



การบริหารชื่อเสียงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน Corporate Reputation Management: A case study PTT Public Company Limited

กิตติมา ชานวิชัย¹

¹คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Kittima Chanvichai¹

¹Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

(Received: June 12, 2020; Revised: July 23, 2020; August 14, 2020)

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การบริหารชื่อเสียงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารชื่อเสียงองค์กร และศึกษาเครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร ของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interviews) กับตัวแทนฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม ตัวแทนฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ตัวแทนฝ่ายกิจการเพื่อสังคม และศึกษาจากหลักฐานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า 1. ปตท. ในฐานะบริษัทพลังงานแห่งชาติผ่านประสบการณ์ในการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร กับเรื่องราวต่าง ๆ มายาวนาน ปตท.เห็นความสำคัญกับการรักษาชื่อเสียงจนจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลด้าน “การบริหารชื่อเสียงองค์กร” โดยตรง มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้กำกับดูแล มีการให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 2. เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ปตท. มีการใช้เครื่องมือ และกิจกรรมการสื่อสารหลายประเภท เพื่อใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ การบริหารตราสินค้า การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติ และการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ กิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดล้วนถูกนำมาใช้เพื่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารชื่อเสียงองค์กรดังกล่าว

คำสำคัญ 1) การบริหาร 2) ชื่อเสียงองค์กร 3) บริษัท ปตท.

Abstract

The qualitative research of “Reputation Management of PTT Public Company Limited” aimed to study corporate reputation management and, communication approaches as well as activities designated in reputation management schemes, through in-depth interviews among various key informant figures presenters which are (1) the department of strategic reputation management and societal activities, (2) corporate communication and image department, and (3) social responsibility department. Also, the data triangulation is applied by gathering evidences from empirical studies.

The findings revealed that firstly; PTT Public Company Limited has realized the importance of maintaining its fame and image as the Thai national leading energy supplier proceeding throughout the critical circumstances in and out the country for decades. As a result, it establishes the crucial unit taking in charge of “corporate reputation management” under the supervision of the Executive Vice President. By this it means that the executive staffs have taken reputation management into account as parts of corporate strategic plans containing concrete executions applicable to relevant groups of interests. Secondly; communication and activity schemes for corporate reputation management are inaugurated to the stakeholders on the basis of brand management, corporate image communication, corporate social responsibility, crisis communication management and communication for relationship management as well.

Keywords: 1) Management 2) Corporate Reputation 3) PTT Public Company Limited

¹ รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชานิเทศศาสตร์ (Associate Professor, Department of Communications)
E-mail: kittimak@hotmail.com



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

(Statement of the Problems)

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสังคมนั้น มีอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร คือ ชื่อเสียง (reputation) ซึ่งหมายถึง คุณงามความดีที่องค์กรได้สั่งสมมา จนทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือยอมรับและไว้วางใจจากกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ (Pitpreecha, 2008)

ชื่อเสียงองค์กร คือ ทัศนคติและความรู้สึกของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร โดยประเมินผ่านพฤติกรรมและการกระทำขององค์กรที่มีอย่างต่อเนื่องยาวนานในอดีต ซึ่งสะท้อนภาพความเป็นตัวตนขององค์กรที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสาธารณชนให้คุณค่าและยังคาดหวังว่าองค์กรจะรักษาคุณค่านี้ไว้ในอนาคต (Parnpan, 2016)

การบริหารชื่อเสียงองค์กร ในที่นี้จึงหมายถึงกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมบุคลากรในองค์กร มีการใช้ทรัพยากรเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย นั่นก็คือชื่อเสียง ซึ่งเป็นความคิดที่อยู่ในสำนึกอันมีผลมาจากการรับรู้และความเชื่อทั้งจากอดีตและปัจจุบันของประชาชนกลุ่มเป้าหมายเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร สะท้อนภาพความเป็นตัวตนขององค์กรเอง เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้าง อันมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากเอกลักษณ์ และภาพลักษณ์ขององค์กร

เมื่อองค์กรต้องมีการจัดทำแผนประจำปีรวมถึงแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) แนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรจึงควรถูกนำมาเป็นกรอบในการวางแผน เริ่มจากการสำรวจตรวจสอบชื่อเสียง ทัศนคติความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าแต่ละกลุ่มมีความรู้สึกต่อองค์กรในระดับใด ทั้งความชื่นชอบ ชื่นชม รวมถึงทัศนคติเชิงลบต่าง ๆ ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความรู้สึกเหล่านั้น เพื่อสนับสนุนภาพลักษณ์ที่ดีและป้องกันสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้ชื่อเสียงองค์กรได้รับความเสียหาย

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร คือ เครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ทาง การสื่อสารที่จะสามารถช่วยในการสร้างชื่อเสียงองค์กร อาทิ การบริหารตราสินค้า การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร

การจัดการความขัดแย้ง การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อใช้เครื่องมือดังกล่าวในการบริหารจัดการ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น และสะท้อนภาพพฤติกรรมที่ดีขององค์กรไปสู่สังคม

ปตท. ในฐานะบริษัทพลังงานแห่งชาติที่ดำเนินงานตามพันธกิจสำคัญด้านพลังงาน ขณะเดียวกันก็มุ่งมั่นขับเคลื่อนสังคม ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุนทุนทางสังคมในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสังคมและชุมชน ตลอดจนการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สังคมไทยก้าวเดินไปข้างหน้าร่วมกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน ผ่านประสบการณ์ในการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร กับเรื่องราวต่าง ๆ มา ยาวนาน องค์กรได้เห็นความสำคัญกับงานด้านการรักษาชื่อเสียงองค์กร จนมีหน่วยงานที่ดูแลด้าน “การบริหารชื่อเสียงองค์กร” โดยตรง มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม เป็นผู้กำกับดูแล มีโครงสร้างการทำงานที่ครอบคลุมการดูแลงานด้านชื่อเสียงองค์กรทุกด้านทั้ง ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม รวมถึงสถาบันปลูกป่าและระบบนิเวศของ ปตท. นอกจากนั้นพันธกิจหลักในการทำงานขององค์กร มุ่งทำงานเพื่อดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ภาพใหญ่ในระดับประเทศไปจนถึงพนักงานภายในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาแนวทางการบริหารงานด้านการบริหารชื่อเสียงองค์กรของบริษัทพลังงานแห่งชาติ ดังกล่าว รวมถึงเครื่องมือและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับแวดวงวิชาการและหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective)

1. เพื่อศึกษาการบริหารชื่อเสียงองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน
2. เพื่อศึกษาเครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน



ขอบเขตของการวิจัย (Scope of Study)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นตัวแทนของงาน 3 ฝ่าย คือ ตัวแทนฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ตัวแทนฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร และตัวแทนฝ่ายกิจการเพื่อสังคม โดยใช้ระยะเวลาในการสำรวจและเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2562-กุมภาพันธ์ 2563

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

1. ได้องค์ความรู้เรื่องการบริหารชื่อเสียงองค์กร ที่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ หรือเป็นแบบอย่างการวางแผนและการใช้เครื่องมือทางการสื่อสารในการบริหารชื่อเสียงองค์กร
2. ได้องค์ความรู้เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา “การบริหารชื่อเสียงองค์กร” ในหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต ภาควิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. เผยแพร่งานวิจัยในวารสารที่เกี่ยวข้องหรือนำเสนอในที่ประชุมวิชาการระดับชาติหรือนานาชาติ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Literature)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในภาพกว้างและภาพเชิงลึกให้มากที่สุด ดังรายละเอียดข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในโครงการวิจัยได้แก่

1. แนวคิดเรื่องการจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation Management)
 2. แนวคิดการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image communication)
 3. แนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility)
 4. แนวคิดการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management)
 5. แนวคิดการบริหารตราสินค้า (Brand Management)
 6. แนวคิดการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ (Communication for Relationship Management)
- แนวคิดเรื่องการจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation Management) เข้ามามีบทบาทใน

ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะชื่อเสียงขององค์กรจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ความร่วมมือ ตลอดจนความต้องการที่จะใช้สินค้าและบริการขององค์กรนั้น ๆ อันจะนำไปสู่ความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้า ตลอดจนสาธารณชนที่เกี่ยวข้องในทุกกลุ่ม

โดยที่เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กรก็คือเครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ทางสื่อสารที่จะช่วยในการสร้างชื่อเสียงองค์กรอันได้แก่ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) คือ การที่องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึง ความมีจริยธรรม ความเป็นบรรษัทภิบาล การให้ความสำคัญต่อสิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และบทบาทหน้าที่ต่อสังคม การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management) และการบริหารตราสินค้า (Brand Management) เป็นอีก 2 ประเด็นหลักที่มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร เนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ทำให้ชื่อเสียงองค์กรหรือตราสินค้าต้องพบกับปัญหาอุปสรรคหรือวิกฤตไป ในหลายลักษณะ การบริหารจัดการอย่างถูกต้อง โดยนำแนวคิดการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ (Communication for Relationship Management) มาปรับใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จะช่วยธำรงรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย (Methods)

รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การบริหารชื่อเสียงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interviews) กับกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และศึกษาจากหลักฐานเอกสารต่าง ๆ

แหล่งข้อมูลและการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลมาสรุปและอภิปรายผล



ร่วมกับผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Investigation) ต่าง ๆ ดังรายละเอียด

1. ข้อมูลจากบุคคล (Key Informants)

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคมหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแทนฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ตัวแทนฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร และตัวแทนฝ่ายกิจการเพื่อสังคม

2. ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Investigation)

รวบรวมข้อมูล หลักฐาน และเอกสารเกี่ยวกับการบริหารชื่อเสียงองค์กร ของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน จากสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ตำรา หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ รายงานประจำปี วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่างๆ

ผลการวิจัย (Results)

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การบริหารชื่อเสียงองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน

ความสำคัญของชื่อเสียง (reputation) ต่อองค์กรยุคใหม่

งานประชาสัมพันธ์เกิดขึ้นเพื่อเผยแพร่ข่าวสารสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายองค์กร จะมีความต่างจากงานด้านการตลาด คือ การตลาดมีขึ้นเพื่อขายสินค้าและบริการขององค์กร ในขณะที่การประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ขายองค์กรทั้งหมดในภาพรวม ดังนั้นงานบริหารภาพลักษณ์ งานบริหารชื่อเสียง จึงเป็นงานที่นักประชาสัมพันธ์ทุกคนต้องรับผิดชอบ และดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้เกิด

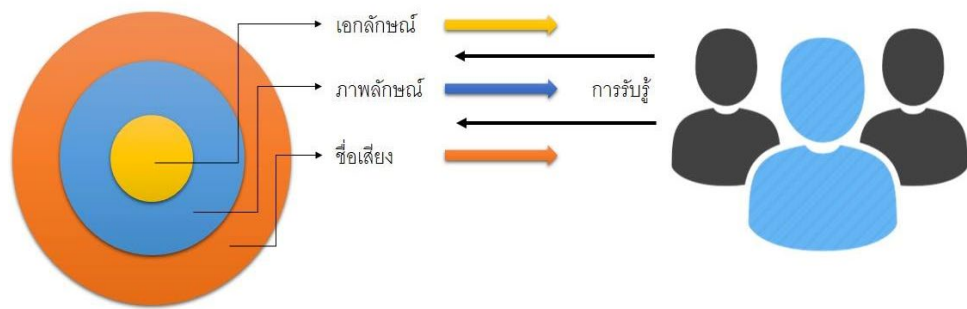
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีแก่องค์กร ทั้งนี้มี 3 คำที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจะทำให้เข้าใจความสำคัญของการบริหารชื่อเสียงองค์กรได้อย่างแท้จริง คือคำว่า ภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร

ภาพลักษณ์ เป็นภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กรและภาพในใจนั้น ๆ อาจมาจากประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อมการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กร จึงเป็นหน้าที่หลักของนักประชาสัมพันธ์ซึ่งต้องใช้ กลยุทธ์การสื่อสารต่าง ๆ ให้ผู้รับสาร ผู้บริโภคเกิดภาพในใจที่ดีต่อองค์กรหรือสินค้าที่ดูแลรับผิดชอบ

เอกลักษณ์ คือภาพหรือสิ่งที่ถูกกำหนดโดยองค์กรหรือสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่ไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใด ๆ ทำให้ทราบว่าองค์กรธุรกิจนั้นคือใคร เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพเนื้อหาขององค์กร เช่น โลโก้หรือเครื่องหมายหรือตราสัญลักษณ์ซึ่งองค์กรทำขึ้นมาเพื่อใช้ทางการค้าหรือบริการ ซึ่งจะคงอยู่กับองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

“เอกลักษณ์” กับ “ภาพลักษณ์” จากจุดกำเนิดที่แตกต่าง แต่มีเป้าหมายเดียวกัน เพราะเอกลักษณ์เป็นวิธีที่องค์กรมุ่งแสดงตัวเองต่อสาธารณชน ส่วนภาพลักษณ์เป็นวิธีที่สาธารณชนรับรู้ต่อองค์กร องค์กรออกแบบเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อสร้างรูปร่างให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเอง เอกลักษณ์จะกลายเป็นภาพลักษณ์ในใจของคน เหมือนกับคนเอาเอกลักษณ์ไปผ่านความคิดของตนเองแล้วเกิดเป็นภาพลักษณ์ (Kotler, 2003)

ชื่อเสียงองค์กร เป็นความคิดที่อยู่ในสำนึกอันมีผลมาจากการรับรู้และความเชื่อ ทั้งจากอดีตและปัจจุบันของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การรับรู้และความเชื่อต้องเป็นสิ่งที่ใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ชื่อเสียงองค์กร เปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร อันมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเองและสาธารณชนภายนอกทั้งหมดที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง ดังแผนภาพ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง
ที่มา : Pornprom Chomngam (2019)

“เอกลักษณ์” อยู่สูงสุดในสุด เป็นการบอกว่าองค์กรหรือสินค้าต้องการสื่อสารอะไร เช่น โลโก้ ตรา เครื่องแบบ สี ให้ออกมาเผยแพร่กระจายไปจนเป็น “ภาพลักษณ์” จากนั้นเมื่อใช้เวลาระยะหนึ่ง “ชื่อเสียง” ก็จะเผยแพร่ไปที่ประชาชนให้รับรู้ เพราะฉะนั้น ชื่อเสียงจึงเป็นเรื่องการสั่งสมความคิดอย่างยาวนาน เพราะเป็นผลของการสร้างเอกลักษณ์ในเบื้องต้น

ชื่อเสียง (reputation) จึงมีความสำคัญต่อองค์กรยุคใหม่เป็นอย่างมาก ในกรณีศึกษาของ บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน ก็เช่นกัน “ภาระกิจของงานบริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม เป็นเรื่องของการดูแลชื่อเสียงภาพลักษณ์และมีการดำเนินงานเพื่อสังคมคือ สร้างสรรค์โครงการในการลงทุนเพื่อสังคม การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ต่าง ๆ รวมทั้งสร้างการรับรู้ การสื่อสารประชาสัมพันธ์” (The department of strategic reputation management and societal activities, personal communication, November 22, 2019)

กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร

ในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ปตท. มีการให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นรูปธรรม

“งานบริหารชื่อเสียงองค์กร ถูกหยิบยกไปอยู่ในระดับกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ

รวมทั้งคาดหวังให้การดำเนินงานด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจ มีกรอบเงินเหมาะสม และที่สำคัญคือต้องวัดประเมินผลได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่ ปตท. มี Challenge ที่ต้องเผชิญมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ทั้งในประเทศและต่างประเทศล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ หน่วยงานด้านการบริหารชื่อเสียงองค์กรจึงยิ่งทวีบทบาทสำคัญมากขึ้น” (Corporate communication and image department, personal communication, February 6, 2020)

สำหรับฝ่ายกิจการเพื่อสังคม กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กรว่า “ปตท. มีหน้าที่ในการดูแล ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม โดยยึดหลัก 3P (People Planet and Prosperity) เราใช้ expertise ของ ปตท. มาช่วยชุมชนให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้ในเรื่องของการสนับสนุนให้ชุมชนทำเรื่องพลังงานทดแทน เช่น ไปโอแก๊ส หรือ solar cell ลอยน้ำ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องอื่น ๆ เช่น การศึกษา ศิลปกรรมหรือการช่วยเหลือภัยพิบัติอีกด้วย เมื่อเราลงไปทำให้เกิดผลจริงแล้ว จึงมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนชุมชนได้รับรู้เพื่อนำไปเป็นต้นแบบสู่ชุมชนอื่นต่อไป” (Social responsibility department, personal communication, February 13, 2020)

กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กรนั้น ผลการวิจัยพบว่างานใน 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร



และฝ่ายกิจการเพื่อสังคม ที่ถูกแบ่งให้รับผิดชอบ ภายใตร่วมของ “การบริหารชื่อเสียงองค์กร” ถูกมอง และดำเนินงานให้เป็นกระบวนการในการสร้าง ชื่อเสียงองค์กรของ ปตท. ทั้งสิ้น ดังผลการให้ข้อมูล จากตัวแทนฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กร และกิจการเพื่อสังคมที่ว่า “Reputation เกิดจาก Image ซึ่งจริง ๆ หลายคนมองว่า Image เราทำได้ จากการสื่อสาร เราสื่อสารออกไปทั้งภายในและ ภายนอก สื่อสารออกไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อันนี้อันที่หนึ่ง อันที่สองเราทำเพื่อสังคมผ่านโครงการ ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นโครงสร้างเดิมมันก็เป็นหนึ่งเลย ก็คือแผนกลยุทธ์ อันที่สองคือสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็น แนวทางที่เอาแผนไปปฏิบัติในด้านของงานสื่อสาร อัน ที่สามคือ ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม ก็เหมือนกันเอาแผน จากทางฝ่ายแผนกลยุทธ์ฯ ไปทำงานเพื่อสังคม เป็น CSR ต่าง ๆ แล้วนอกนั้นเป็นโครงพิเศษ อาทิ สถาบัน ปลุกป่า เป็นต้น” (The department of strategic reputation management and societal activities, personal communication, November 22, 2019)

แนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรกับการ จัดทำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการ จัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสาน หน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ดังข้อมูลที่ได้จาก ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม ที่พบว่า มีการให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังกล่าว

“ในส่วนของ ปตท. พบว่า ก่อนการจัดทำ แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีการนำผลของการ สืบสวนความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในเรื่อง ชื่อเสียงองค์กร แล้วนำมาพิจารณาว่ามีส่วนที่เรา ดำเนินการไปแล้ว กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจมาก

น้อยเพียงใด มีเรื่องใดที่สังคมคาดหวังจากเราและเรา จะดำเนินการได้หรือไม่ ซึ่งเรื่องการบริหารชื่อเสียง องค์กร เป็นเรื่องที่ผู้บริหาร ปตท. ให้ความสำคัญเป็น อย่างมาก” (Social responsibility department, personal communication, February 13, 2020)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จึงเป็น องค์ประกอบหลักที่ ปตท. ให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้น นั่นคือ ก่อนการจัดทำแผนจะมีการสำรวจความเห็น กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายดังกล่าว ยืนยันจากข้อมูลของ ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร “เนื่องจากการ ดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน สังคมมีความคาดหวังต่อ องค์กรค่อนข้างสูง องค์กรย่อมต้องการดำเนินธุรกิจให้ สะท้อนภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรที่ทั้งเก่งและดี หน่วยงานด้าน “บริหารชื่อเสียงองค์กร” จึงมีบทบาท สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ บริหารจัดการ และ นำเสนอสิ่งเหล่านี้ไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มขององค์กร” (Corporate communication and image department, personal communication, February 6, 2020)

จากแนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรเพื่อ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมี อย่างครบวงจรในฐานะเป็น บริษัท พลังงานแห่งชาติ ของ ปตท. โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสมดุล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ปตท. นั้น ประกอบไปด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่

ประเทศ โดยมุ่งสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ในระยะยาวโดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่ เพียงพอมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ผู้ถือหุ้น มุ่งดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถ สร้างผลตอบแทนที่ดีและมีการขยายธุรกิจให้เติบโต ต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ลูกค้า มุ่งดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของ ความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและ ประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

สังคมชุมชนต้องการเป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการ พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน



ลูกค้ามุ่งสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม

พนักงานมุ่งสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Phankeaw , 2018, pp. 6-7)

แนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรทั้งหมดจึงเริ่มต้นจากการที่องค์กรเห็นความสำคัญ การมีกระบวนการและขั้นตอนในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้การแบ่งฝ่ายการทำงานที่ชัดเจน การมีพันธกิจที่สนใจและให้การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และนำทั้งหมดมาเป็นส่วนสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อันประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการคือ 1. การรับนโยบายและทิศทางจากผู้บริหาร 2. การศึกษาจากกระแสและแนวโน้มของสังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยี 3. การให้ความสำคัญกับการเป็นบริษัทธรรมาภิบาล (Good Governance) และ 4. การบริหารจัดการเครือข่ายผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ (The department of strategic reputation management and societal activities, personal communication, November 22, 2019)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า ปตท. มีการใช้เครื่องมือและกิจกรรมการสื่อสารหลายประเภท เพื่อใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

การบริหารตราสินค้า (Brand Management)

ในการบริหารตรา ควรมีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าตรา (Brand Equity) นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานในสายอาชีพได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับตราไว้หลากหลายด้วยกัน แต่นิยามที่มีความสำคัญมากที่สุดอันหนึ่ง ก็คือ ตรา (Brand) หมายถึงคุณค่าที่รับรู้ได้ (Sexton, 2008) อันเป็นองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ของตรา และคุณค่าที่รับรู้ได้นี้ยังสามารถทำให้ตรามีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การกล่าวถึงการสร้างตราหรือบริหารตรา ก็สามารถอนุมานได้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าตราให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้นั่นเอง ทั้งนี้

ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) อาจหมายถึง (1) กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องโดยตรง (กลุ่มปฐมภูมิ) ซึ่งหมายถึงรวมถึง ตรามีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในแง่การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ และในแง่กฎหมายร่วมกับเจ้าของ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ผู้แทนจำหน่าย ลูกค้า ฯลฯ และ (2) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตราที่มีความสนใจทั่วไปเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ (กลุ่มทุติยภูมิ) โดยคนกลุ่มนี้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในเชิงผลประโยชน์กับตรา แต่อาจมีความสัมพันธ์กับตราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งในเชิงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือการเกื้อกูลกัน

“ที่ผ่านมา ปตท. พบกับ challenge มากมายในเรื่องกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าใจในความซับซ้อนของธุรกิจพลังงาน หรือมุ่งจุดประเด็นเชิงลบเพื่อโจมตีชื่อเสียงของ ปตท. ผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่ง ปตท. ผ่านจุดเหล่านี้มาได้ ด้วยข้อเท็จจริง ดังนั้น การที่ ปตท. รักษาชื่อเสียงขององค์กรมาได้จนกระทั่งทุกวันนี้ ไม่ได้เกิดจากการที่องค์กรพยายามสร้างภาพลักษณ์ แต่เกิดจากการดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม และธรรมาภิบาล โดยไม่ลืมที่จะตอบแทนสังคมและประเทศชาติ” (Social responsibility department personal communication, February 13, 2020) ดังนั้น การสร้างคุณค่าตราให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ของ ปตท. คือการสื่อสารข้อเท็จจริงเพื่อการรักษาชื่อเสียงองค์กรที่ยั่งยืน

การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image communication)

ภาพลักษณ์ เป็นภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กรและภาพในใจนั้น ๆ อาจมาจากประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) จึงแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ได้รับ เป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรต้องทำงานด้านนี้ สื่อสารกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ที่มีมากมายหลากหลายแพลตฟอร์ม

จากความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้การบริหารทรัพยากรขององค์กร 1.) บุคลากรก็ต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับภารกิจงานและดำเนินการตั้งแต่เรื่องโครงสร้างการบริหาร ต้องยืดหยุ่น คล่องตัว นอกจากนั้น คือ เรื่องทักษะวิชาชีพของนักสื่อสารยุคใหม่



ต้องมีการ Training การ Reskill พนักงานรุ่นพี่ Upskill พนักงานรุ่นน้อง 2.) การบริหารงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ทั้งการผลิตและการซื้อสื่อต้องมีการปรับให้เหมาะสม เช่น การ Move จาก Mainstream Media สู่ Online Platform ต้องมีการใช้สัดส่วนงบประมาณที่แตกต่างกันไป ในขณะที่สื่อบางสื่ออาจจะทั้ง Free และมี Impact เช่น Social Media ของพนักงานก็ต้องใช้เป็นโอกาสลดค่าใช้จ่ายและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับ Brand องค์กรต่อไป (Corporate communication and image department, personal communication, February 6, 2020)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในวาระการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้ง ปตท. ซึ่งเบื้องหลังการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลบอกว่า “ปตท. เราเป็นองค์กรพลังงาน เป็นการใช้พลังงาน ใช้ทรัพยากรของประเทศอยู่แล้วโดยปริยาย มันเป็น Generic ของการทำธุรกิจของ ปตท. แต่พอถึงเวลาจริงๆ เราควรจะต้องทำประโยชน์เพื่อคืนสิ่งต่าง ๆ กลับไปสู่สังคม สู่อุตสาหกรรม” (The department of strategic reputation management and societal activities, personal communication, November 22, 2019)

ปตท. ให้ความสำคัญต่อการดูแลรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลโดยการมีส่วนร่วมพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมและชุมชน ควบคู่ไปกับการสร้างความตระหนักรู้ตามหลักปรัชญาวิถีพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการจัดการได้แก่ 1. สนับสนุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพกลับสู่ชุมชนและสังคม และเพื่อรองรับทิศทางการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งในการพัฒนาการศึกษานั้น มีมหาวิทยาลัย และโรงเรียนที่ปตท. ได้เข้าพัฒนา รวมถึงโครงการประกวดสิ่งประดิษฐ์ รวมถึงรางวัล CSR star Team ภายใต้โครงการ YFS (Young Financial Star) 2. ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยพัฒนาองค์กรและอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน อาทิ โครงการพัฒนาชุมชน

เข้มแข็ง โครงการเมืองน่าอยู่ สวนสมุนไพรสมเด็จพระเทพฯ ะยองเมืองสีเขียว สวนป่านิเวศระยองวนารมณีสวนแห่งความสุข จังหวัดลำปาง คลินิกปันน้ำใจ (หน่วยแพทย์เคลื่อนที่) และ 3. ส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูพื้นที่สีเขียว ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างเครือข่ายรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ถือเป็นจุดเด่นของ ปตท. ในแง่ของโครงการที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะโครงสร้างองค์กรมีสถาบันปลูกป่า ปตท. ขึ้นมาอย่างชัดเจน นอกจากนั้นยังประกอบไปด้วย สถาบันลูกโลกสีเขียว ศูนย์สิรินธรฯ ิการพัฒนและการรณรงค์การใช้หญ้าแฝกอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงการวิจัยประยุกต์ใช้หญ้าแฝกเพื่อป้องกันภัยดินถล่ม รวมถึงโครงการวิจัยความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น (ความรับผิดชอบต่อสังคม ปตท. https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/Awards2557_PTT.pdf สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2563)

การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management)

ภาวะวิกฤต (Crisis) ขององค์กร หมายถึง ภาวะของปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นปกติ มีความรุนแรงและส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างมากต่อตัวองค์กร และอาจเกิดความเสียหายในวงกว้าง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถควบคุมผลของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น วิกฤต จึงหมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่าง ๆ รวมถึงสมรรถภาพขององค์กรด้วย เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้นองค์กรต้องบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นให้คลี่คลายไปโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามบานปลาย จนทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย (Boonchutima and Noonak, 2017, p. 2)

ปัจจุบัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นแบบแผน โดยแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤตนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารภายหลังจากการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิกฤต ซึ่งศูนย์บริหารจัดการนี้ ประกอบด้วย ศูนย์สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคมใน กรณีเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต ศูนย์อำนวยความสะดวกฉุกเฉิน (Emergency Management Center: EMC) และศูนย์บริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis &



Business Continue Management Center: CMC) ซึ่งทั้ง 3 ศูนย์นี้ จะพัฒนาขึ้นตามความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น (Srikasemsuk and Taiphapoon, 2020, p. 63)

การสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ (Communication for Relationship Management)

เป็นเรื่องที่ว่าด้วยการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ในการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกนึกคิด รักใคร่พอใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างเต็มอกเต็มใจ จริงใจและบริสุทธิ์ใจ อีกทั้งยังเป็นการเป็นการประมวลความรู้จากสาขาต่าง ๆ มาประสมกันอย่างกลมกลืน เพื่อให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เรื่องดังกล่าวจึงเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและต่อการทำงานในองค์กร ทั้งภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจ

การที่ ปตท. กำหนดพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง 6 กลุ่ม อย่างสมดุลตั้งแต่ภาพใหญ่ระดับประเทศ เรื่อยมาจนถึง ผู้ถือหุ้น คู่ค้า สังคม ชุมชน ลูกค้า และพนักงาน เป็นการมองภาพผู้เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างรอบด้าน แนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์จึงเป็นหลักการสำคัญที่ถูกนำมาปรับใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย (Conclusion and Discussion)

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ปตท. ในฐานะบริษัทพลังงานแห่งชาติ ผ่านประสบการณ์ในการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร กับเรื่องราวต่าง ๆ มายาวนาน ปตท. เห็นความสำคัญกับการรักษาชื่อเสียงองค์กร จนจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลด้าน “การบริหารชื่อเสียงองค์กร” โดยตรง มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้กำกับดูแล มีการให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งชื่อเสียงองค์กรนั้น มีความสำคัญกับ ปตท. เป็นอย่างมาก เปรียบเหมือนสินทรัพย์อันมีค่ายิ่ง

หากองค์กรใดมีชื่อเสียงที่ไม่ดี ก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ถึงแม้ว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นจะดีแค่ไหนก็ตาม

ดังนั้นการแสดงถึงตัวตนขององค์กร พฤติกรรมที่องค์กรปฏิบัติต่อสังคม รวมถึงการสื่อสารทุก ๆ อย่างที่เผยแพร่ออกไปจากองค์กร ล้วนแต่เป็น “ภาพลักษณ์” และ “ชื่อเสียง” ในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม การสร้างและรักษาชื่อเสียงไว้ให้ดียิ่งมีความสำคัญอันดับแรก ๆ ของการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation Management) ที่อธิบายว่า ภาพลักษณ์เอกลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีความสำคัญกับองค์กรยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง

“เอกลักษณ์” กับ “ภาพลักษณ์” จากจุดกำเนิดที่แตกต่าง แต่มีเป้าหมายเดียวกัน เพราะเอกลักษณ์เป็นวิธีที่องค์กรมุ่งแสดงตัวเองต่อสาธารณชน ส่วนภาพลักษณ์เป็นวิธีที่สาธารณชนรับรู้ต่อองค์กร องค์กรออกแบบเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อสร้างรูปร่างให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเอง เอกลักษณ์จะกลายเป็นภาพลักษณ์ในใจของคน เสมือนกับคนเอาเอกลักษณ์ไปผ่านความคิดของตนเองแล้วเกิดเป็นภาพลักษณ์ (Kotler, 2003) ส่วน ชื่อเสียงองค์กร เป็นความคิดที่อยู่ในสำนึกอันมีผลมาจากการรับรู้และความเชื่อทั้งจากอดีตและปัจจุบันของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การรับรู้และความเชื่อต้องเป็นสิ่งที่ใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ชื่อเสียงองค์กร เปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร อันมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเองและสาธารณชนภายนอกทั้งหมดที่มีต่อองค์กร

2. เครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร ของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน นั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารชื่อเสียงองค์กร คือ เครื่องมือทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ทาง การสื่อสารที่จะช่วยในการสร้างชื่อเสียงองค์กร อาทิ การบริหารตราสินค้า การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร การจัดการความขัดแย้ง การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร



การสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือดังกล่าวในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสะท้อนภาพพฤติกรรมที่ดีขององค์กรไปสู่สังคม

ในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ต้องยอมรับว่าการดำเนินงานของ ปตท. ค่อนข้างโดดเด่น โดยให้ความสำคัญต่อการดูแลรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมและชุมชน ควบคู่ไปกับการสร้างความตระหนักรู้ตามหลักปรัชญาวิถีพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านสนับสนุนการศึกษา โครงการพัฒนาองค์กรและอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูพื้นที่สีเขียวให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างเครือข่ายรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป การบริหารชื่อเสียงองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน มีกระบวนการขั้นตอนที่อาจหมายรวมเป็นกลยุทธ์ หรือเป็นแนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรในภาพรวม ได้ดังนี้

1. แนวทางการบริหารชื่อเสียงองค์กรที่เริ่มต้นจากการที่องค์กรเห็นความสำคัญงานด้านนี้ การมีกระบวนการและขั้นตอนในการสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้การแบ่งฝ่ายการทำงานที่ชัดเจน การมีพันธกิจที่สนใจและให้การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และนำทั้งหมดมาเป็นส่วนสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อันประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1. การรับนโยบายและทิศทางจากผู้บริหาร 2. การศึกษาจากกระแสและแนวโน้มของสังคม 3. การให้ความสำคัญกับการเป็นบริษัทธรรมาภิบาล และ 4. การบริหารจัดการเครือข่ายผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังที่กล่าวไปข้างต้น

2. การบริหารชื่อเสียงองค์กร เป็นงานที่ผู้บริหารของ ปตท. ให้ความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร นั้นหมายความว่า เมื่อองค์กรมีการทำงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ จะนำเรื่อง “การบริหารชื่อเสียง” มาพิจารณา กำหนด ให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในระยะ

สั้นและในระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนดำเนินงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการสร้างชื่อเสียง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ

3. การที่ ปตท. มีหน่วยงานด้านการบริหารชื่อเสียงองค์กรโดยตรง มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้านบริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม เป็นผู้กำกับดูแล และมีหน่วยงานย่อย อันได้แก่ ฝ่ายแผนกลยุทธ์บริหารชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร และฝ่ายกิจการเพื่อสังคม ทำงานด้านการบริหารชื่อเสียงองค์กร ทำให้สามารถทำงานดูแลงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทันทั่วทั้ง อาทิ ในยามที่องค์กรเกิดวิกฤต จะมีฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรเป็นผู้รับผิดชอบ โดยหากเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของงาน Internal Communication (IC) หรือหากเป็นการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก สื่อมวลชนต่าง ๆ จะเป็นความรับผิดชอบของงาน Media & Corporate Communication (MC) เป็นต้น (Srikasemsuk and Taiphapoon, 2020, p. 58)

4. จุดเด่นสำคัญของการบริหารชื่อเสียงองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน ที่มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นอย่างมากและในทุกขั้นตอน มีการกำหนดพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่มอันได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับประเทศ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า สังคมชุมชน ลูกค้า และพนักงาน อย่างสมดุลและเป็นรูปธรรม ดังที่กล่าวไปในผลการวิจัย

ทั้งหมดสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้าน “เครื่องมือหรือกิจกรรมทางการสื่อสาร” ที่ปตท.มีการใช้กิจกรรมการสื่อสารแทบทุกประเภททั้งการบริหารตราสินค้า การสื่อสารภาพลักษณ์ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสื่อสารในภาวะวิกฤติ การสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ แต่ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือประเภทใดก็ตาม จะพบได้ว่าในทุกกิจกรรม ปตท. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม ดังนั้น เครื่องมือทางการสื่อสารที่สำคัญหลัก ที่ค้นพบจากงานวิจัยจึงได้แก่ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Communication) และการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ (Communication for Relationship Management) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเหล่านั้น



อย่างรอบด้านทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการ
บริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้น จะเป็นการ
สื่อสารและการทำงานกับพนักงาน ที่เป็นหนึ่งเดียว
ตามนโยบายร่วมคิดและประสานความร่วมมือ ส่วน
การบริหารความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร จะชูนโยบาย
การเป็นองค์กรพลังงานระดับชาติที่เติบโตคู่ไปกับ
การพัฒนาของประเทศไทยและคนไทยภายใต้
โครงการระยะยาวที่เข้าถึงชุมชน ตามพันธกิจที่มุ่งใน
การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรทั้งใน
ระดับประเทศ ตลอดจน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า สังคมชุมชน
และลูกค้า ของ ปตท.ในทุกภาคส่วนเพื่อชื่อเสียงของ
องค์กรที่ยั่งยืนให้สัมพันธ์กับเป้าหมายที่จะเป็น “Pride
and Treasure of Thailand”

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

1. การถอดบทเรียนหลักการการบริหาร
ชื่อเสียงองค์กรของ ปตท. โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้
ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
ทุกกลุ่ม จะเป็นประโยชน์กับองค์กรที่มีการบริหาร
คล้ายคลึงกัน
2. การบริหารชื่อเสียงองค์กร เป็นงานที่มี
ความสำคัญและควรเกิดขึ้นจากการสั่งการจาก

ผู้บริหารสูงสุดที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายพร้อมกับ
ฉายภาพให้บุคคลากรในองค์กรเห็นเป็นภาพเดียวกัน
เมื่อต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรทำให้การ
บริหารชื่อเสียงองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนด
วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์
(Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในระยะ
สั้นและในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้มุ่งประเด็นไปที่การบริหาร
ชื่อเสียงองค์กร ของหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่คือ
บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน การศึกษาในครั้งต่อไป
หากมีการเลือกศึกษาการบริหารชื่อเสียงองค์กร
ประเภทอื่น อาทิ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรไม่
แสวงหากำไร จะเกิดประโยชน์มากขึ้นทั้งในเชิงสาระ
ข้อมูล และประโยชน์ในเชิงการเปรียบเทียบ
2. การศึกษากลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์
ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะเป็น
ช่องว่างทางวิชาการที่น่าสนใจ หากมีการศึกษาเชิงลึก
ไปยังทุกกลุ่มดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในเข้าถึงกลุ่ม
อย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับการบริหาร
ชื่อเสียงองค์กรในภาพรวม

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Pitprecha, R. (2008). Concept of Sustainable Corporate Reputation Management.
Journal of Public Relations and Advertising, (1), 28 – 37.
- Srikasemsuk, P. and Taiphapoon, T. (2020). Internal Communication Strategy in Crisis of
State Enterprises in Thailand. **Journal of Communication Arts**, 38(1), 53 - 68.
- Sexton, D. (2008). **Branding101: How to Build the Most Valuable Asset of Any Business**.
New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Boonchutima, S. and Noonak, C. (2017). **Crisis Communication**. Bangkok: 21
century.co.th.
- Phankeaw, N. (2018). **Reporting Practice for Private Sector Management**. Bangkok: PTT Public
Company Limited.
- Parnpan, P. (2016). **Reputation Indicators of Thai Commercial Bank**. Faculty of
Journalism and Mass Communication. Bangkok: Thammasart University.
- Chomngam, P. (2019). **Corporate Reputation Management Handout**. Faculty of Business
Economic and Communication. Phitsanulok: Naresuan University.
- Kolter, P. (2003). **Marketing management**. 11th ed. New Jersey: Prentice-Hall.



PTT Public Company Limited. (2020). **PTT Social Responsibility**. Retrieved
April 28, 2020, from
https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/Awards2557_PTT.pdf.