

5. PR กับบทบาทในองค์กร (PR in the Organization)

เมื่องานพีอาร์มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านการตลาด การดูแลภาพลักษณ์องค์กรโดยรวม โดยเฉพาะเวลาหน้าสิ่วหน้าขวานเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ การจัดวางตำแหน่งของพีอาร์องค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายงานในการบริหารนั้น เป็นคำถามที่ผู้เขียนรบกวนอยู่เนืองๆ ไปพร้อมเหตุผลและความจำเป็นที่ควรจะมี In house PR ควบคู่ไปกับการจ้าง Agency PR หรือมีเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็พอเพียง

ในบทนี้จึงขอให้แนวคิดกว้างๆ สำหรับท่านที่กำลังทำแผนเสนอฝ่ายบริหารในการขยายแผนกประชาสัมพันธ์ หรือกำลังมีความคิดจะจ้างพีอาร์เอเจนซี

ควรเริ่มต้นด้วยภารกิจที่ท่านจะให้พีอาร์เข้าไปดูแลงาน ลองทำรายการงานที่ท่านต้องการให้อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกนี้ เช่น

งานสื่อมวลชนสัมพันธ์ Media Relations

ขอบเขตความรับผิดชอบ เริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อในสายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท เช่น สายหลักทรัพย์ที่มักนำเสนอเรื่องราวความเคลื่อนไหวราคาหุ้นของบริษัท สายอสังหาริมทรัพย์ที่เข้ามารายงานข่าวคราวความเคลื่อนไหวของธุรกิจใหม่ๆของบริษัท เปรียบเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นขอบเขตงานนอกจากการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อแล้วพีอาร์ยังควรทำหน้าที่ติดตามการนำเสนอข่าว รายงานข้อมูลต่างๆ ของสื่อพร้อมการนำเสนอและวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวเหล่านี้กับฝ่ายบริหาร พีอาร์ยังควรเป็นช่องทางที่เปิดรับให้การสื่อสารสองทาง ให้เป็นช่องทางที่รับเอาความคิดจากภายนอกองค์กร สะท้อนเข้าสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีภาพที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารว่าสถานการณ์ภายนอกองค์กรโดยทั่วไปเป็นอย่างไร มีทัศนะมุมมองต่อบริษัทอย่างไร ระดับความจำเป็นขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรหรือไม่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อ นอกจากที่ได้รู้จักติดตามแล้ว ยังช่วยให้พีอาร์นำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางนี้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

งานสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร Corporate Image

เป็นอีกหนึ่งภารกิจที่พีอาร์ต้องเฝ้าระวัง เมื่อสร้างแล้วก็ต้องรักษาชื่อเสียงให้ได้อย่างต่อเนื่อง งานตรงนี้พีอาร์จะทำได้ก็ควรให้ออกาสทำงานเชิงรุก สาเหตุที่สะท้อนเช่นนี้ เพราะในอดีตผู้บริหารมักใช้งานพีอาร์ต่อเมื่อมีประเด็น วิกฤติภาพหรือจรรยาบรรณจากสังคมแล้วจึงให้พีอาร์เข้ามาปิดข่าว แก้วขาว เหมือนไฟไหม้แล้วเรียกดับเพลิงมาดับไฟ แนนอนไฟดับแล้วก็ยังเหลือตอ มีควัน

การทำฟิวเจอร์ที่เริ่มจากข่าวลบนั้นทำให้ภาพเป็นกลางและเพิ่มมาเป็นบวกนั้นต้องใช้เวลามากในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ดังนั้นการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรควรให้ความสำคัญในการทำงานเชิงรุกมากกว่า อย่าจ้างฟิวเจอร์มาคอยดับไฟ ฟิวเจอร์ไม่ใช่พนักงานดับเพลิง

ขอบเขตหน้าที่ฟิวเจอร์ในด้านนี้ก็คือการคิดค้นกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่ช่วยต่อยอดภาพลักษณ์องค์กร ในแง่มุมต่างๆ ตั้งแต่ความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในด้านรายได้อย่างเดียว อาจเป็นผู้นำทางการบริหารงานที่ก้าวหน้า ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ฯลฯ และที่สำคัญก็คือบทบาทขององค์กรต่อสังคม ตรงนี้จะลงรายละเอียดอีกครั้งหนึ่งในบทต่อไป แต่ในที่นี้ขอให้เป็นแนวทางกว้างๆ ว่า งานตรงนี้ต้องการความจริงใจ ความจริงใจ ไม่ใช่การโยนเงินออกไป แล้วจบกันมันไม่ได้พิสูจน์ความตั้งใจขององค์กรต่อสังคมแต่อย่างใด เหมือนการเป็นคนดี ควรเป็นอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เป็นคนดีต่อหน้ากล้อง เท่านั้น

งานฟิวเจอร์สนับสนุนการตลาดและการขาย

ความเชื่อที่ว่าฟิวเจอร์ทำหน้าที่สร้างความรู้สึกดีๆ ให้กับองค์กรแต่ไม่ช่วยขายของนั้น คนที่มีความคิดอย่างนี้ก็ตกงานกันไปเยอะแล้ว ฟิวเจอร์เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้นั้นต้องหวังพึ่งยอดขาย ผลกำไร แล้วฟิวเจอร์บอกว่าหน้าที่ของดิฉันไม่ได้ช่วยขายของนะ ยะ ...

งานฟิวเจอร์มีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนการตลาดและการขาย ฝ่ายงานเหล่านี้ควรให้ฟิวเจอร์เข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพราะฟิวเจอร์จะช่วยหามุมมองในการสร้างกระแสความนิยมสินค้าได้ในจังหวะก่อนวางตลาด วางตลาดไปแล้ว จนถึงการรักษาความนิยมของสินค้าอย่างต่อเนื่องที่ผ่านมามีฝ่ายการตลาดมักให้ฟิวเจอร์เข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะการเปิดตัวสินค้าออกสู่ตลาดเท่านั้น แต่วันนี้ฟิวเจอร์จะช่วยท่านเพิ่มยอดขาย ด้วยวิธีของฟิวเจอร์ เพียงท่านต้องเปิดใจและจัดสรรงบมาในส่วนนี้มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ดังนั้นงานสนับสนุนการตลาดและการขายถือเป็นงานที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่ฟิวเจอร์ต้องเข้าแบกรับ

ยังมีงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายประชาสัมพันธ์ เช่น

งานสร้างและรักษาชุมชนสัมพันธ์ Community Relations

งานสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น Privatization, Acquisition, Merger เป็นต้น

งานฟิวเจอร์เพื่อสร้างแบรนด์ใหม่

ฟิวเจอร์การเสนอขายหุ้นและเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

และอื่นๆ

จากตัวอย่างข้างต้น ท่านสามารถแยกแยะงานพีอาร์ออกเป็น 2 ประเภทคือ งานที่มากับคู่กับสถานการณ์ เช่น พีอาร์เพื่อรับมือกับการปรับเปลี่ยนองค์กรอันเป็นผลมาจากการเข้าซื้อกิจการ หรือ พีอาร์เพื่อการเสนอขายหุ้นและเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

อีกประเภทหนึ่งเป็นงานพีอาร์ที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร เพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ใหม่และตอกย้ำภาพลักษณ์ของแบรนด์อย่างต่อเนื่อง

งานประเภทที่ต้องทำโดยสถานการณ์ต้องอาศัยความรู้ประสบการณ์ความชำนาญเป็นพิเศษซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในฝ่ายอาจไม่คุ้นเคย หรือไม่มีเวลาที่จะมาฝึกสอนหรือศึกษางานแล้วเอเยนซีจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสม

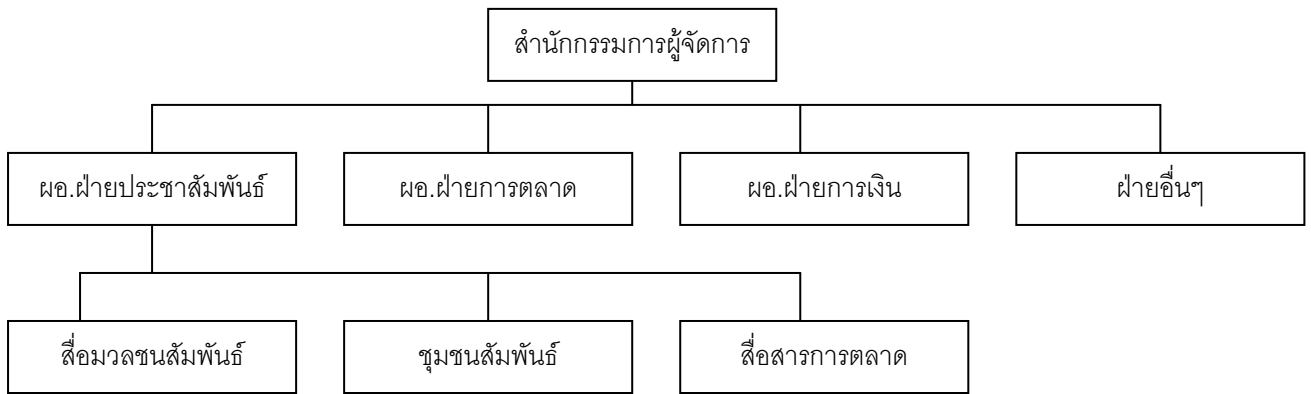
สำหรับงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง นั้น In House PR มีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งขึ้น ในกรณีที่ยังขาดประสบการณ์ อาจมีความจำเป็นต้องใช้ Agency PR เข้ามาเป็นพี่เลี้ยงในระยะเริ่มแรก และค่อยๆ พัฒนาทีมงานภายในให้แข็งแกร่งจนสามารถดูแลงานได้ด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบและสายงานการบังคับบัญชานั้น องค์กรสมัยใหม่ กำหนดให้ งานพีอาร์อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสูงสุด เช่น กรรมการผู้จัดการ MD ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร CEO เป็นต้น สาเหตุสำคัญมาจาก ภาพลักษณ์องค์กรเป็นผลโดยตรงจากการสื่อสารจากองค์กรถึงกลุ่มเป้าหมาย ต้องการความฉับไว ความแม่นยำในเรื่องข้อมูลและการตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในสายงานบังคับบัญชาหากจับวางงานพีอาร์ไปขึ้นตรงต่อฝ่ายบุคคล การตลาด ฯลฯ

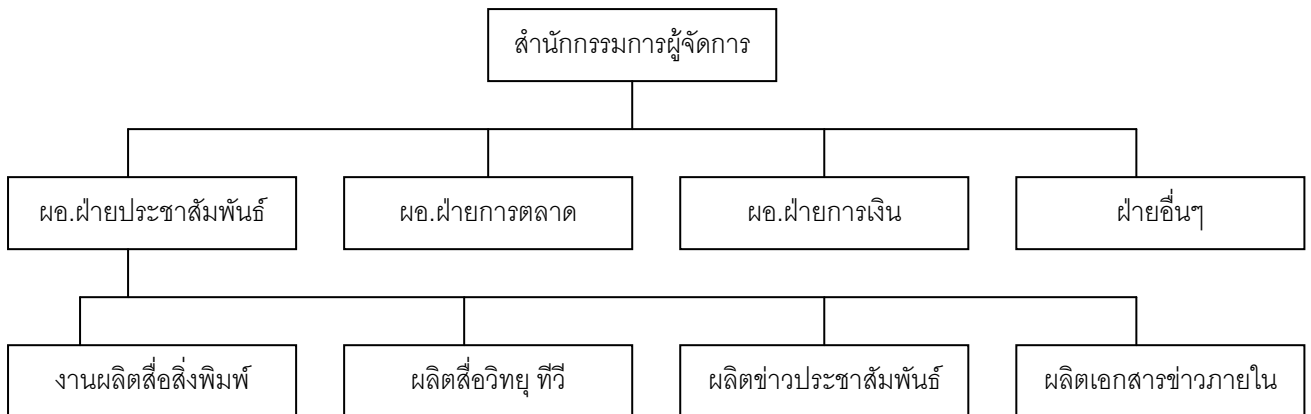
งานประชาสัมพันธ์จำเป็นที่จะต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารสูงสุดซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นภารกิจหลักของพีอาร์ก็คือการจัดวางระบบการสื่อสารจากภายในสู่ภายนอกและการรับสารจากภายนอกสู่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบและทันสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารควรมีความคล่องตัวสูงในการทำงานร่วมกับพีอาร์

สำหรับบทบาทในการสนับสนุนการตลาดและส่งเสริมการขายนั้น ในทีมงาน PR ควรมีการกำหนดให้มีบุคคลากรเข้ามารองรับงานด้านนี้โดยตรง ควรจัดสรรทีมงานที่เข้าใจระบบงานของฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย เพื่อจะได้ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำและจัดวางแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการตลาดและการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผังงานพีอาร์แต่ละบริษัทจัดวางตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่าง



ในบางบริษัทผังงานพีอาร์ถูกจัดวางแบบเนื้องานที่รับผิดชอบ ดังนี้



อย่างไรก็ตามองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่ลดความทะเยอทะยานขององค์กรโดยใช้บุคคลากรน้อยที่สุดทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ทำให้แผนกพีอาร์ของบางบริษัทมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่เพียง 2-3 คนเท่านั้นคือ ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ เลขานุการและผู้ช่วย รับผิดชอบงานพีอาร์ทั้งหมดของบริษัทรวมถึงบริษัทในเครือด้วย หากปริมาณงานมากเกินไปที่ฝ่ายงานพีอาร์จะรับได้ก็จะมีภาระที่จ้างพีอาร์เอเจนซีเข้ามาช่วยดูแลงาน Workload โดย In House PR มีบทบาทสำคัญในการร่วมกำหนดทิศทางและบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท

บางบริษัทก็ว่าจ้างเอเจนซีโดยไม่มี In House PR หากตั้งทีมงานอาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคคลากรและทีมงาน และที่สำคัญขององค์กรสมัยใหม่ยังเป็นหัว Head Count คือจำนวนพนักงานประจำที่ไม่ต้องการมีมากเพื่อไม่ต้องมีภาระในระยะยาว ดังนั้นการจ้างเอเจนซีในรูปแบบของสัญญาว่าจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ทำให้บริษัทมีความคล่องตัวกว่าหากต้องการปรับเปลี่ยนทีมให้ได้ประสิทธิภาพของบริษัทในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งทำไม่ได้กับพนักงานประจำ

องค์กรใหญ่ๆ ในอดีตที่เคยมีพนักงานประชาสัมพันธ์นับสิบนับร้อยคนนั้น ต่างก็เริ่มทยอยลดขนาด และมอบหมายให้ผู้ชำนาญการภายนอกมารับงานแทน

บทบาทของพีอาร์ในองค์กร

PR กับผู้บริหาร ในที่นี้ผู้บริหารหมายถึงผู้นำสูงสุดขององค์กร ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการบริหารของบริษัท เป็นต้น

- พีอาร์ควรทำงานตั้งแต่การทำรายงานถึงผู้บริหารเพื่อรับทราบถึงสถานการณ์ ความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กร ทิศนะคติของสังคมที่สื่อสะท้อน เช่น บทวิพากษ์วิจารณ์การบริหารงานของบริษัทภายใต้แรงกดดันของราคาน้ำมัน ความวูบไหวของตลาดหุ้น เหล่านี้พีอาร์ควรนำเสนอรายงานให้ทันต่อเหตุการณ์
- พีอาร์ควรให้คำแนะนำผู้บริหารทุกครั้งที่มีการให้สัมภาษณ์สื่อมวลชน ใครเป็นผู้มาสัมภาษณ์ ต้องการซักถามเรื่องอะไรบ้าง มีสไตล์ในการเขียนข่าวอย่างไร เป็นต้น
- พีอาร์ควรเตรียมข้อมูลที่สื่อมวลชนให้ความสนใจในเบื้องต้น เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณา
- พีอาร์ควรทำงานเชิงรุกในแต่ละสถานการณ์และเป็นผู้เสนอแนวทางแผนงานแก่ผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์
- พีอาร์ควรมีความสามารถที่จะซักซ้อมผู้บริหารในวิธีการสัมภาษณ์ เนื้อหาที่ควรให้ ประเด็นที่ควรไฮไลท์ ข้อมูลที่ควรจัดเตรียมล่วงหน้า เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ผู้บริหารต้องประหลาดใจ

PR กับแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร

การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์องค์กร ควรเริ่มต้นจาก แนวนโยบายขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กรต่อการทำธุรกิจ องค์กรมีจุดยืนในการทำธุรกิจอย่างไร ต่อบุคคลากรในองค์กรอย่างไร ต่อลูกค้า ต่อคู่ค้าและต่อสังคม ตรงนี้เป็นภาพใหญ่เป็นกรอบสำหรับประชาสัมพันธ์ที่จะนำไปกำหนดทิศทางของแผนงาน ต่อจากนั้นจึงลงรายละเอียด ในปีต่อไปบริษัทมีแผนงานธุรกิจอย่างไร เช่นต้องการธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เป็นการขยายไลน์สินค้าใหม่ หรือในสถานการณ์ที่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ถูกโจมตีเรื่องความโปร่งใส บริษัทต้องมีภาพที่ชัดเจน

แตกต่างในการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่โปร่งใสเป็นมืออาชีพมาโดยตลอด
ในแผนงานประชาสัมพันธ์จึงควรมีแผนย่อยในการตอบโจทย์ฝ่ายบริหารด้วย

นอกจากนี้ควรมีแผนย่อยในการสนับสนุนงานของฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาดในการ
ออกสินค้าใหม่ ในการต่อยอดเพื่อสร้างยอดขาย เป็นต้น แผนย่อยเพื่อสนับสนุนการขาย เช่น การ
โปรโมชั่นในแต่ละช่วง

แผนงานย่อยสนับสนุนงานบุคคล แผนงานย่อยสนับสนุนงานสร้างความสัมพันธ์กับ
ผู้แทนจำหน่าย

ตัวอย่างแผนงานประชาสัมพันธ์

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	หมายเหตุ
Corporate PR ระดับองค์กร							
● รายงานผลงานประจำปี							
● รายงานผลงานรายไตรมาส							
● ความก้าวหน้าโครงการต่างๆ							
● การได้โครงการใหม่							
● ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ							
● ด้านการเงิน เทคโนโลยี ฯลฯ							
Social Contribution PR (เป็นตัวอย่างไม่ได้ทำทุกโครงการ)							
● โครงการศิลปะเด็ก							
● โครงการสร้างงานอาชีพ							
● โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัย							
● ผนวกร่วมสร้างความปลอดภัยในครอบครัว							
● ฯลฯ							
Sponsorship							
● เจ้าภาพจัดนิทรรศการศิลปะภาพถ่าย							
● Co-sponsorการแข่งขันกอล์ฟระดับภูมิภาค							
● เจ้าภาพจัดประกอบโครงการวิทยาศาสตร์ ระดับเยาวชนนานาชาติ							

● Corporate PR เชิงรุก (ตอบโต้ภัยตามสถานการณ์)							
● ฯลฯ							
Marketing & Sales							
● Pre PR new product launch							
● แผนงานเปิดตัวสินค้าใหม่ The Launch							
● Follow up PR on the new product							
● Dealer Conference							
● New Packing New Design							
● New Formula							
● Limited Edition							
● ฯลฯ							

ตัวอย่างแผนงานดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงภารกิจของงานประชาสัมพันธ์ที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสนับสนุนฝ่ายงานต่างๆ และเป็นการทำงานอย่างต่อเนื่อง หากพีอาร์สามารถวางแผนงานและนำเสนอภาพที่ชัดเจนให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องแล้ว โดยประสบการณ์เชื่อมั่นว่างานประชาสัมพันธ์จะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั้งด้านงบประมาณและการลำดับความสำคัญของงานพีอาร์ในระดับต้นๆ

ความท้าทายลำดับต่อไปของผู้ดูแลงานประชาสัมพันธ์ก็คือการดำเนินงานหรือบริหารงานให้เกิดผล มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นหากมีปริมาณงานมากเกินไปที่ทีมงานภายในจะดูแลได้ก็ควรที่จะเสนอฝ่ายบริหารให้มีการเพิ่มกำลังคนหรือว่าจ้างผู้มีประสบการณ์จากภายนอก ผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บริหารคนให้เหมาะกับงานและปริมาณงานด้วย พีอาร์ยุคนี้จึงไม่ใช่แค่เฉพาะงานตนเองอย่างเดียว ต้องเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารเพิ่มเติม รวมถึงการตอบโต้ธุรกิจสมัยใหม่ที่มุ่งวัดจากผลงาน Management By Objective and Results คือการบริหารที่มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นผลตามระยะที่กำหนด หมดยุคของพีอาร์ที่สร้างภาพที่ดีๆ แต่วัดผลไม่ได้แล้ว พีอาร์ต้องเรียนรู้ในเรื่องการจัดทำรายงานผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ