

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้แบ่งเป็นหัวข้อ

ดังนี้

1. การบริหาร
2. การประชาสัมพันธ์
3. การบริหารงานประชาสัมพันธ์
4. ประสิทธิภาพ
5. ประสิทธิภาพการบริหารงานประชาสัมพันธ์
6. การวางแผน
7. การวางแผนงานประชาสัมพันธ์
8. การดำเนินงาน
 - 8.1 การจัดโครงสร้างองค์การ
 - 8.2 การจัดโครงสร้างองค์การประชาสัมพันธ์
 - 8.3 การจัดบุคคล
 - 8.4 การจัดบุคคลงานประชาสัมพันธ์
 - 8.5 การตั้งการ
 - 8.6 การตั้งการประชาสัมพันธ์
9. การประเมินผล
10. การประเมินผลงานประชาสัมพันธ์
11. หน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
12. หน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
13. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหาร

ความหมายของการบริหาร

องค์การในสังคมทั้งที่เป็นองค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการย่อมมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน แนวนโยบายที่จะเป็นกรอบในการทำงานให้ องค์การนั้นบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การดำเนินการต้องอาศัยการบริหารเพื่อให้ แผนงาน นโยบายดำเนินไปได้ด้วยดี ประสิทธิภาพของการบริหารจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การบริหารจึงมีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การที่จะต้องให้ผู้บริหารดำเนินการจัดกระบวนการบริหารให้ถูกต้องเกิดประสิทธิภาพต่อองค์การมากที่สุด นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

อุทัย ชรรมเตโช (2531 : ก) ให้ความหมายของการบริหารว่า “การบริหารคือ การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นิพนธ์ กินวงค์ (2523 : 3) ศิริอร ชันชหัตต์ (2536 : 2) และ หวน พินรุพันธ์ (2528 : 3) ได้เพิ่มเติมความหมายของการบริหารในทำนองเดียวกันว่าการบริหารจะต้องมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 6) ได้เสริมความหมายของการบริหารต่อไปว่า การบริหารต้องใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาความหมายที่กล่าวมาแล้ว องค์การดำเนินการได้ต้องเริ่มจากการมีบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมแต่ไม่ได้หมายความว่าความองค์การนั้นดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ดังนั้น

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 5) สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 6) เอ็ด สาระภูมิ (2530 : 1) และ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 5) ให้ความหมายของการบริหารต่อไปในทำนองเดียวกันว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมา ประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า “การบริหารคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยนำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้”

การประชาสัมพันธ์

ความหมายของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร เนื่องจากการที่จะนำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการตามกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นต้องอาศัยความร่วมมือ การสนับสนุนจากหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นักวิชาการและนักประชาสัมพันธ์หลายท่านได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2530 : 502) ให้ความหมายโดยทั่วไปว่า การประชาสัมพันธ์ คือ การติดต่อสื่อสารเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันถูกต้องกัน สอดคล้องกับ กำแหง ภริตานนท์ (2538 : 3) ที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์คือ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการแก้ความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นอย่างทันการณ ส่วนกรูนิคและฮันท์ (Grunig and Hunt, 1984 : 8) ได้เสริมว่า เป็นการจัดการสื่อสารระหว่างองค์การกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง คัทลิป และเซนเตอร์ (Cutlip and Center, 1964 : 3) เพิ่มเติมต่อไปว่า ต้องมีการวางแผนเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อกลุ่มประชาชนด้วย สอดคล้องกับ วิรัช ฤทธิรัตนกุล (2536 : 21) ที่ให้ความหมายว่า การประชาสัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การสถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลในความร่วมมือและสนับสนุนจากประชาชน พรทิพย์ วรกิจโภคาทร (2536 : 4 - 5)

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2526 : 109) วัฒนา พุทธางกูรานนท์ (2531 : 10) และสะอาด ดัฒนสกุล (2527 : 54) ได้เสริมความหมายของการประชาสัมพันธ์เป็นไปทำนองเดียวกันว่า การประชาสัมพันธ์คือ วิธีการของสถาบันที่มีแผนการและกระทำต่อเนื่องกันไปในอันที่จะสร้างหรือยังให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชนเพื่อให้สถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสนับสนุนร่วมกันซึ่งกันและกันอันเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้นดำเนินไปได้ผลดีสมความมุ่งหมายโดยมีประจําคติเป็นแนวบรรทัดฐานด้วย

ดังนั้นความหมายของการประชาสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่า “การประชาสัมพันธ์ คือ วิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องโดยมีการวางแผนและกระทำต่อเนื่องกันเพื่อให้กลุ่มประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในสถาบันส่งผลให้

สถาบันได้รับความสนับสนุนและความร่วมมือจากกลุ่มประชาชนสามารถดำเนินการ ไปจน
บรรลุตามเป้าหมาย”

การบริหารงานประชาสัมพันธ

ความหมายของการบริหารงานประชาสัมพันธ

ปานิกา ศรีโชคชัย (2534 : 5) ให้ความหมายของการบริหารงาน
ประชาสัมพันธว่า การกำหนดลักษณะแบบแผนหรือระบบการดำเนินการประชาสัมพันธ
ประจวบ อินออด (2530 : 51) ให้ความหมายของการบริหารงาน
ประชาสัมพันธว่า การบริหารงานประชาสัมพันธ คือ การนำแนวคิดทางการประชาสัมพันธ
มากำหนดให้เป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จทำให้ประชาชนเกิดการ
ยอมรับนับถือและพร้อมให้การสนับสนุนองค์การ

ดังนั้น “การบริหารงานประชาสัมพันธ คือ กระบวนการดำเนินงาน
ประชาสัมพันธให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรทางการ
บริหารให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด”

ประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ

การบริหารงานประชาสัมพันธ จะดำเนินการให้ได้รับความสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์บางกรณีจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารมาก บางกรณีใช้ทรัพยากรการ
บริหารน้อย ประสิทธิภาพการบริหารงานจึงเป็นเครื่องชี้วัดถึงการบริหารงานขององค์การว่า
ได้ใช้ทรัพยากรไปเพียงไรได้รับผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะ
เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

ดิน ปรัชญพฤษ (2535 : 130) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพ หมายถึง การ
สนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด”

วิทยากร เชียงกุล (2536 : 48) อธิบายว่า “ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของคนงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดว่า มีการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสมเพียงไร”

ชาญชัย อาจินสม अगर (ม.ป.ป. : 8) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ คือ ผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตที่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด”

ประวิตร นิตสุวรรณกุล (2534 : 48) อธิบายว่า “ประสิทธิภาพ คือ การตรวจสอบว่าผลงานที่ได้เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปเป็นอย่างไร”

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 14) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลงาน หรือผลสำเร็จออกมาโดยที่ผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป”

วิระ ไชยธรรม (2536 : 38) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานใด ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างรวดเร็ว ประหยัดต้นทุนทรัพย์และแรงงานและเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง”

เบเคียนและซามูโต (Bedeian and Zammuto, 1991 : 60) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิต (สินค้าหรือบริการ) กับวัตถุดิบ (แรงงาน, ทุน, วัตถุดิบ, ข่าวสาร)”

ฟิงค์, เจนส์ และ วิลลิต (Fink, Jenks and Willit, 1983 : 17) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพคือ การใช้ทรัพยากรเช่น วัตถุดิบ,เงิน และคนน้อยผลิตจำนวนผลผลิตได้ตามความประสงค์”

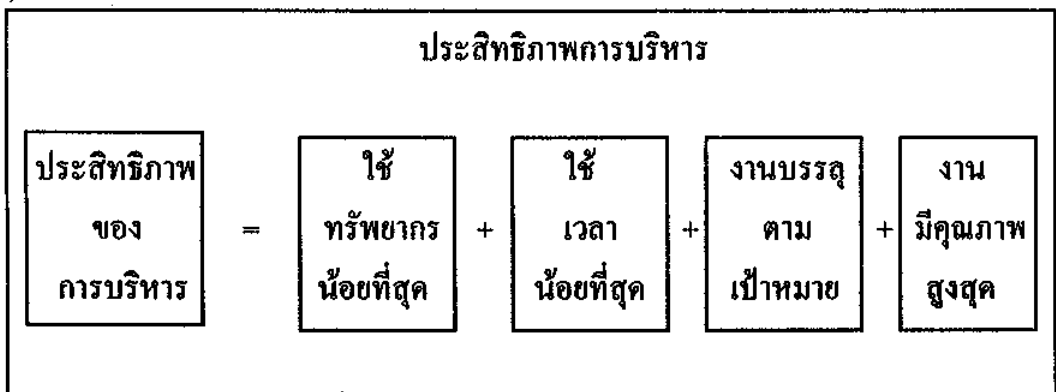
คูนท์, คอนเนล และ เวย์ริช (Koontz, Donnell and Weihrich, 1986 : 6) ให้ทัศนะว่า “ประสิทธิภาพ คือผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายกับการใช้จำนวนทรัพยากรน้อยที่สุด”

จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ นั้นมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรการบริหารกับผลผลิตที่ออกมา จึงสรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการบริหารที่ใช้ทรัพยากรการบริหารน้อยแล้วบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากที่สุด”

ประสิทธิภาพการบริหารงานประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ได้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในหน่วยงานองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะเป็นกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน องค์การ กับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องช่วยให้การดำเนินงานในหน่วยงาน องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความร่วมมือสนับสนุน ส่งเสริมให้หน่วยงาน องค์การมีความเจริญก้าวหน้า งานประชาสัมพันธ์จึงเป็นงานหนึ่งในกระบวนการบริหารที่จะต้องทำให้บุคลากรในหน่วยงาน องค์การ และกลุ่มประชาชนร่วมมือร่วมใจสนับสนุน ในการบริหารงานของหน่วยงาน องค์การ นั้นจะต้องมีกระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การจัดคน เป็นต้น เข้ามาบริหาร โดยใช้ทรัพยากรการบริหารของหน่วยงาน องค์การ คือ คน งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ มาบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะดำเนินการบริหารให้หน่วยงาน องค์การนั้นมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 19) ได้สรุปประสิทธิภาพการบริหารเป็นแผนภูมิตามภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 แผนภูมิประสิทธิภาพการบริหาร



จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทรัพยากรและเวลาให้น้อยที่สุดโดยงานบรรลุตามเป้าหมายและมีคุณภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล เข้ามาบริหารงานให้การดำเนินงานของหน่วยงาน องค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงควรมีทักษะในการบริหารงานซึ่ง มันน (Mann, 1965 : 68-103 อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 24 - 26) ได้กล่าวถึงทักษะ 3 ประการดังนี้

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผล และติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหารได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารนอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วจะต้องมีความสามารถในการจัดการในองค์การให้มีประสิทธิภาพซึ่ง ลิเกิร์ต (Likert, อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2530 : 100 - 101) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การว่าไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการทำงานของบุคคลที่มีความสามารถสูงเท่า ๆ กันหรือเหมือนกัน แต่ละบุคคลและแต่ละกลุ่มย่อมมีประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป จึงได้เสนอองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน คือ

1. สิ่งแวดล้อมองค์กรนั้น
2. วัฒนธรรมในสังคม
3. ทักษะคติของผู้ทำงานที่มีต่อองค์กรหรือผู้บริหาร
4. การจัดโครงสร้างของระบบงานและระบบการบริหาร

จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงต้องมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานประชาสัมพันธ์ก็จำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกันกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ ซึ่ง สาโรช บัวศรี (สาโรช บัวศรี, อ้างถึงใน อุดิษฐ์ ชาติกำเนิด, 2525 : 75) ได้เสนอขั้นตอนในกระบวนการบริหารจะต้องมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การดำเนินการ
3. การประเมินผล

ทักษะ ความสามารถตลอดจนกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน จะต้องอาศัยกลไกของงานประชาสัมพันธ์ในการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือกันและการสนับสนุนด้วยดี การบริหารงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ ด้วย จึงสรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพการบริหารงานประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลดำเนินงานในงานประชาสัมพันธ์ให้ใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์มากที่สุด”

การวางแผน

1. ความหมายของการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมแรกของการบริหารที่จะต้องกระทำเพื่อให้มองเห็นแนวทาง ขั้นตอน สภาพปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรนั้น ๆ การวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจที่จะดำเนินการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

ปริชา นิพนธ์วิทยา (2528 : 8) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การคิดหรือการกำหนดทางเลือกในการที่จะดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งล่วงหน้า ส่วน ลีลา สนิทานุเคราะห์ (2530 : 71) กล่าวว่า การวางแผนคือ กิจกรรมหรืองานที่กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการ และ กิติมา ปริศิติลก (2529 : 204) สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 9) และ เอ็ดค สาระภูมิ (2530 : 36) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนสอดคล้องกันว่า การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการเกี่ยวกับงานที่จะกระทำไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2528 : 3) และอดิษฐ์ ชาติกำแหง (2525 : 28) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันแต่ได้เพิ่มเติมต่อไปว่า การวางแผนเป็นเรื่องของกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 96) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับให้เข้าได้กับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลที่มาจากระบวนการและระบบอื่น ๆ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า “การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าในการกำหนดทางเลือกที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์”

2. ความสำคัญของการวางแผน

การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีกระบวนการบริหารที่ต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้าโดยการวางแผนด้านต่าง ๆ ให้รัดกุมเพื่อทราบข้อมูล สถานการณ์ต่าง ๆ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร การค้นหาข้อผิดพลาดและปรับปรุงข้อผิดพลาดในระหว่างการดำเนินงาน หรือเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลง การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในทุกองค์การ กิติมา ปริศิติลก (2529 : 204 - 205) นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 50 - 51) ปริชา นิพนธ์พิทยา (2528 : 9) สมยศ นาวิการ (2522 : 75 - 76) สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2533 : 106) และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 : 9 - 11) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผนสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนจะช่วยให้การปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนอยู่เสมอ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขั้นตอนของกิจกรรมชัดเจน ทำให้สามารถกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของงานได้

2. การวางแผนช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคได้

3. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงานอันได้จากการประสานงานด้านต่าง ๆ โดยมีการประสานงานทั้งบุคลากรภายในองค์กร หน่วยงานอื่น และกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง
5. การวางแผนช่วยให้กระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีขึ้น ถูกต้องเหมาะสมขึ้น
6. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน
7. การวางแผนช่วยลดปัญหางานซ้อนงานหรือการเหลื่อมล้ำกันของงาน

3. กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่กำหนดขั้นตอนรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างมีระบบและเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็เครื่องมือในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป กระบวนการวางแผนจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญโดยมีการกำหนดกระบวนการวางแผนซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2535 : 8) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า กระบวนการวางแผนจะต้องทำตามลำดับขั้น คือ

1. จัดทำแผนหลักขององค์กร
 2. ตั้งจุดมุ่งหมายกว้าง ๆ ในรูปของแผนหลัก
 3. วางนโยบายเพื่อการปฏิบัติงานซ้ำ
 4. วางกระบวนการและโปรแกรมสำหรับการวางแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น
 5. จัดตั้งแหล่งข้อมูลเบื้องต้นและกำหนดเอกภาพและความเชื่อมั่นของมัน
 6. สร้างทางเลือกจากข้อมูลเบื้องต้นและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับกำหนดเป็นแผน
 7. สื่อความหมายแผนในทุกระดับขององค์กร
 8. ทบทวนกระบวนการวางแผนและปรับแผน
- อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 : 71 - 85) กล่าวว่า การวางแผนที่ถูกต้องควรจะต้องพิจารณาและกระทำเป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. **ขั้นการวางแผน (Formulation of Plan)** ซึ่งควรคำนึงถึงหลักการสำคัญที่สรุปได้ดังนี้

- 1.1 จะต้องมีความแน่ใจถ้าความต้องการที่จะให้มีการวางแผน
- 1.2 จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้แน่ชัด
- 1.3 การเตรียมหัวข้อกว้าง ๆ (Broad Outline) ของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาอยู่ในรูปของข่ายโครงสร้างของแผนในรูปของหลักการกว้าง ๆ
- 1.4 การขออนุมัติข้อเสนอของแผน
- 1.5 การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
- 1.6 การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผนเพื่อเป็นหลักปฏิบัติงานประจำวันได้ (Day-to-Day-Work) และแบ่งงานให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบและเข้าใจ
- 1.7 การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.8 การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
- 1.9 การประเมินข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บมาได้ว่าครบถ้วนสมบูรณ์เพียงไร
- 1.10 การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว
- 1.11 นำส่วนต่าง ๆ ของแผนมารวมกันและถือเป็นแผนชั่วคราว (Tentative Plan)
- 1.12 การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
- 1.13 การทดสอบและการปรับปรุงแผน
- 1.14 การขออนุมัติแผน

2. **ขั้นปฏิบัติตามแผน (Implementation of Plan)** ได้แก่กำหนดหลักการในการนำแผนไปปฏิบัติ

- 2.1 ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ ซึ่งผู้ดำเนินการตามแผนจะได้ทราบหน้าที่และขอบข่ายของงานที่เขาจะต้องรับผิดชอบ
- 2.2 ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผนอย่างละเอียด
- 2.3 การทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ของแผน มุ่งหนักไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

2.4 การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน

2.5 การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความ

รับผิดชอบ

2.6 การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ

2.7 การดำเนินการตามกระบวนการ

2.8 แจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึงโครงการ

2.9 การแปลความหมายของแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

2.10 การชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

การควบคุมงาน

2.11 การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน

2.12 การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลข

2.13 การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

2.14 การรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

3. ขั้นตอนการตรวจสอบหรือประเมินผลตามแผน (Review or Evaluation of Plan)

มีหลักการที่ใช้เป็นแนวทาง คือ

3.1 ผู้ที่จะทำการประเมินผลงานของแผน ควรจะทำการศึกษาแผนนั้นให้เข้าใจอย่างละเอียดเสียก่อนว่า แผนมีลักษณะอย่างไร

3.2 วิธีการประเมินผลแบบไหนขึ้นอยู่กับแผนและสิ่งที่ต้องการทราบ

3.3 การเก็บรวบรวมตัวเลขและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผน

3.4 พิจารณาโดยอาศัยหลักการ วัตถุประสงค์ มาตรฐาน นโยบาย รวมทั้งวิธี

ดำเนินการตามแผนที่กระทำไป เพื่อทำเป็นบันทึก รายงานผลการประเมินผลครั้งสุดท้าย เสนอผู้บังคับบัญชา

พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์ (2537 : 7 - 20) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งสภาพภายในกิจการและสภาพภายนอกกิจการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. กำหนดเป้าหมาย
4. กำหนดกลยุทธ์
5. นำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแผน

ศิริอร ขันขหัตต์ (2536 : 65 - 66) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า

1. ขั้นวางแผน (Planning)
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Implementation)
3. ขั้นติดตามผลและประเมินผล (Monitoring and Formation Evaluation)
4. ขั้นประเมินผลความสำเร็จ (Summation Evaluation)

วีระพล สุวรรณนันทน์ (2526 : 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การออกแบบงาน
4. การวิเคราะห์แผน
5. การเขียนแผน
6. การเสนอแผนเพื่ออนุมัติ
7. การนำแผนไปปฏิบัติ
8. การปฏิบัติตามแผน
9. การติดตามและการควบคุมงาน
10. การประเมินผล

ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 101 - 103) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนดังนี้

1. การระบุหรือการกำหนดเป้าประสงค์
2. การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา
3. การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์
5. การตรวจสอบและการทบทวน

อุทัย หิรัญโต (2525 : 91 - 92) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้คือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ
2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. หาวิธีการแก้ไขปัญหา
4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด

5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของบประมาณ
7. ดำเนินงานตามโครงการ
8. การประเมินผลโครงการ

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521 : 108 - 109) กล่าวถึงลำดับขั้นของการวางแผนเป็น

5 ขั้น คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. การลำดับขั้นปฏิบัติตามแผน
5. การติดตามและปรับปรุงแผน

ดังนั้น กระบวนการวางแผนจึงเป็นการจัดลำดับหรือการกระทำต่อเนื่องกันตาม

ขั้นตอนที่ได้ตัดสินใจไว้ พอสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล
3. กำหนดแนวทางแผนตามวัตถุประสงค์
4. เขียนแผน
5. ตรวจสอบและปรับปรุงแผน

4. คุณลักษณะของการวางแผนที่ดี

การวางแผนเป็นการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม กระทรวงศึกษาธิการ (2526 : 4)

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 62) ธนชัย ชมจินดา (2537 : 129 - 130) กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดีสรุปได้ว่า

1. ต้องมีนโยบาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. การวางแผนต้องให้ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุด
4. มีความสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ ขององค์การ

5. มีมาตรการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับปรุงคุณภาพ
6. กำหนดระยะเวลาของแผนไว้ชัดเจน

การวางแผนประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ทำให้การดำเนินการภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้รับความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรได้ตรงกันทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือจนบรรลุผลสำเร็จ การวางแผนประชาสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยทำให้การดำเนินการขององค์กรหน่วยงานนั้นมีทิศทางที่แน่นอนเป็นตามขั้นตอน สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทั่วทั้งที่ ดังที่ สมควร กวียะ (2530 : 13) ให้ความหมายของการวางแผนประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์ คือ การร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ทำการกำหนดระบบโครงสร้าง กระบวนการและแนวทางปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ภายในช่วงเวลาที่แน่นอน โดยอาศัยเครื่องมือปัจจัย คือ นโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร และวิชาการที่ประสมประสานเข้ามาด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมให้ส่งผลดีต่อองค์กรนั้น ๆ จนประสบความสำเร็จทางสังคมที่มีความสมดุลกันกับความสำเร็จทางเทคนิคทางเศรษฐกิจหรือทางรัฐกิจ จากความหมายที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์ มีความสำคัญดังที่ อุทัย หิรัญโต (2520 : 51) กล่าวไว้ว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะแผนจะกำหนด แนวทาง วิธีปฏิบัติ กำหนดตัวเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ไว้ล่วงหน้า งานประชาสัมพันธ์จะเดินไปสู่จุดหมายอย่างราบรื่น และสอดคล้องกับวิวัฒนา พุทธางกูรานนท์ (2531 : 127) กล่าวไว้ดังนี้

1. ทำให้การดำเนินงานตามแผนมีผลสมบูรณ์ตามจุดหมาย
2. ทำให้ฝ่ายบริหารให้ความร่วมมือและสนับสนุนมากขึ้น
3. การดำเนินงานมีความผิดพลาดน้อยลง
4. ทำให้มีเวลาเหลือสรรความคิดและวิธีดำเนินงานที่ถูกต้อง

ส่วน สมควร กวียะ (2530 : 15 - 16) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผนประชาสัมพันธ์ 7 ประการคือ

1. การวางแผนมีความสำคัญต่อคุณภาพของการประชาสัมพันธ์และเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จ
2. ช่วยเสริมสร้างสมรรถภาพขององค์กรในการแปลงนโยบายหรือจินตนาการให้กลายเป็นความจริงด้วยหลักการและวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods)
3. ทำให้งานประชาสัมพันธ์ประสานสอดคล้องสอดคล้องกับนโยบายแผนพัฒนาทางเทคนิค แผนพัฒนาเศรษฐกิจ หรือรัฐกิจ ผลักดันให้ไปสู่ความสำเร็จที่น่าพึงพอใจในทุกด้าน
4. การวางแผนทำให้รู้ล่วงหน้าถึงแนวโน้ม นโยบาย แนวทางปฏิบัติ และเป้าหมายปลายทางของงานประชาสัมพันธ์
5. เป็นการตระเตรียมที่รอบคอบ โดยการศึกษายปัจจัยป้อนเข้า (Input Components) รอบรู้ สมรรถนะและศักยภาพ (Capacity and Potentiality) สามารถที่จะบริหารจัดการผสมผสานและกระจายปัจจัยได้ถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพ
6. เปิดโอกาสให้มีการวางแผนในระดับล่าง และช่วยให้แผนย่อยเหล่านั้นดำเนินไปได้อย่างสอดคล้องรองรับกัน
7. การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่กำหนดไว้แน่นอนและเผยแพร่ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้ทราบย่อมจะนำไปสู่การเห็นความสำคัญของการวางแผนทางสังคม เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในที่สุด

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญดังที่กล่าวมาแล้วแต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ที่จะทำให้การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ซึ่ง อัมพร วิริยโกศล (ม.ป.ป. : 80 - 81) ได้กล่าวไว้คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์
2. การไม่ให้นักประชาสัมพันธ์เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ
3. การไม่มีเวลาในการวางแผนอย่างเพียงพอ
4. การขาดวัตถุประสงค์ด้านการประชาสัมพันธ์ ที่แน่นอนซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในองค์การทำให้ไม่มีใครรู้ทิศทางการประชาสัมพันธ์ขององค์การ
5. ความล่าช้าและปัญหาด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ

ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับ วัฒนา พุทธางกูรานนท์ (2531 : 127) ที่กล่าวว่า ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์คือ

1. ทำให้การดำเนินงานนโยบายในการวางแผนและการบริหารงานล้มเหลว
2. ขาดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่นอนในการเสริมสร้างงานประชาสัมพันธ์
3. เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์กับปัญหาประจำวันที่เกิดขึ้น
4. เกิดความวุ่นวายใจ ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง เกิดความล่าช้าไม่สามารถ

ประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ได้

5. งานติดต่อเผยแพร่สถาบันทำไปเพียงวันต่อวันเท่านั้น

การมีอุปสรรคปัญหาจึงทำให้การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การวางแผนจะต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง การวางแผนที่ดีสามารถช่วยให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีหลักในการวางแผนที่สำคัญ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2520 : 52 - 54) ให้ไว้ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมาย
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. กำหนดกลุ่มชนเป้าหมาย
4. กำหนดแนวเรื่องที่โฆษณา
5. กำหนดจังหวะเวลา
6. กำหนดสื่อ
7. กำหนดตัวเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
8. กำหนดค่าใช้จ่าย

ซึ่งหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับ วัฒนา พุทธางกูรานนท์ (2531 : 129 - 130)

และ วิรัช ฤทธิรัตนกุล (2536 : 245) ที่กล่าวไว้คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย (Aim and Objective)
2. กำหนดกลุ่มประชาชน (Audience)
3. กำหนดหัวข้อประชาสัมพันธ์ (Themes)
4. กำหนดจังหวะ (Timing)
5. กำหนดสื่อ (Media and Techniques)
6. งบประมาณ (Budget)

หลักการที่สำคัญในการวางแผนประชาสัมพันธ์ที่นักวิชาการกล่าวมานั้น นำมา กำหนดเป็นกระบวนการวางแผนหรือวิธีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ดังนี้ คัทลิป และ เซนเตอร์ (Cutlip and Center, 1964 : 129) กล่าวว่า

1. ศึกษาผลงานในอดีต (A Searching Look Backward)
2. พิจารณาแผนงานให้ลึกซึ้ง (A Deep Look Inside)
3. พิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว (A Wide Look Around)
4. กำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคต (A Long , Long Look Ahead)

และกระบวนการวางแผนดังกล่าวสอดคล้องกับ อาจารย์ วิริยโกศล (ม.ป.ป. : 81) เสนอไว้คือ

1. การศึกษาปัญหาให้กระจ่าง
2. การค้นหาข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. การวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข่าวสาร
4. การกำหนดสาระและข้อจำกัดของแผนงาน
5. การกำหนดทางเลือก
6. การเลือกแผนงาน
7. การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและเวลาปฏิบัติการตามแผน
8. การจัดให้มีระบบตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

ส่วน บุษบา สุธีธร (2530 : 135 - 133) และ อุบลวรรณ ปิติพัฒนา โฉมิต (2535 : 34) ได้ให้ความเห็นใน กระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ไว้คล้ายคลึงกัน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์
3. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
4. การกำหนดกิจกรรมและสื่อ
5. การกำหนดงบประมาณ
6. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน
7. การนำแผนไปใช้และประเมินผล

จากการที่นักวิชาการ ได้เสนอแนวความคิดในกระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์มา จึงสรุปเป็นกระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. การกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์
3. กำหนดกลุ่มประชาชนที่เป็นเป้าหมาย
4. กำหนดกิจกรรมและสื่อประชาสัมพันธ์
5. กำหนดงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม
6. กำหนดเวลา
7. เขียนรายละเอียดของแผนแต่ละขั้นตอน
8. ตรวจสอบ ประเมินผลแผนและปรับปรุงแผน

ดังนั้น การวางแผนประชาสัมพันธ์ จึงเป็นขั้นตอนที่องค์การทุกองค์การจะต้องกระทำเมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยสะดวกได้รับความร่วมมือ การสนับสนุนจาก บุคลากรภายในองค์การ จากหน่วยงานและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องในที่สุด

การดำเนินงาน

การดำเนินงานเป็นการบริหารงานในขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวางแผน ซึ่งเป็นการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติดำเนินงาน ในการบริหารขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organizing) การจัดบุคคล (Staffing) และการสั่งการ (Directing) ดังรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การภายในหน่วยงานประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานในองค์การเพื่อให้้องค์การนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้มีการวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนแรกมาแล้วจำเป็นต้องมีหน่วยงาน บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ด้านประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ตามที่วางไว้ในแผนการ ประชาสัมพันธ์ องค์การ ประจวบ อินฮ็อค (2530 : 75) ได้ชี้ประเด็นบ่งบอกความจำเป็นในการจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขึ้นภายในองค์การนั้น ดังนี้

1. มีปรากฏการณ์หรือผลสะท้อนกลับที่ชี้ชัดว่าประชาชนยังขาดความรู้

ความเข้าใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรและทัศนคตินี้จะเป็นผลเสียหรือกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต

2. องค์กรมีกิจกรรมหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องสื่อความให้กับกลุ่มประชาชนเป้าหมายได้รับรู้ตลอดเวลา

3. กลุ่มประชาชนเป้าหมายมีจำนวนมากและมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดกลุ่มพลังต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อองค์กร

4. ในขณะที่องค์กรขยายตัวขึ้น ก็เกิดช่องว่างทางการสื่อสารขึ้น (Communication Gap) ช่องว่างนี้จะเปิดโอกาสให้ความไม่เข้าใจกันและกันเจริญงอกงามขึ้น

5. องค์กรมีเป้าหมายที่จะสร้างค่านิยมขององค์กร ในหมู่ประชาชน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

6. สำหรับองค์กรธุรกิจซึ่งจะต้องมีการแข่งขันกัน หน่วยงานประชาสัมพันธ์จะเป็นกลไกในการสร้างภาพพจน์ทางการตลาดไม่ให้ล่าหลังคู่แข่ง

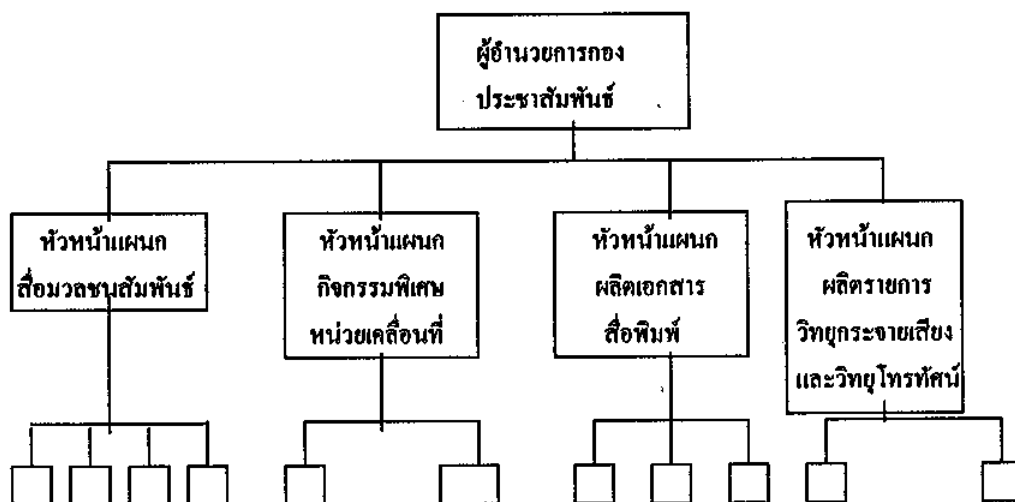
7. สื่อมวลชนให้ความสนใจในการดำเนินงานขององค์กร การให้ข่าวสารจำเป็นต้องมีระบบแบบแผนที่สามารถเตรียมการล่วงหน้าและสนองความต้องการด้านข่าวสารของสื่อมวลชนได้อย่างทันทั่วถึง

8. องค์กรต้องการมีกลไกที่คอยสอดรับฟังเสียงสะท้อนของประชาชนที่มีต่อนโยบายเป้าหมาย ตลอดจนการดำเนินงานขององค์กร กลไกดังกล่าวนี้คือ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่จะสะท้อนให้องค์กรทราบทัศนคติของประชาชน ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือเสริมสร้างความรู้สึที่ดีให้แก่กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วถึงและครบวงจร

ในการจัดโครงสร้างของหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้ใช้โครงสร้างขององค์กรเป็นช่องทางในการตั้งงานและมอบหมายงาน การจัดโครงสร้างขององค์กรภายในหน่วยงานประชาสัมพันธ์ อุบลวรรณ ปีติพัฒนา โนมิต (2535 : 331 - 333) ได้จัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรภายในหน่วยงานประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การจัดแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งในลักษณะนี้จะเกณฑ์การแบ่งงานออกตามความชำนาญเฉพาะอย่างที่ต้องอาศัยความสามารถในระดับสูงเท่าเทียมกัน ซึ่งมีลักษณะการจัดโครงการตั้งภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 แผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

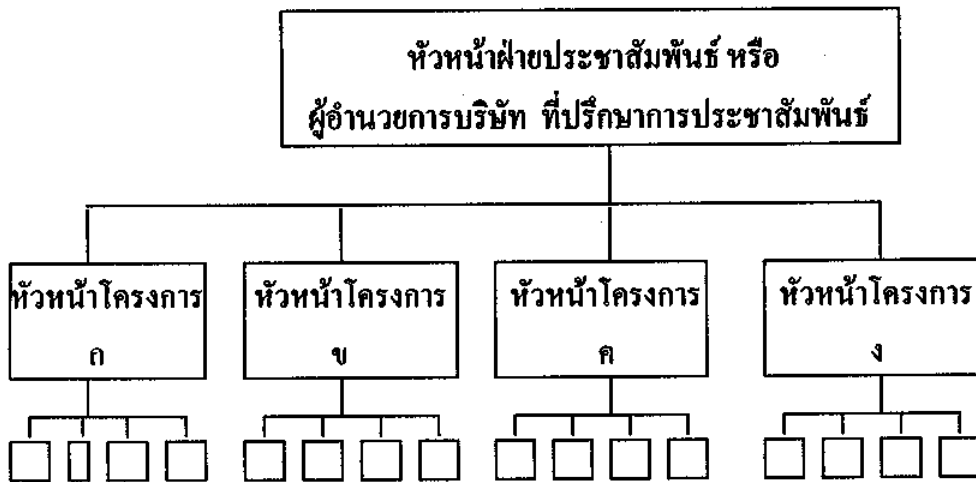


ที่มา : อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โยมิต, 2535 : 331

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่า ผู้บัญชาการกองประชาสัมพันธ คือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานประชาสัมพันธบางแห่งอาจเรียกว่า หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธหรือ หัวหน้าหน่วยประชาสัมพันธ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธนั้น ๆ ว่าเป็นระดับใด ขนาดใด และยังแบ่งหน่วยงานย่อย ๆ เป็น เป็นกองก็แบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัติของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งขึ้นตรงต่อหน่วยประชาสัมพันธ ในแต่ละแผนกยังแยกย่อยออกตามงานสำคัญ ๆ ขึ้นตรงกับแผนกนั้น ข้อดี ของการแบ่งตามหน้าที่ก็คือ ทำให้แต่ละแผนกได้พัฒนาความ มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นดี ข้อเสีย คือ บางครั้งไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา เนื่องจากงานอาจไปติดอยู่แผนกใดแผนกหนึ่งนานกว่าที่ควรจะเป็น

2. การจัดแบ่งเป็นโครงการ องค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจต้องมีการดำเนินงานประชาสัมพันธหลาย ๆ เรื่องหรือมีโครงการประชาสัมพันธหลายโครงการ และต้องการให้ งานสำเร็จตามกำหนดเวลา มักจัดแบ่งสายงานหรือโครงสร้างขององค์กรเป็นโครงการตามภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 แผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นโครงการ

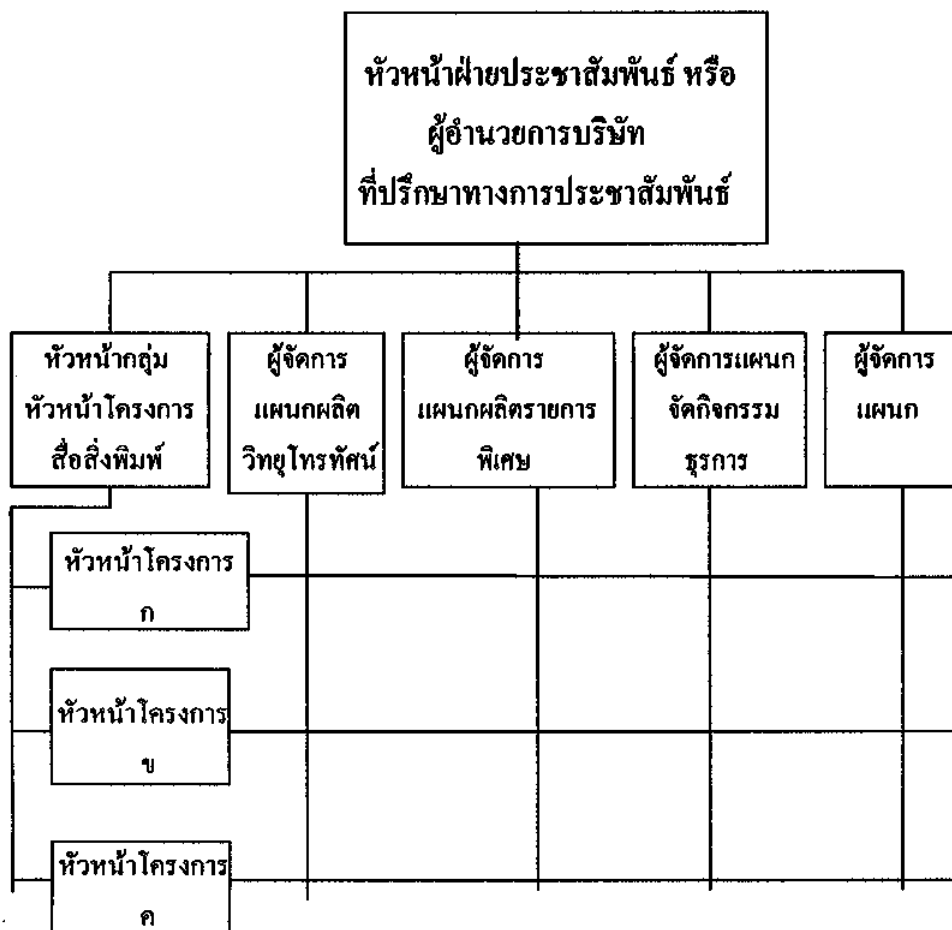


ที่มา : อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โฆษิต, 2535 : 332

จากภาพประกอบ 3 การจัดแบ่งแบบโครงการนี้ จะมีหัวหน้าโครงการต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการประชาสัมพันธ์เรื่องนั้นขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ ในแต่ละโครงการมีหัวหน้าโครงการเป็นผู้บริหารงานทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็นแผนกย่อย ๆ หรือตามงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ต่าง ๆ เช่นเดียวกับการแบ่งตามหน้าที่ ข้อดีของการจัดแบ่งตามโครงสร้าง คือ งานที่รับผิดชอบเป็นโครงการมักจะเสร็จตามกำหนดเวลาเพราะมีผู้ควบคุมและดูแลเฉพาะโครงการ ข้อเสียคือ บริษัทหรือหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรจำนวนมาก มาอยู่เฉพาะตามโครงการแต่ละโครงการ

3. การจัดแบ่งแบบผสมผสาน เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยนำทั้งแบบการแบ่งตามหน้าที่และโครงการมาผสมกัน เหมาะสำหรับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่มีงานโครงการต่าง ๆ จำนวนมาก เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรบุคคลจากหน่วยต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 แผนภูมิการจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน



ที่มา : อุบลวรรณ ปีติพัฒนะโฆษิต, 2535 : 333

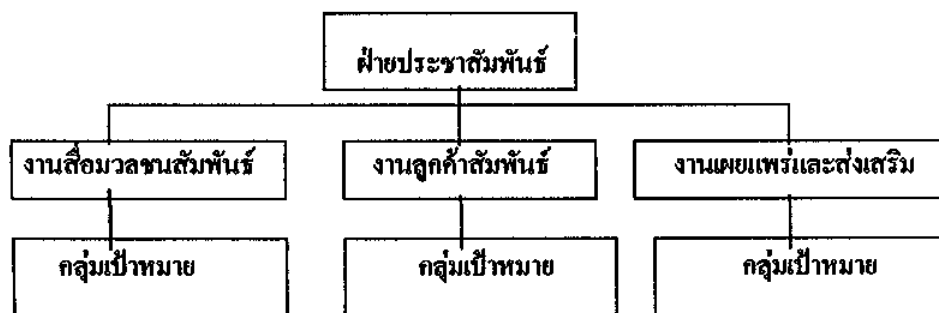
จากภาพประกอบ 4 การจัดแบบผสมผสานนี้ ยังให้ความสำคัญต่อโครงการต่าง ๆ อยู่โดยมีหัวหน้ากลุ่มโครงการคอยดูแลติดตามการปฏิบัติงานและประสานงานกับหัวหน้าโครงการต่าง ๆ แต่ละโครงการ แต่แผนกอื่น ๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานเฉพาะด้านนั้นก็ยังคงมีอยู่และต้องทำงานประสานกับโครงการต่าง ๆ โดยทำตามหน้าที่ผลิตงานด้านต่าง ๆ ให้แก่แต่ละโครงการจนเสร็จสมบูรณ์ ข้อดีของการจัดแบ่งแบบผสมผสาน คือ ความคล่องตัวในแง่ของการใช้ทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ เกิดความยืดหยุ่นในการระดม

ทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ ข้อเสียคือ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน โครงการและหน่วยงานตามหน้าที่ และอาจเกิดการทำงานซ้ำซ้อนกันระหว่างโครงการต่าง ๆ ได้

ส่วน สุพิน ปัญญาภัก (2530 : 287 - 288) ได้โครงสร้างขององค์การประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันโดยแบ่งโครงสร้างขององค์การประชาสัมพันธ์ออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. โครงสร้างตามภาระหน้าที่ การจัดรูปแบบโครงสร้างแบบนี้ได้รับความนิยมมาก เพราะเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ตามกิจกรรมงานประชาสัมพันธ์ อาทิเช่น งานสื่อมวลชนสัมพันธ์ งานวิทยุและโทรทัศน์ งานนิทรรศการ การจัดโครงสร้างตามภาระหน้าที่ ทำให้กิจกรรมงานประชาสัมพันธ์แล้วเสร็จในตัวเองงานหน้าที่ใดก็เป็นหน้าที่ของงานนั้นโดยเฉพาะ การจัดรูปแบบแบบนี้เหมาะสมกับงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นงานสร้างภาพพจน์ สร้างความเข้าใจ และเผยแพร่กิจการขององค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การแสดงไว้ในภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 แผนภูมิโครงสร้างองค์การประชาสัมพันธ์ตามภาระหน้าที่

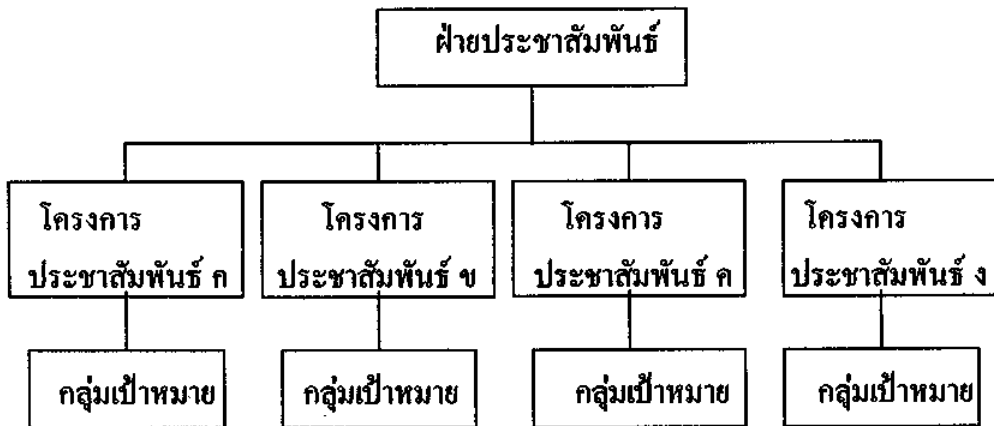


ที่มา : สุพิน ปัญญาภัก, 2530 : 287

2. การจัดโครงสร้างเฉพาะกิจ การจัดรูปแบบโครงสร้างเฉพาะกิจ เป็นการจัดตั้งองค์กรเพื่อดำเนินงานประชาสัมพันธ์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเปิดเสร็จในตัว หรือในกิจการที่มีการแบ่งงานตามลักษณะความรับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องมีงานประชาสัมพันธ์

เข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการเฉพาะ การจัดองค์การประชาสัมพันธ์แบบนี้ทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีเอกภาพรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะมีกลุ่มเป้าหมายที่แน่นอน มีขนาดไม่ใหญ่นัก และหัวหน้าโครงการประชาสัมพันธ์ลงมาสัมผัสกับปัญหาได้อย่างเจาะลึก การจัดโครงสร้างเฉพาะกิจมีลักษณะดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 6

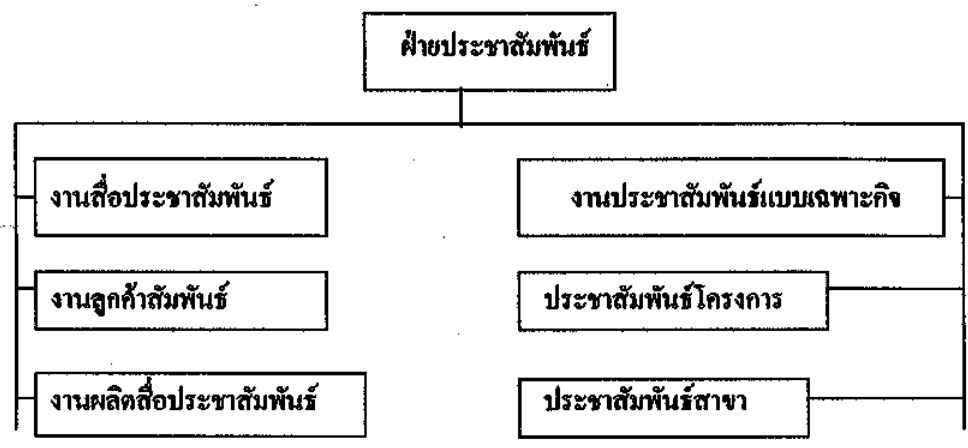
ภาพประกอบ 6 แผนภูมิโครงสร้างองค์การประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจ



ที่มา : สุพิน ปัญญาภัก, 2530 : 288

3. การจัดโครงสร้างแบบผสม เป็นการจัดองค์การประชาสัมพันธ์แบบผสมผสาน คือนำเอาแบบที่จัดตามภาระหน้าที่มาผสมกับแบบเฉพาะกิจ เหมาะสำหรับองค์การที่มีภารกิจที่กว้างขวาง มีขอบข่ายงานกระจายรูปแบบโครงสร้างนี้จะมืองค์กรเป็นศูนย์กลาง มีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่และมืองค์กรสาขาดังอยู่ตามพื้นที่ที่กำหนด ดำเนินงานประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรศูนย์กลางหลักในด้านข่าวสารและสื่อการประชาสัมพันธ์ ลักษณะการจัดโครงสร้างแสดงไว้ในภาพประกอบ 7

ภาพประกอบ 7 แผนภูมิโครงสร้างการประชาสัมพันธ์แบบผสม

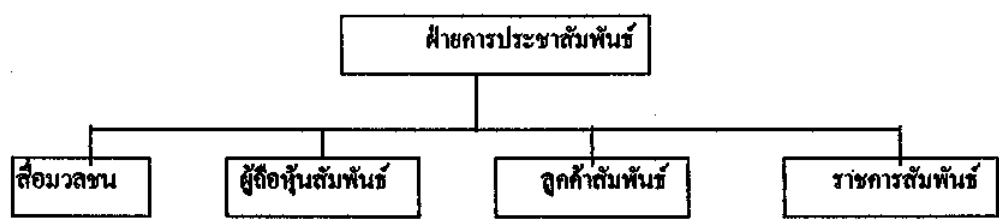


ที่มา : สุพิน ปัญญาภค, 2530 : 288

ส่วน ประจวบ อินออด (2530 : 76 - 77) กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ 3 โครงสร้าง คือ

1. โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นประชาชนกลุ่มเป้าหมาย (Public - Oriented) หน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายมากและถือว่ากลุ่มประชาชนเป้าหมายคือหัวใจสำคัญของการดำเนินงานก็จะจัดแบ่งแยกหน่วยงานย่อยโดยเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก โดยให้หน่วยงานย่อยมุ่งดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การจัด โครงสร้างในลักษณะนี้แสดงไว้ในภาพประกอบ 8

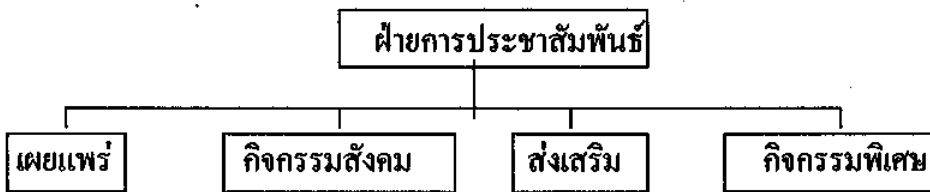
ภาพประกอบ 8 โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นกลุ่มประชาชนเป้าหมาย



ที่มา : ประจวบ อินออด, 2530 : 76

2. โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นภาระหน้าที่ (Function or Activities - Oriented) สำหรับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในข้อนี้ลักษณะการเน้นตรงกันข้ามกับโครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นกลุ่มประชาชนเป้าหมาย กล่าวคือ เน้นกิจกรรมหรือภาระหน้าที่ที่จะทำในงานประชาสัมพันธ์เป็นหลัก ส่วนกลุ่มประชาชนเป้าหมายจะเป็นกระบวนการในการปฏิบัติการรองลงไป ดังแสดงลักษณะโครงสร้างตามภาพประกอบ 9

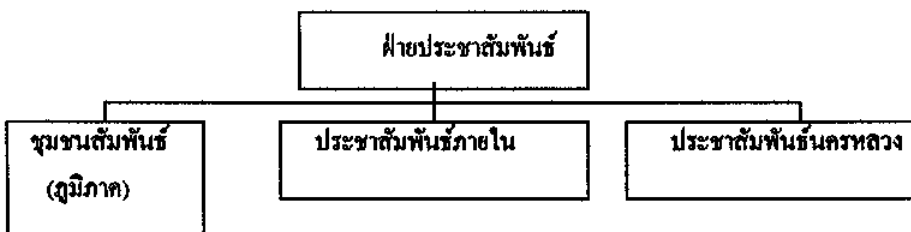
ภาพประกอบ 9 โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นภาระหน้าที่



ที่มา : ประจวบ อินอ้อด, 2530 : 76

3. การจัดโครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นอาณาเขตความรับผิดชอบ (Geographical Area - Oriented) เป็นการจัดแบ่งแยกหน่วยงานย่อยเพื่อประโยชน์ในการบริหารควบคุมและปฏิบัติงานเท่านั้น การเลือกกิจกรรมและกลุ่มประชาชนเป้าหมายก็ยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินการประชาสัมพันธ์อยู่นั่นเอง การจัดโครงสร้างแสดงตามภาพประกอบ 10

ภาพประกอบ 10 โครงสร้างหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่เน้นอาณาเขตความรับผิดชอบ



ที่มา : ประจวบ อินอ้อด, 2530 : 77

การจัดโครงสร้างองค์กรที่จะบริหารงานประชาสัมพันธ์จึงมีหลายรูปแบบ
ดังนั้น ในการจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานประชาสัมพันธ์สรุปได้ 3 ลักษณะคือ

1. การจัดโครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ คือ การจัดโครงสร้างตาม
ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
2. การจัดโครงสร้างองค์กรแบ่งตามโครงการ คือ การจัดโครงสร้างตามเรื่อง
และโครงการที่มีแผนในการดำเนินงานในองค์กรหลายเรื่องหรือหลายโครงการและต้อง
ทำให้สำเร็จตามกำหนดเวลา
3. การจัดโครงสร้างองค์กรตามแบบผสมผสาน คือ การจัดโครงสร้างที่นำ
ทั้งการแบ่งตามหน้าที่และการแบ่งตามโครงการมาผสมผสาน ซึ่งเหมาะกับองค์กร
ขนาดใหญ่ที่มีภารกิจและผู้ปฏิบัติจำนวนมาก

2. การจัดบุคคล

การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการจัดโครงสร้างของ
องค์กร การจัดคนเข้าทำงานก็เพื่อจัดแบ่งงานให้เหมาะสมกับบุคคลที่จะมาปฏิบัติ ซึ่ง
อุบลวรรณ ปิติพัฒนาโฆษิต (2535 : 333 - 334) ได้กล่าวถึงการจัดคนเข้าทำงานในการ
ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ว่า “การจัดคนเข้าทำงาน คือ ความพยายามจัดบุคคลให้เข้า
ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหน่วยงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของเขา”
การจัดคนเข้าทำงานเป็นการวางตัวบุคคลเพื่อเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคล ซึ่ง
ทวน พินธุพันธ์ (2528 : 27) อธิบายตามทฤษฎีของกูลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick)
ว่า การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) จะต้องมีข้อข่ายที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ

1. การจัดหาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการสืบหา การเลือกสรรและการบรรจุแต่งตั้ง
ให้ทำงาน
2. การจัดบุคลากร ซึ่งจะเริ่มจากการปฐมนิเทศแล้วจัดให้ทำงานตามความรู้
ความสามารถของบุคลากร การบำรุงรักษาด้วยการจัดสวัสดิการ การสร้างขวัญในการ
ทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นและการลดขั้น
3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ
ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ

4. การให้พ้นจากงาน คือการที่บุคลากรลาออก ขอโอน ขอย้าย เกษียณอายุ
ทุพพลภาพ ถึงแก่กรรม

พยอม วงศ์สารศรี (2533 : 15) ได้อธิบายถึงการจัดคนเข้าทำงานว่า เป็นการ
จัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับความต้องการของลักษณะงานที่กำหนดให้
ครอบคลุมขอบข่าย คือ

1. การวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
3. การสรรหาบุคคล
4. การคัดเลือก
5. การบรรจุและปฐมนิเทศ
6. การพิจารณาค่าตอบแทน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
9. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เฮกเกอร์แมนและฮุนเอร์ยาเจอร์ (Heckeman and Huneryager, 1960 : 220) อ้าง
ถึงใน วีระนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์, 2531 : 269) ได้จำแนก การจัดบุคคล
เข้าทำงานไว้ในขอบข่าย 3 ขั้นตอน

1. การกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการ
2. การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน
3. การคัดเลือก

เดล (Dale, 1970 : 356) อ้างถึงใน วีระนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์,
2531 : 269) กล่าวถึงขอบข่ายการจัดบุคคลเข้าทำงานใน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน
2. การคัดเลือก
3. การโยกย้ายและการเลื่อนขั้น
4. การฝึกอบรม
5. การให้ประโยชน์ตอบแทน

วีระนาถ มานะกิจ และพรหมณี ประเสริฐวงษ์ (2531 : 270) อธิบายการจัดคน
เข้าทำงานซึ่งจะต้องกระทำในขอบข่าย

1. การกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการ
2. การแสวงหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือก
4. การโยกย้าย และการเลื่อนชั้น
5. การฝึกอบรม
6. การให้ประโยชน์ตอบแทน

ดังนั้น การจัดคนเข้าทำงานเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรตามโครงสร้างที่วางไว้จึง
สรุปได้ว่า การจัดคนเข้าทำงานนั้นจะต้องกำหนดขอบข่ายดังนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
2. การสรรหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การพิจารณาค่าตอบแทน
6. การให้ออกจากงาน

การจัดคนเข้าทำงานในงานประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้บุคคลเพื่อให้
เหมาะสมกับลักษณะของงานประชาสัมพันธ์ วิจิตร อวระกุล (2534 : 240 - 241) ได้
อธิบายลักษณะหรือคุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์ที่สำคัญไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในเรื่องกลไกการประชาสัมพันธ์เป็น
อย่างดี
2. มีความรับผิดชอบต่องานประชาสัมพันธ์ ไม่หลีกเลี่ยงเมื่อเกิดวิกฤตการณ์
อันมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับความมุ่งหมาย นโยบาย ตลอดจนเสถียรภาพของหน่วยงาน
3. สามารถวางแผนให้คำแนะนำในการดำเนินนโยบายประชาสัมพันธ์
แก่ผู้บริหารให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน
4. มีความคิดริเริ่ม ตัดสินใจ ได้ฉับพลันและถูกต้องเป็นส่วนมาก
5. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงาน สภาพแวดล้อม ตลอดจนบุคคลทุกระดับ
ของหน่วยงานและสังคม

6. มีความสามารถเข้าใจในการใช้เทคนิคในการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะการเขียนข่าว บทความ สุนทรพจน์ แถลงการณ์ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์

7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับผู้อื่นได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้เสมอ
การจัดคนเข้าทำงานในงานประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์โครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน จะจัดคนเข้าสู่การปฏิบัติในตรงตามกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ

3. การสั่งการ

การบริหารงานประชาสัมพันธ์เมื่อได้มีการวางแผน กำหนดโครงสร้างขององค์การ และจัดคนเข้าทำงานในองค์การแล้ว การสั่งการจึงเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่จะให้คนปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ ชงชัย สันติวงษ์ (2531 : 108) ให้ความหมายของการสั่งการว่า คือ การพยายามกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี ส่วน จุมพล หนิมพานิช (2531 : 7) กล่าวถึงความหมายของการสั่งการไว้ว่า การสั่งการหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถชักจูงหว่านล้อมให้ลูกจ้างคนงานหรือผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปปฏิบัติเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วีระนาถ มานะกิจและพรณี ประเสริฐวงษ์ (2531 : 285) ให้ความหมายว่า การอำนวยการคือ การสั่งให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งและตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้น ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้หรือไม่ ศิริอร ชันท์หัตถ์ (2536 : 125) กล่าวว่า การอำนวยการ (Directing) คือ การสั่งการ การนิเทศงาน และการติดตามผลเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ จ่านงค์ บุญชู (2531 : 602 - 603 อ้างจาก Koontz and Donnell, 1968 : 537) ให้ความหมายว่า การสั่งการคือ การกิจอันก่อปรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่พิจารณา กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นส่งเสริมบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในช่วงเวลาทั้งสั้นและยาว

ดังนั้นความหมายโดยสรุปของการสั่งการก็คือ “การให้บุคคลใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จนบรรลุตามวัตถุประสงค์”

การสั่งการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงาน ได้จนบรรลุผลสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิธีการสั่งการที่ดีจึงสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติได้เข้าใจตรงกันและ