



แผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
(Crisis Communication Management Plan)
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ฉบับ พ.ศ. 2561

จัดทำโดย
กองสื่อสารองค์กร ฝ่ายประชาสัมพันธ์

คำนำ

ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ทันทีทันใด เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน อาจอยู่เหนือการควบคุม แต่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตหรือการดำเนินงานตามปกติ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว อาจเกิดจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว หรือเกิดจากฝีมือมนุษย์ เช่น เหตุจลาจล ก่อการร้าย จับตัวประกัน โดยอาจเกิดขึ้นครั้งเดียว วันเดียว หรือหลายวัน ติดต่อกัน อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรือส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและศรัทธา

สถานะของวิกฤต ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่สิ่งสำคัญคือความคิดของผู้คนที่คิดว่าเกิดอะไรขึ้น (For a crisis is not what has happened, it is what people think has happened) และผู้มีส่วน รับผิดชอบหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจะบริหารเหตุการณ์นั้นอย่างไร การบริหารจัดการวิกฤตโดยเฉพาะในเรื่องของ การสื่อสาร จึงต้องเข้าใจว่ากลุ่มเป้าหมายมองว่าอย่างไร ต้องการเห็นสิ่งใด เพื่อวางกลยุทธ์ในการจัดการบริหาร วิกฤตนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในฐานะองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของประเทศ มีพนักงานกว่า 30,000 คน และมี สำนักงานสาขาตั้งอยู่ทั่วประเทศ รับผิดชอบด้านการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิต และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จึงมีความจำเป็นต้องมีแผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะ วิกฤต เพื่อให้ผู้บริหารในองค์กรเข้าใจถึงสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและสามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์กับประชาชนได้อย่าง ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการดำรงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ ชื่อเสียงที่ดี และความเชื่อมั่นจากประชาชน

สารบัญ

	หน้า
วัตถุประสงค์ของแผน	4
นิยามศัพท์	5
ความเชื่อมโยงระหว่างแผนสื่อสารในภาวะวิกฤตกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	6
แผนการดำเนินงาน	7
■ ส่วนที่ 1 จัดโครงสร้างคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	7
■ ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	11
■ ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต	13
■ ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือฯให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	14
การประเมินผล	15
คู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	

วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมของคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความเข้าใจ และมีความพร้อมต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
3. เพื่อจัดทำคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เหมาะสมต่อองค์กร
4. เพื่อเตรียมให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมต่อการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

นิยามศัพท์

Issue หรือ ประเด็นร้อน หมายถึง เหตุการณ์ ข่าวลือ หรือเรื่องที่เกิดขึ้น ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ อาจเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำ สามารถบริหารจัดการได้ไม่ยาก แต่หากไม่มีการจัดการและการแก้ไขที่ดี ก็อาจส่งผลเชิงลบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น และลุกลามใหญ่โตไปเป็นวิกฤตด้านภาพลักษณ์ขององค์กรได้

Crisis หรือวิกฤตการณ์ คือ เหตุการณ์ที่สามารถสร้างอันตราย ต่อองค์กร สถานที่ ทรัพยากร และชื่อเสียง ภายในเวลาอันสั้น ต้องการได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

Crisis management คือ การจัดการ โครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการ ตลอดจนศิลปะในการวางแผน และการตัดสินใจ ในการยับยั้ง วิกฤตการณ์ ก่อนจะลุกลามเสียหายมากขึ้น

Crisis Management Team (CMT) ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร ต่อกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Communication Team (CCT) บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนการสื่อสาร และดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

Crisis Manager คือ บุคคล ที่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ประสานงานหลัก” ในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนสื่อสารในภาวะวิกฤตกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) เพื่อกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจในกรณีที่มีความจำเป็นต้องย้ายสถานที่ปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร แผน BCP กำหนดให้ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สูงสุดตามโครงสร้างการจัดการปฏิบัติการเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาการประกาศใช้และยุติการใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาประกาศใช้แผนอาจพิจารณาจากระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสียหายและโอกาสที่การดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเกิดการหยุดชะงัก ภายหลังจากการดำเนินการแก้ไขสถานการณ์เบื้องต้นตามขั้นตอนการปฏิบัติที่อยู่ในแผนการจัดการปฏิบัติการ (Incident Management Plan: IMP) แล้วเสร็จ¹

ส่วนแผนสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมของคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความเข้าใจ และมีความพร้อมต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินความรุนแรงและความเสียหาย จากกรณีวิกฤต มีกำหนดอยู่แล้วในคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อเข้าสู่แผน BCP ได้

ดังนั้น แผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงสามารถดำเนินไปได้โดยเอกเทศ แต่หากวิกฤตนั้นส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จึงเข้าสู่ขั้นตอนปฏิบัติของ BCP ต่อไป

¹ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ กรณีย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน รหัสเอกสาร : BCMS-BC-HQ-กผบ-001เวอร์ชัน: 1, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

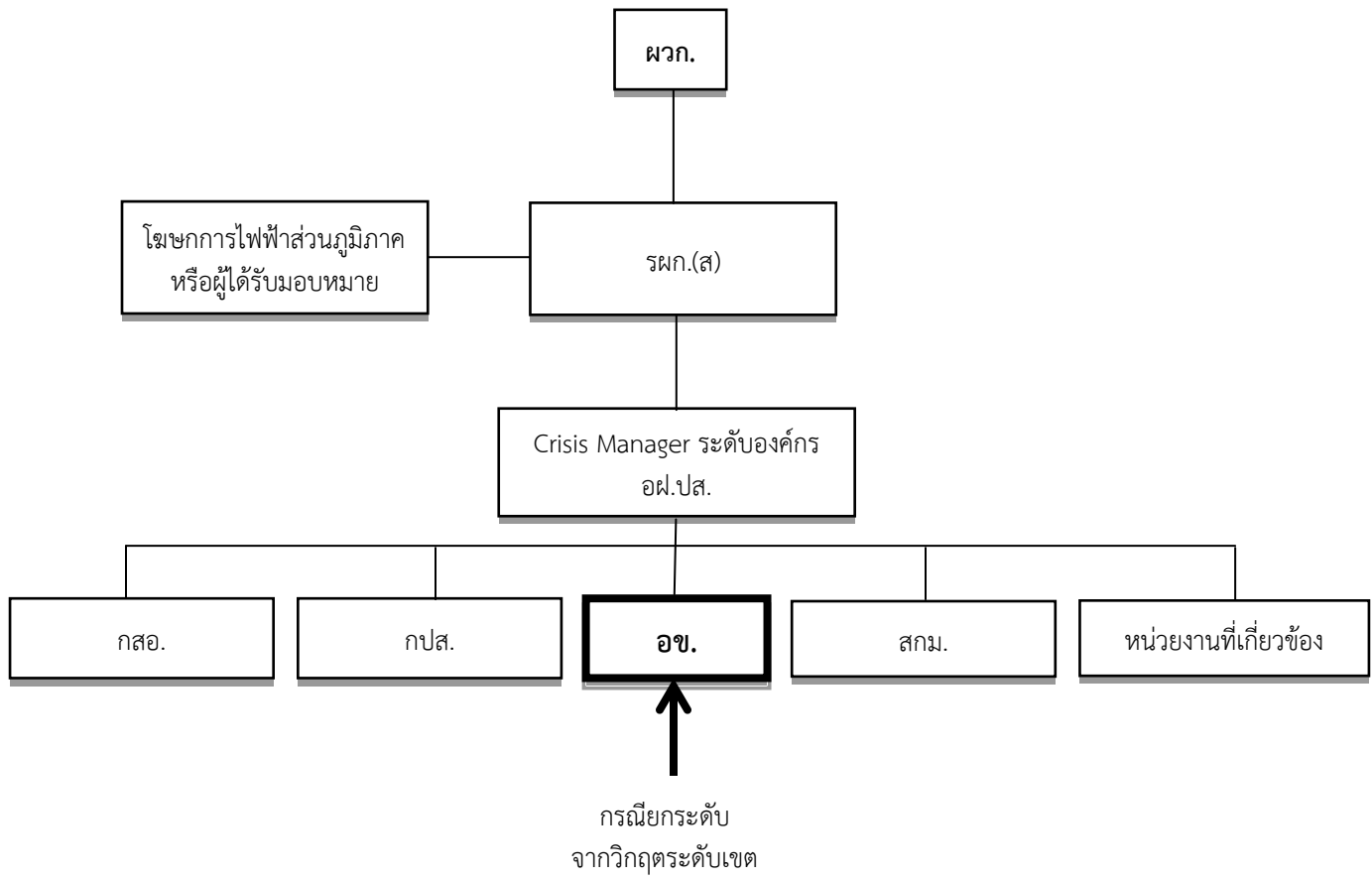
แผนการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 จัดโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต

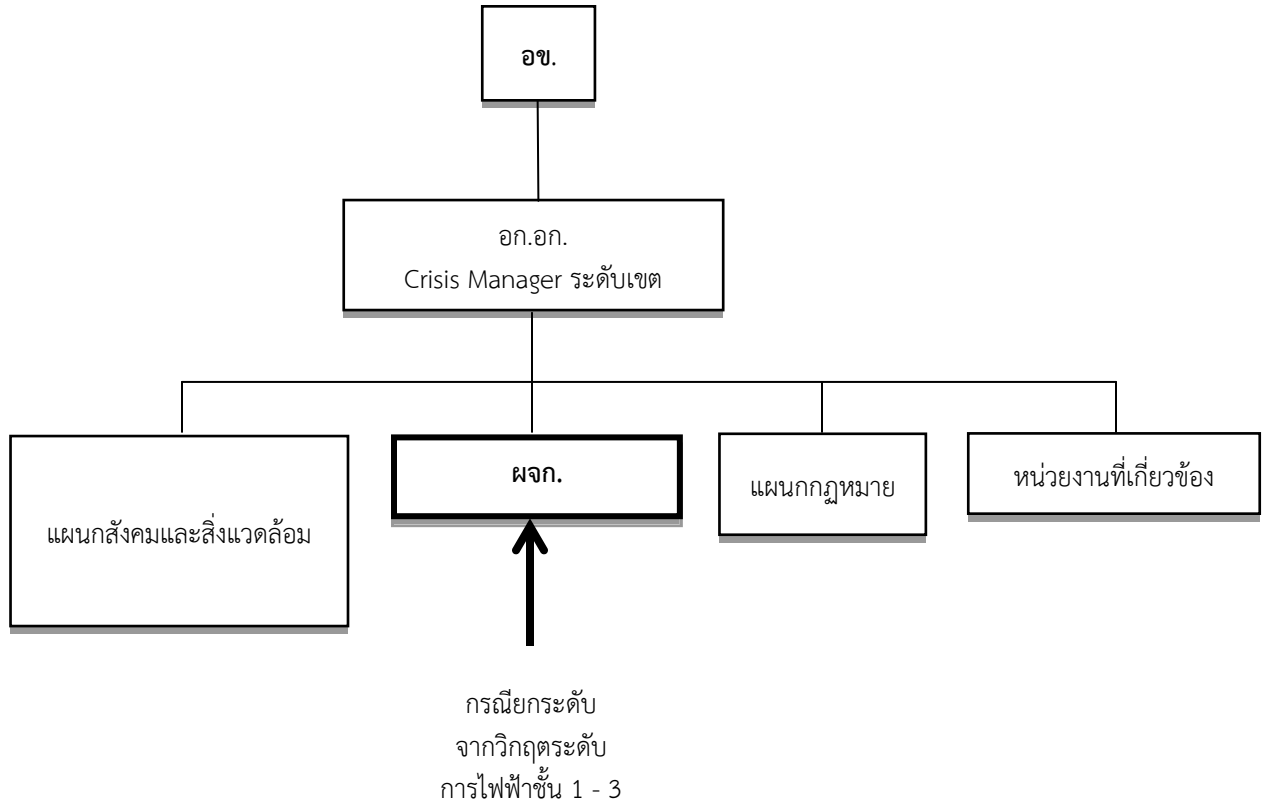
เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงสมควรจัดโครงสร้างของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับขนาดองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยแบ่งคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็น 3 ระดับชั้น ประกอบด้วย

- **ระดับองค์กร** ประกอบด้วยคณะกรรมการ CMT และหัวหน้าส่วนงานระดับเขต หรือระดับผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง
- **ระดับการไฟฟ้าเขต** ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด ผู้อำนวยการกองอำนาจการเป็น Crisis Manager และผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์หรือบริการลูกค้าเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ
- **ระดับการไฟฟ้าชั้น 1 - 3 หรือจุดรวมงาน** ประกอบด้วย ผู้จัดการการไฟฟ้าชั้น 1 – 3 เป็น Crisis Manager และเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์หรือบริการลูกค้าเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ

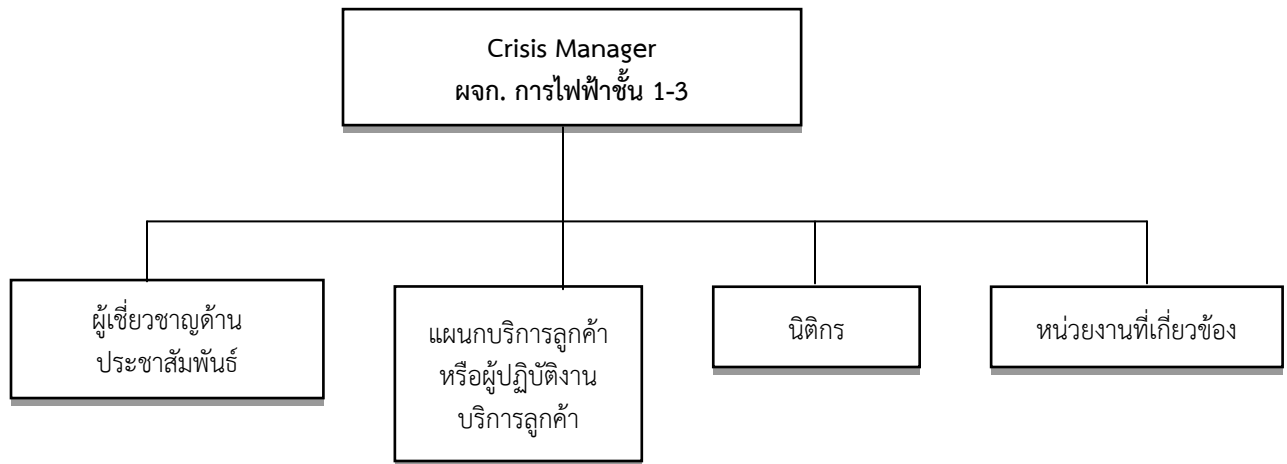
ระดับองค์กร Crisis Management Team (CMT)



ระดับการไฟฟ้าเขต Crisis Communication Team (CCT)



ระดับการไฟฟ้าชั้น 1 – 3 Crisis Communication Team (CCT)



ส่วนที่ 2

การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	ภาระ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ
ผวก.	หัวหน้าคณะทำงาน สื่อสารในภาวะวิกฤต ระดับองค์กร	มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
รผก.(ส)	โฆษกการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค	เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่ในการให้ข่าวกับสื่อมวลชน ชี้แจง ข้อเท็จจริง ตอบข้อซักถามสื่อมวลชน อำนวยความสะดวกในการ ให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
อก.อก.	Crisis Manager ระดับเขต	1. รับแจ้งเหตุวิกฤต 2. ตรวจสอบข้อมูล 3. ประเมินสถานการณ์ในเบื้องต้น 4. รายงานเหตุวิกฤตต่อหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องในด้าน ปฏิบัติการ 5. รายงานเหตุวิกฤตต่อ คอส. และตัดสินใจ ว่ามีความ จำเป็นต้องระดมทีมสื่อสารหรือไม่ หรืออาจมีความจำเป็นต้อง ประสานงานกับ CCT ระดับเขต หรือสำนักงานใหญ่เพื่อ กำหนดแนวทางดำเนินการร่วมกัน 6. นำเสนอแนวทางประชาสัมพันธ์แก่ผู้บริหาร 7. คัดเลือกผู้ให้ข่าว (Spokesperson) ที่เหมาะสมตลอดจน เตรียมพร้อมและซักซ้อมกับผู้ให้ข่าวก่อน 8. ตัดสินใจดำเนินการสื่อสารตามอำนาจตัดสินใจในแต่ละ ระดับชั้น
อฝ.ปส.	Crisis Manager ระดับ องค์กร	
ผวก.	Crisis Manager ระดับ จังหวัด	
พนักงานแผนก บริการลูกค้า หรือพนักงาน แผนกสังคมและ สิ่งแวดล้อม	ผู้เชี่ยวชาญด้านการ ประชาสัมพันธ์ ผู้ปฏิบัติงานบริการลูกค้า	
		1. ประเมินสถานการณ์ ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานที่เกิดเหตุ วิกฤต ศึกษาการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ดูว่ากลุ่มเป้าหมายมีความ กังวลเรื่องอะไร และจะคลี่คลายหรือบรรเทาความกังวลนั้นได้ อย่างไร 2. กำหนดทิศทางการสื่อสาร กำหนดข้อความหลักในการสื่อสาร (key message) วางกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย 3. กำหนด/ร่างข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารแบบต่าง ๆ จัดทำเนื้อหา (Content) ต่าง ๆ เช่น เข้าพบหรือทำหนังสือถึงผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ คำแถลงการณ์ ข่าวแจก รูปภาพ VDO ตรวจสอบ

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	ภาระ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ
		ความถูกต้อง แม่นยำ และความสมบูรณ์ของข้อมูล ก่อนนำเสนอต่อผู้ให้ข่าว ผู้บริหาร และสื่อมวลชน 4. บริหารจัดการช่องทางการสื่อสารทั้งหมดตรวจสอบรายนามสื่อมวลชน (Media list) ทั้งสื่อที่มีอยู่แล้ว สื่อที่เผยแพร่โดยไม่เสียเงิน หรือการซื้อพื้นที่ประชาสัมพันธ์ 5. สรุปและประเมินผลการสื่อสาร พร้อมทั้งปรับปรุงแผนประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
นิติกร	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	ให้ความเห็นในด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ ทั้งนี้ หากผู้ปฏิบัติหน้าที่เขตไหนมีผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ หรือด้านบริการลูกค้าที่ไม่ได้อยู่ในแผนกสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือ แผนกบริการลูกค้า ก็สามารถแต่งตั้งผู้นั้นให้เป็นหนึ่งใน CCT ได้

ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

กำหนดให้มีการจัดประชุมชี้แจงคู่มือและขั้นตอนปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุวิกฤตดังนี้

1. การบรรยายพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับ CMT ประกอบด้วย ผวก. โฆษกการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ Crisis Manager ในสำนักงานใหญ่ พร้อมด้วย อฝ.ปส. อก.ปส. อก.สอ.และพนักงานในแผนก ผสภ. ผรูป. กสอ. จัดที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่
2. การบรรยายพิเศษสำหรับโฆษกการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ Crisis manager ระดับองค์กร อห. 12 เขต ผวก. และการไฟฟ้าจุลตรวงงาน เรื่องการให้สัมภาษณ์สื่อมวลชนอย่างมืออาชีพ
3. การฝึกอบรมสำหรับทีม CCT ระดับการไฟฟ้าชั้น 1 - 3 เรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤต จัดที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 12 เขต

ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กำหนดให้มีการฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือเป็นประจำโดยให้ อช. 12 เขตและ ผจก. กฟฟ. ชั้น 1 - 3
 ปรับรายชื่อคณะกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ (CCT) ให้เป็นปัจจุบันทุกปีเพื่อให้คู่มือและขั้นตอน
 ปฏิบัติด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบด้วย

- | | | | |
|----|--|---|---------|
| 1. | การบรรยายและทบทวนการใช้คู่มือฯ ร่วมกันนำเสนอข้อพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไข คู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต | 3 | ชั่วโมง |
| 2. | การฝึกซ้อม หรือจำลองสถานการณ์เสมือนจริง ระยะเวลา | 3 | ชั่วโมง |

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม อบ. ผจก. อก.อก. ผู้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์และบริการลูกค้า นิติกร

สถานที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 12 เขต

การประเมินผล

รายการประเมิน	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
จัดโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีคำสั่งอนุมัติโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	
การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการกำหนดบุคลากรและมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	กฟข. และ กฟฟ. ชั้น 1-3 แต่งตั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสังกัด ให้รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต
คู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต	มีการจัดวางคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตในทุกสำนักงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ	บุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด และเขต ได้เข้าร่วมซักซ้อมการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตประจำปี
การบรรยายพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับ CMT	ปีละ 1 ครั้ง	CMT มีความรู้ ความเข้าใจ ต่อการจัดการและการสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤตด้านภาพลักษณ์ต่อองค์กร
การบรรยายพิเศษเรื่องการให้ข่าวอย่างมืออาชีพ	ปีละ 1 ครั้ง	สามารถให้ข่าวและนำเสนอ Key message ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ไม่หลบหลีกผู้สื่อข่าวและสามารถเลี่ยงคำถามที่ไม่ต้องการตอบได้อย่างสุภาพนุ่มนวล
การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต	ปีละ 1 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ และบริการลูกค้า มีความเข้าใจในคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต สามารถร่างคำแถลงการณ์ ต้อนรับสื่อมวลชน พิจารณาทางเลือกในการสื่อสาร สามารถเข้าสู่กระบวนการในการจัดการภาวะวิกฤตได้ภายใน 15 นาที และสามารถสร้างการสื่อสารขององค์กรได้ภายใน 1 ชั่วโมง
การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือ	ปีละ 1 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงานสามารถฝึกปฏิบัติได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด