัดการภาวะวิกฤต : กรณีรณรงค์ต่อต้านบริโภคผงชูรส” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540

อัจฉราพร ณ สงขลา “การใช้สื่อมวลชนในภาวะวิกฤตของกรณีอุบัติเหตุทางเครื่องบินโดยสารของบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535

อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ “การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2537

ภาษาอังกฤษ

Books

Mescon, Michael H., Albert, Michael and Knedouri,Franklin. **Managemen**t. New York : Harper International Edition, n.d.

Rogers, Everett M. and Roger Rekha Agarwala. **Communication in Organization**. New York : The Free Press, 1976.

DPU

ภาคผนวก

DPU

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
เจ้าหน้าที่สำนักประชาสัมพันธ์

1. แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการติดตามข่าวสารการควบรวมกิจการ

1.1 สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารการควบรวมจากสื่อใดบ้าง

1.2 สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ อย่างไร

1.3 สำนักประชาสัมพันธ์มีการติดตามข่าวสารการควบรวมภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

1.4 เมื่อทราบข่าวสารการควบรวมกิจการในประเด็นต่างๆ สำนักประชาสัมพันธ์ได้นำข่าวสารเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์อย่างไร

2. แนวคำถามเกี่ยวกับการคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการเพื่อเผยแพร่ไปยังพนักงาน

2.1 สำนักประชาสัมพันธ์มีแนวทางการคัดเลือกข่าวสารการควบรวมกิจการเพื่อเผยไปยังพนักงานอย่างไร

2.2 ข่าวสารการควบรวมกิจการที่สำนักประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไปยังพนักงานมีเนื้อหาหลักในประเด็นใด เหตุใดจึงกำหนดประเด็นเช่นนั้น

2.3 ข่าวสารการควบรวมกิจการที่สำนักประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไปยังพนักงาน มีมาก-น้อยเพียงใด มีความเหมาะสมกับสถานการณ์มาก-น้อยเพียงใด

3. แนวคำถามเกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารการควบรวมกิจการ

3.1 สำนักประชาสัมพันธ์ใช้สื่อประเภทใดบ้างในการเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการไปยังพนักงาน

3.2 สำนักประชาสัมพันธ์มีแนวทางการเลือกใช้สื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวการควบรวมกิจการแต่ละประเภทอย่างไร

3.3 สำนักประชาสัมพันธ์มีการใช้เครือข่ายในองค์กรเพื่อเผยแพร่ข่าวสารหรือไม่ อย่างไร

4. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการสื่อสาร

4.1 สำนักประชาสัมพันธ์มีปัญหาและอุปสรรคในการติดตามข่าวสาร คัดเลือกข่าวสารและเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการหรือไม่ อย่างไร

4.2 ผู้บริหารของธนาคารมีนโยบายในการเผยแพร่ข่าวสารกาควบรวมกิจการอย่างไร

4.3 พนักงานให้ความสนใจติดตามข่าวสารจากสำนักประชาสัมพันธ์มาก-น้อยเพียงใด

DPU

ภาคผนวก ข.

ตัวอย่างคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

พนักงานไทยธนาคาร

1. ท่านได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อใดบ้าง

2. ท่านได้รับข่าวสารการควบรวมกิจการจากสื่อประเภทใดเร็ว และมากที่สุด (เรียงลำดับ)

3. ท่านมีความวิตกกังวลต่อข่าวสารการควบรวมกิจการที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร

4. ธนาคารมีการชี้แจง หรือเผยแพร่ข่าวสารการควบรวมกิจการให้ท่านทราบหรือไม่

5. ข่าวสารการควบรวมกิจการที่ท่านได้รับจากธนาคาร ช่วยสร้างความเข้าใจให้แก่ท่านต่อสถานการณ์ดังกล่าวมาก-น้อยเพียงใด

6. ข่าวสารการควบรวมกิจการที่ท่านได้รับจากสื่อในธนาคารมีความรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์หรือไม่

7. ท่านมีความพึงพอใจต่อข่าวสารการควบรวมกิจการที่ได้รับจากธนาคารหรือไม่ และมีประเด็นใดบ้างที่ควรปรับปรุง

8. ท่านคิดว่าสื่อประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารมีประสิทธิภาพมาก-น้อยเพียงใด

DPU

ภาคผนวก ค.
ข่าวการควบรวมกิจการของไทยธนาคาร
ที่เผยแพร่ตามหนังสือพิมพ์ฉบับต่างๆ

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

DPU

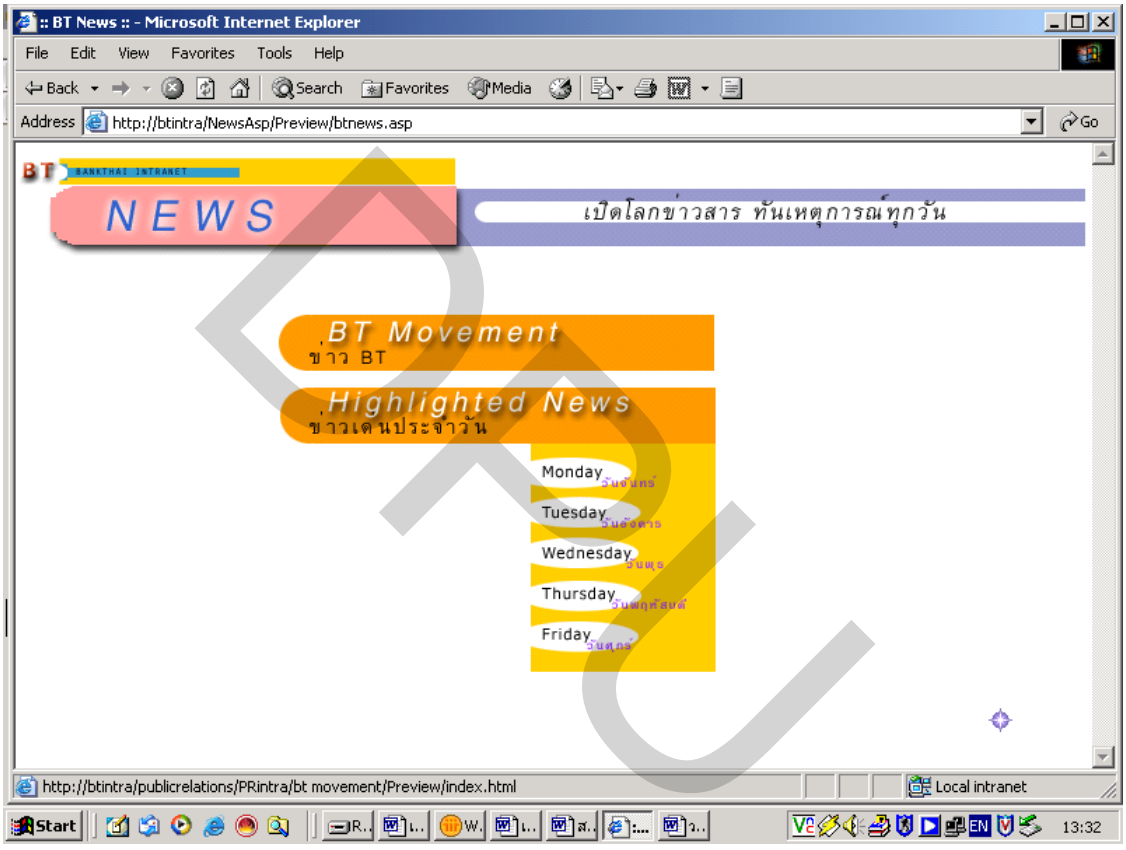
DPU

ภาคผนวก ง.
ข่าวประชาสัมพันธ์ภายในไทยธนาคาร

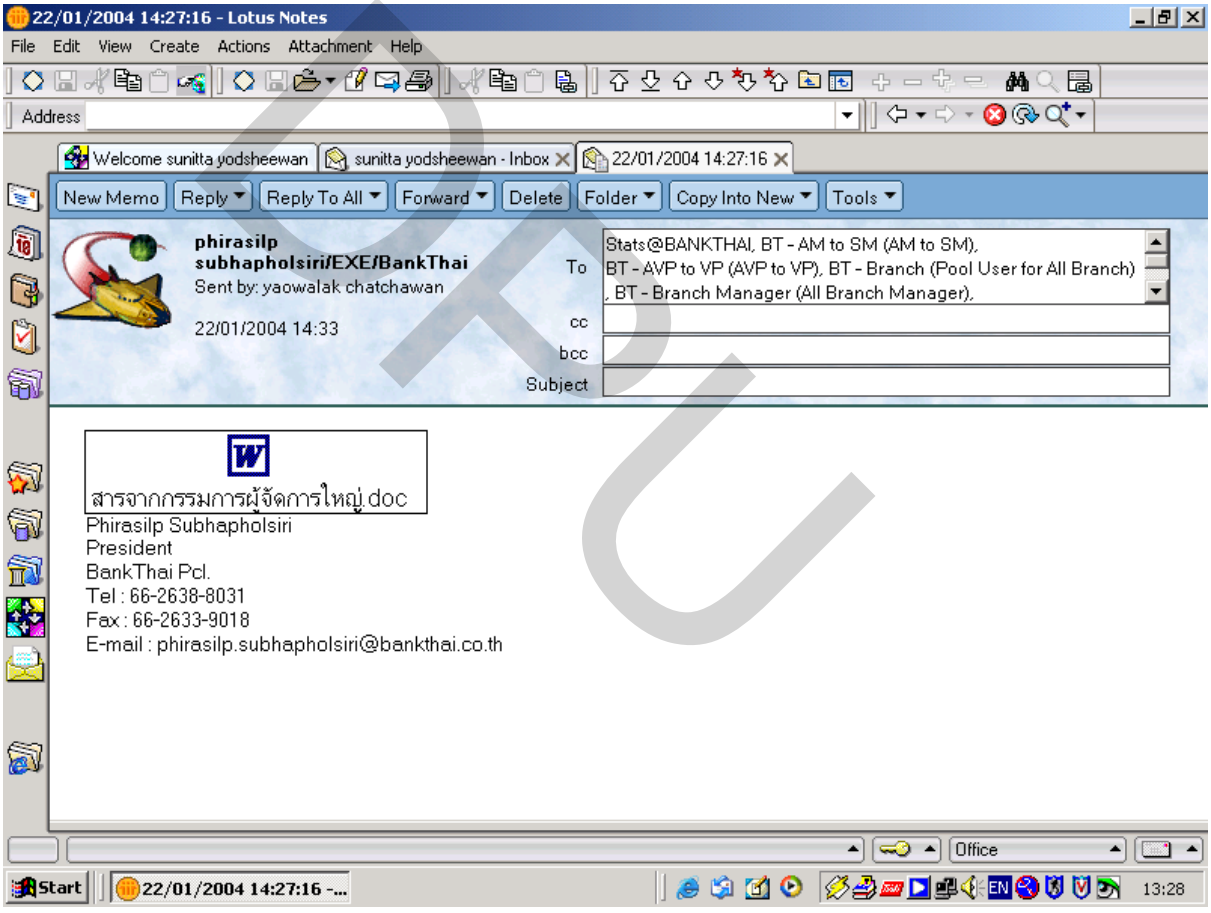
DPU

ตัวอย่างหน้าจอระบบ Intranet

ตัวอย่าง หน้าจอข่าว Highlight News ในระบบ Intranet



ตัวอย่างการส่งสารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผ่านระบบ Lotus Notes



สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่
วันที่ 22 มกราคม 2547

เพื่อนพนักงานทุกท่าน

ตามที่ทางการได้มีนโยบายให้ดำเนินการควบกิจการ ระหว่างธนาคารไทยธนาคาร และบรรษัทเงินทุน อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ดังที่เพื่อนพนักงานได้รับทราบกันมาก่อนหน้านี้ ตั้งแต่ปลายปี 2546 ซึ่งที่ผ่านมาคณะทำงานของไทยธนาคารก็ได้สนองตอบต่อนโยบายดังกล่าวของทางการ โดยได้เข้าร่วมดำเนินการกับตัวแทนของกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมาโดยตลอด บนหลักการที่ว่าผู้บริหารและพนักงานมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรรมการและผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างโปร่งใส อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นรายย่อยด้วย ฝ่ายจัดการของธนาคารจึงได้ทำการสรุปข้อดีและข้อเสียของแผนการควบกิจการดังกล่าวอย่างถี่ถ้วน และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย และกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 20 มกราคมที่ผ่านมา ได้มีประกาศของทางการว่า ทางการได้อนุมัติให้บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เข้าควบรวมกับธนาคารทหารไทย และธนาคารดีบีเอสไทยทนุ ตามที่เพื่อนพนักงานคงได้รับทราบจากการนำเสนอข่าวทางสื่อมวลชนแล้วนั้น โดยไทยธนาคารไม่ต้องเข้าดำเนินการควบรวมด้วยในส่วนนี้ และจะยังคงดำเนินการในฐานะธนาคารพาณิชย์ตามที่ได้ปฏิบัติมาตั้งแต่ต้นอย่างเข้มแข็งต่อไป ทั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต่อพนักงานหรือลูกค้า **และในขณะนี้ไทยธนาคารก็ยังไม่ได้มีแผนควบรวมใด ๆ ทั้งสิ้น**

อนึ่ง ในปี 2546 ธนาคารมีผลกำไรสุทธิลดลง โดยมีกำไรจากการดำเนินงาน 402 ล้านบาท แต่มีผลขาดทุนสุทธิ เนื่องจากธนาคารได้มีการกันสำรองเพิ่มอีกถึง 1,800 ล้านบาท โดยการกันสำรองในครั้งนี้เป็นการกันสำรองตามเกณฑ์คุณภาพตามมาตรฐานสากลเผื่อลูกหนี้ที่อาจด้อยคุณภาพลงได้ในอนาคต **ซึ่งเป็นการกันสำรองเพิ่มจากเกณฑ์ปกติของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน** ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่ฐานะการดำเนินธุรกิจของไทยธนาคารต่อไป นอกจากนี้ ยังมีข้อที่ควรทราบว่า ยอดการกันสำรองส่วนมากที่กันเพิ่มขึ้นนี้ มาจากลูกหนี้จากการควบรวม ซึ่งเดิมถูกบันทึกไว้ในส่วนของลูกหนี้ที่ได้รับการรับรองการกันสำรองโดยกองทุนฟื้นฟูฯ (Covered Asset Pool) ไว้แล้ว แต่เมื่อมีการปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ ปี 2541 ถือเป็นลูกหนี้ปกติ จึงถูกทางการกันออกมาจาก Covered Asset Pool และเมื่อใช้เกณฑ์คุณภาพมาดำเนินการประเมินในปี 2546 ธนาคารจึงต้องดำเนินการกันสำรองเพิ่มดังกล่าว

ผมใคร่ขอเรียนต่อเพื่อนพนักงานว่า ในฐานะที่พวกเราเป็นพนักงานมืออาชีพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานต่อไปด้วยความขยันขันแข็ง และไม่หวั่นไหวต่อข่าวลือต่าง ๆ ทั้งนี้ หากเกิดมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในอนาคต ก็ต้องรับทราบว่าเป็นเรื่องของนโยบาย และต้องปฏิบัติตามมติของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ซึ่งผมคิดว่าพวกเราทุกคนเข้าใจในประเด็นนี้ ตลอดจนเร่งทำให้ไทยธนาคารเจริญรุดหน้าต่อไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นธนาคารที่ดีของประเทศตามปณิธานของเราอย่างไม่ย่อท้อ

ในขณะนี้ ผมขอเรียนว่าธนาคารได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนงานของธนาคารใหม่ ซึ่งจะได้มีการนำเสนอให้เพื่อนพนักงานได้ทราบกันในไม่ช้านี้ และในโอกาสนี้ ผมขอขอบคุณเพื่อนพนักงานทุกท่านที่ได้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อไทยธนาคารมาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พวกเราได้ก้าวผ่านความยากลำบากและอุปสรรคหลายประการในช่วงเริ่มต้นมาแล้ว แต่หนทางข้างหน้าของเรานับจากนี้ ยังจะต้องเผชิญกับกระแสการแข่งขันในระบบธนาคารพาณิชย์ที่จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นอีก ซึ่งผมก็ต้องขอความร่วมแรงร่วมใจจากเพื่อนพนักงานทุกท่านในการร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ไทยธนาคารของเราทุกคนสามารถก้าวผ่านกระแสการแข่งขันและเติบโตอย่างมีคุณภาพต่อไป

ขอบคุณครับ

DRAFT

พีรศิลป์ ศุภผลศิริ
กรรมการผู้จัดการใหญ่

DPU

DPU

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกมลา สังข์วิฑูณ
วัน เดือน ปี เกิด	8 เมษายน 2517
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต เกียรตินิยมอันดับ 2