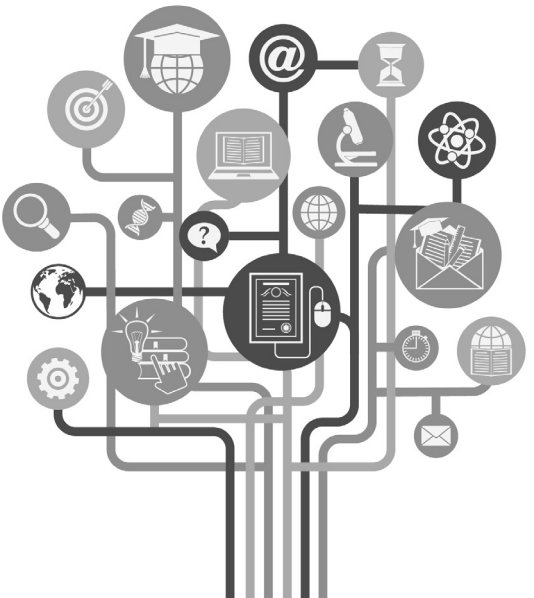
7

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ : รูปแบบการบริหารจัดการสมัยปฏิรูป

Crisis Management : Reformed management Model

สมชาย เทพแสง
Somchai Thepsaeng



การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ : รูปแบบการบริหารจัดการสมัยปฏิรูป

Crisis Management : Reformed management Model

สมชาย เทพแสง[1]
Somchai Thepsaeng
[1]**คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย**
Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220 Thailand
e-mail : somchai17@hotmail.com
Received : *June 14, 2022* ***Revised :*** *March 28, 2023* ***Accepted :*** *April 11, 2023*

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปเพราะเป็นการบริหารที่ช่วยให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์กรมีความพร้อมในการเตรียมแผนแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ ทำให้ผู้บริหารบริหารเวลาในการจัดการวิกฤติการณ์ได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ลดการสูญเสียและลดปัญหาขององค์กรให้เบาบางลง รวมทั้งสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการความเสี่ยง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ รูปแบบการบริหารจัดการสมัยปฏิรูป

Abstract

Crisis management is important in the reform period because it encourages collaboration and creative problem-solving as the organization is ready to prepare a crisis resolution plan. This allows executives to manage their time in managing crises quickly and to the point, taking action to minimize losses and reduce organizational problems as well as building confidence in the workplace for work achievement according to the goals. The key elements are 1) risk management, 2) strategic planning, 3) secure environment management, 4) leadership, 5) cost-effective resource management, and 6) effective communication.

Keyword : Crisis Management; Reformed Management Model

บทนำ

การบริหารองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากร ชุมชนและสังคม โดยที่การบริหารทรัพยากรภายใต้ความขาดแคลนและจำกัดเพื่อทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดปลอดภัยจากสิ่งต่างๆที่จะมาคุกคาม ดังนั้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตภาพที่กว้างไกล ต้องมีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอเพื่อป้องกันปัญหาวิกฤติการณ์ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก (ฉัตรปวีณ์ จรัสวราวัฒน์,2559 : 12-13) โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่มีโรคระบาด COVID 19 ได้แพร่ระบาดไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย สร้างความเสียหายต่อชีวิตประชาชนจำนวนมาก และตามมาด้วยความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ผู้นำจึงต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อประคับประคองทุกอย่างให้เสียหายน้อยที่สุด ขณะเดียวกัน ก็มีภารกิจที่ต้องฟื้นฟูกิจการเมื่อภาวะวิกฤติจบสิ้นลง ภายใต้สภาวการณ์เช่นนี้ ผู้นำต้องใช้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารจัดการภาวะวิกฤติการณ์ (Crisis Management) เป็นกระบวนการที่รับมือกับผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด อันก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียต่างๆได้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์หลายๆ แบบ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลายๆ ทาง เพื่อลดความสูญเสีย และพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด (Eke & Eke,2020 : 36-46)

ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

นักวิชาการต่างๆมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์สอดคล้องกัน ดังนี้

Nojoumi, A. R. et al. (2015 : 1965-1974) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นการแก้ปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ ความเป็นอยู่ และความปลอดภัยของบุคลากร รวมถึงปัญหาด้านการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งความอำนวยสะดวก เทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตลอดจนองค์กรอยู่รอดปลอดภัย สอดคล้องกับ Fener & Cevik (2015:695-701) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นปกติทั่วไป และ

สถานการณ์วิกฤติจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรจะมีความพร้อมในการรับมือและจัดการกับวิกฤติให้ผ่านพ้นไปได้อย่างไรโดยไม่เกิดความวุ่นวายหรือเกิดผลเสียหายต่อองค์กร ขณะที่ Fragouli & Ankunda (2016 : 107-127) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ หมายถึง การบริหารที่เน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์เป็นตัวตั้ง รวมถึงการนำการบริหารจัดการเสี่ยงมาใช้ในการป้องกัน การประเมินผลและใช้เทคนิควิธีการต่างๆในการแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ให้เกิดประสิทธิภาพรวมถึง Apuke & Tunca (2018 : 199-215) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอดและดำเนินงานต่อไปได้ เป็นผลจากแรงกดดันของกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ทวีความรวดเร็ว รุนแรงและกะทันหัน รวมถึงไม่มีรูปแบบแน่นอนทำให้องค์กรต้องเตรียมรับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ในทำนองเดียวกัน Padhan & Prabheesh (2019 : 457-484) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ หมายถึง กระบวนการในการขจัดสิ่งรบกวนหรือปัญหาที่มาคุกคามการบริหารองค์กรให้ขาดประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้สามารถแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ได้ทันท่วงทีก่อนที่องค์กรจะเสียหายต่อไป ที่สำคัญ Eke & Eke (2020 : 36-46) ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์หมายถึงกระบวนการบริหารที่ประยุกต์การออกแบบกลยุทธ์มาใช้ในการแก้ปัญหาองค์กรอย่าทันท่วงทีและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอด ลดความสูญเสียและความรุนแรง รวมถึงไม่มีรูปแบบแน่นอนทำให้องค์กรต้องเตรียมรับการตอบสนองอย่างเหมาะสม เป็นภาวะวิกฤติมักจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน โดยมุ่งให้สามารถแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ได้ทันท่วงทีก่อนที่องค์กรจะเสียหายต่อไปโดยเน้นการแก้ปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ ความเป็นอยู่และความปลอดภัยของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานตลอดจนองค์กรอยู่รอดปลอดภัย

ความสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ เป็นหลักการบริหารที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กรเพื่อแก้ปัญหาไม่ให้มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมพร้อมกับภาวะวิกฤตอยู่เสมอ นักวิชาการต่างๆให้ความสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

Seeger, M. et al. (1998 : 231-275) ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าวิกฤตใดสำคัญที่สุดที่จะต้องแก้ปัญหา 2)ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมรับมือในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร 3) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมั่นคงและปลอดภัย และ 4) ช่วยลดการสูญเสียและลดปัญหาขององค์กรให้เบาบางลงสอดคล้องกับ Coombs (1999:115-123) ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) ช่วยลดข้อผิดพลาดและความเสียหายขององค์กร 2) แก้ปัญหาระบบงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 3) ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผูบริหาร 4) สร้างความมั่นใจแก่บุคลากรและหลักประกันในการทำงานเพื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย 5) บุคลากรทำงานด้วยความสุขและเกิดความรู้สึกปลอดภัย 6) สร้างความเข้มแข็งแกบุคลากรในการทำงานเป็นทีม 7) สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรทำให้เกิดความท้าทาย และ 8) การสื่อสารในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน อีกทั้ง Bundy, J. et al. (2017 : 1661–1692) ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของบุคลากรและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 3) ทำให้ผู้บริหารบริหารเวลาในการจัดการวิกฤติการณ์ได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น 4) หลีกหนีความยุ่งยากซับซ้อนและสามารถปรับปรุงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 5) พัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และลดปัญหาให้เบาบางลง 6) ช่วยให้บุคลากรทุกคนปลอดภัยและเกิดความรูสึกอบอุ่นใจในบรรยากาศขององค์กร และ 7) ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์นับว่ามีความสำคัญในยุคปฏิรูปเป็นอย่างยิ่งเพราะช่วยให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา องค์กรมีความพร้อมในการเตรียมแผนแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้บริหารบริหารเวลาในการจัดการวิกฤติการณ์ได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ช่วยให้บุคลากรทุกคนปลอดภัยและเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจในบรรยากาศขององค์กร ช่วยลดการสูญเสียและลดปัญหาขององค์กรให้เบาบางลง รวมทั้งสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ประเภทของวิกฤต

นักวิชาการต่างๆได้จำแนกประเภทของวิกฤต ดังนี้

Goldman & Traverso (1997 : 42-47) กล่าวถึงวิกฤตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามระดับความรับผิดชอบขององค์กร ได้แก่

1. กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลคุกคามต่อองค์กรค่อนข้างน้อยองค์กรมีความรับผิดชอบในระดับต่ำ เช่น ภัยธรรมชาติ ความรุนแรงในที่ทำงาน การกลั่นแกล้งใส่ความต่างๆ เป็นต้น

2. กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ หรือการที่องค์กรดำเนินงานแล้วนำไปสู่ภาวะวิกฤต โดยไม่ได้เจตนาหรือตั้งใจให้เกิด เป็นความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง เช่น การปฏิบัติงานในการคมนาคมไม่สะดวก ถิ่นทุรกันดารจนส่งให้เกิดผลเสีย ความผิดพลาดทางเทคนิคของอุปกรณ์หรือสื่อต่างๆ ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลเสียต่อผู้รับบริการ เป็นต้น

3. กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) หรือวิกฤตที่เกิดจากการที่บุคลากรทำผิดพลาด ส่งผลให้องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง เช่น ความผิดพลาดที่เกิดจากความประมาทจนนำไปสู่อุบัติเหตุการทุจริตในหน้าที่ การทำผิดกฎหมาย การปลอมแปลงเอกสารหรือผลตรวจสอบต่างๆที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือต่อองค์กร เป็นต้น

Taneja, S. et al. (2010 : 60-73) แบ่งประเภทของวิกฤตตามปัจจัยขององค์กร ดังนี้

1. วิกฤติด้านการเงิน เป็นวิกฤตที่เกิดจากเศรษฐกิจ ทำให้ลูกค้าซื้อของน้อยลงหรือลูกค้ามีกำลังจ่ายน้อยลง ผลกระทบ คือองค์กรจะมีเงินเข้าน้อยลงจนไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่าย การบริหารเกิดความลำบากมากขึ้น

2. วิกฤติด้านบุคลากร เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติตนที่ผิดจริยธรรมหรือศีลธรรม จนทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงหรืออาจจะมีปัญหาด้านกฎหมาย มีผลกระทบต่อองค์กร

3. วิกฤติด้านองค์กร หมายถึง วิกฤตจากการที่องค์กรดำเนินงานผิดพลาดหรือทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เช่นการบริการไม่ดี การมีปัญหากับลูกค้า หรือการเอาเปรียบลูกค้า เป็นต้น

4. วิกฤติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เช่น เว็บไซต์ล่ม สื่อดิจิทัลเก่า เสียบ่อย ทำให้ลูกค้าเสียเวลา วิกฤตพวกนี้ทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง และขาดความไว้วางใจจากลูกค้า

5. วิกฤติด้านธรรมชาติ ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น น้ำท่วม พายุถล่ม ไฟไหม้เป็นต้น

Stern (2017 : Online) จำแนกวิกฤตตามปัจจัยขององค์กรออกได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. วิกฤติของบุคลากร เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำผิดหรือประพฤติผิดจริยธรรมหรือคุณธรรม จนเกิดการร้องเรียนไปสู่การขึ้นศาลและตัดสินทางกฎหมาย

2. วิกฤติขององค์กร เป็นวิกฤตจากการที่องค์กรดำเนินนโยบายผิดพลาดหรือทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เช่น การทำข้อมูลลูกค้ารั่วไหล การบิดเบือนข้อมูลลูกค้า จนทำให้ลูกค้าไม่พอใจ จนทำให้องค์กรเสียหาย

3. วิกฤติของเทคโนโลยี อาจจะองค์กรขาดเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร ถูกปิดบัญชีโฆษณา บัญชีไลน์ องค์กรหาย วิกฤตพวกนี้ทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง เสียความไว้วางใจจากลูกค้า และก็เสียโอกาสในการดำเนินงาน

4. วิกฤติของธรรมชาติ ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น ความแห้งแล้งกันดาร ไฟไหม้ โดยที่ภัยธรรมชาติสามารถสร้างความเสียหายแก่องค์กร ในกรณีนี้ทำเลและชนิดของงานจะเป็นตัวบอกว่าองค์กรมีโอกาสที่จะประสบปัญหาภัยธรรมชาติมากน้อยเพียงไร

ประเภทของวิกฤตสามารถสรุปได้เป็นวิกฤตตามความรับผิดชอบขององค์กร ได้แก่ กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลคุกคามต่อองค์กรค่อนข้างน้อย กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ และกลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ และวิกฤตตามปัจจัยขององค์กร ได้แก่ วิกฤติด้านการเงิน วิกฤติด้านบุคลากร วิกฤติด้านองค์กร และวิกฤติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

กระบวนการจัดการวิกฤติการณ์

นักวิชาการต่างๆกล่าวถึงกระบวนการจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

สมาคมการจัดการงานแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.)กล่าวถึงกระบวนการการจัดการภาวะวิกฤติการณ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การลดขนาดภาวะวิกฤติ การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคซึ่งส่งผลกระทบจากภายนอก โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบ ในเรื่องการจัดการและควบคุมวิกฤติที่มีอยู่แล้ว ความเสี่ยงภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย และขั้นตอนในการทำงาน ภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นทางด้านสังคมและการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากร

2. การเตรียมความพร้อม องค์กรควรมีการประเมินภาวะวิกฤติว่าอยู่ในระดับใด การพัฒนาแผนกลยุทธ์ มีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่มีผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมตารางเวลาเพื่อรายงานผลการจัดการกฤติ และเสนอวิธีการจัดการวิกฤติให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ นอกจากนี้ควรให้การจัดการวิกฤติเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

3. การตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของขั้นตอนการลดขนาดภาวะวิกฤติ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นสำคัญ และให้ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและบุคลากร การดำเนินการจัดการวิกฤติการณ์ จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และผู้รับผิดชอบแก่บุคลากรที่มีประสบการณ์และให้ตัดสินใจในเบื้องต้น รวมทั้งมีนักประชาสัมพันธ์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานงานกับบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ

4. การฟื้นฟูภายหลังเกิดวิกฤติการณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กร ในกรณีที่มีการแก้ไขวิกฤติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรโดยทั่วไป สิ่งสำคัญในการฟื้นตัวขององค์กร ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงานและการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของแผนการจัดการวิกฤติการณ์

Pollard & Hotho (2006 : 721-736) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ชนิดต่างๆก่อนที่จะทำการแก้ไข ต้องรู้จักวิธีแยกแยะปัญหาว่าวิกฤตนั้นกระทบถึงส่วนไหนบ้างขององค์กร โดยจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน

2. ทำความเข้าใจความรุนแรงของวิกฤตการณ์ หลังจากรู้ชนิดของวิกฤตการณ์แล้ว โดยตรวจสอบความรุนแรงของวิกฤตแต่ละชนิดมีเหตุผล ว่าจะมีผลกระทบต่อองค์กรในระดับใด

3. พิจารณาวิธีแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤต

4. พิจารณาบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละชนิดในการแก้ปัญหา

5. สร้างแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องครอบคลุมส่วนต่างๆของวิกฤต ให้ได้ และพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาอื่นๆ ไปพร้อมๆกัน

6. การสอนและอบรมบุคลากร สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจอบรมและสอนงานแก่บุคลากรให้มีทักษะเพียงพอสำหรับการแก้ปัญหาโดยเชิญบุคลากรภายนอกที่เชี่ยวชาญเข้ามาอบรมบุคลากรภายในองค์กร

7. ปฏิบัติงานและทำการแก้ไข เลือกบุคลากรที่มีบุคลิกดี และมีความเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาด้วย ควรมีการตรวจแผนและการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

Savelides, S. et al. (2015 : 18-43) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตการณ์ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน เมื่อใดก็ตามที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นองค์กรจำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติในลำดับต่อไป

2. เลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์การเลือกกลยุทธ์นั้นก็ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

3. วางแผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆการเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นในองค์กรจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับทั้งคนภายในองค์กร และภายนอกองค์กร และ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สื่อมวลชน เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดี

4. ตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อรับมือในการเกิดวิกฤตการณ์เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่างๆ รวมถึงประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดการภาวะวิกฤติการณ์ตามความคิดเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน โดยเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ การเตรียมการวางแผน

ป้องกัน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน การตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อรับมือในการเกิดวิกฤตการณ์ การตรวจสอบความรุนแรงของวิกฤตการณ์ การคัดเลือกทีมงานหรือคณะกรรมการเพื่อแก้ไขวิกฤติ ตลอดจนการป้องกันและแก้ไขโดยมีเทคนิคและกลยุทธ์ในการแก้ไขวิกฤตให้ลดลงหรือเบาบางลงอย่างทันเหตุการณ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิกฤติการณ์

นักวิชาการต่างๆกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

Wooten & James (2008 : 352-379) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้คลายความวิตกกังวลและความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในการทำงานและแก้ไขวิกฤติการณ์

2. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรตระหนักถึงความเร่งด่วน เน้นให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นว่าถ้าปฏิบัติงานช้าจะทำให้เกิดความเสียหายได้

3. สื่อสารวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิกฤติการณ์ และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ ซึ่งจะได้ประโยชน์สร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5. สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ โดยที่ผู้บริหารควรจัดระบบช่วยเหลือแก่บุคลากร กระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจ โดยมีการกำกับติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด

6. พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง โดยเพิ่มพูนทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงค้นหาวิธีการแก้ไขวิกฤติการณ์อย่างเป็นระบบ

7. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร เสียสละทั้งกำลังกาย และกำลังใจ ทุ่มเท สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยนำองค์กรให้ผ่านวิกฤติการณ์ไปด้วยดีและสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อไป

Brockner & James (2008 : 94-115) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้

1. การบริหารงานต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรและลูกค้า

2. ผู้บริหารควรใช้วิธีผสมผสานหรือการบูรณาการเทคนิคต่างๆมาใช้ในการแก้ปัญหา

3. ผู้บริหารกำหนดปัญหาวิกฤติการณ์ให้ชัดเจนว่าเกิดมาจากสาเหตุแล้วค่อยๆ แก้ไปทีละประเด็น

4. เน้นปัญหาสำคัญที่มีผลต่อองค์กรและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างชัดเจน

5. สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับปัญหาวิกฤติการณ์และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนมีในการแก้ปัญหาดังกล่าว

กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์สอดคล้องกับผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้คลายความวิตกกังวลและความกลัวการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความเชื่อมั่น สร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงความเร่งด่วน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมร่วมใจในการแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์เพื่อให้ปัญหาต่างๆ ผ่านพ้นไปด้วยดี โดยจัดให้มีระบบรางวัลสำหรับบุคลากรที่แก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

หน่วยงานและนักวิชาการต่างๆกล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ Mitroff & Gus (2000 : 23-34) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การจัดการคุณภาพ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย 8) ภาวะผู้นำ และ 9) การบริหารทรัพยากร

Smith & Dan (2002 : 38-45) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3)การบริหารความเสี่ยง 4) การแก้ปัญหาและการตัดสนใจ 5) การวางแผนกลยุทธ์ 6) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และ7) ภาวะผู้นำ

Pollard & Hotho (2006 : 721-736) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การจัดการความเสี่ยง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารที่ดี 5) การจัดสภาพแวดล้อมเชิงบวก 6) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ 7) ภาวะผู้นำ

Ulmer, Sellnow & Seeger (2006 : 118-125) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย 2) การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากร 5) การจัดการความเสี่ยง 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) การปรับโครงสร้างขององค์กร

Nojoumi, Givehchi & Zadeh (2015 : 1965-1974) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้. 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ภาวะผูนำ 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การจัดบรรยากาศเชิงบวก

Verma & Sehgal (2016 : 17-22) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 6) การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ สามารถนำมาสังเคราะห์ได้ตามตารางด้านล่าง

ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

นักวิชาการ / การบริหารจัดการวิกฤติการณ์	Mitroff & Gus (2000: 23-34)	Smith & Dan (2002: 38-45)	Ulmer, Sellnow & Seeger (2006: 118-125)	Nojoumi, Givehchi & Zadeh (2015:1965-1974)	Verma & Sehgal (2016:17-22)	Pollard & Hotho (2006:721-736)	สรุป
1.การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร	✓						1
2.การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	✓	✓					2
3. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5. การจัดการคุณภาพ	✓						1
6. การทำงานเป็นทีม	✓				✓		2
7. การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย	✓	✓		✓	✓	✓	5
8. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓		✓	5
9.การบริหารการเปลี่ยนแปลง		✓				✓	2
10.การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ		✓					1
11.การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน			✓				1
12.การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	✓		✓	✓		✓	4
13.การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			✓	✓	✓	✓	4
14.การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓				1
15.การปรับโครงสร้างขององค์กร			✓				1
16.การสร้างแรงบันดาลใจ					✓		1

จากตาราง จะเห็นได้ว่านักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการวิกฤติการณ์ โดยคัดเลือกความคิดเห็นของนักวิชาการที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 คนขึ้นไปกำหนดเป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การจัดการความเสี่ยง 3) การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบด้านล่าง

รูปภาพที่1 รูปแบบการบริหารจัดการวิกฤติการณ์

การบริหารจัดการวิกฤติการณ์นับว่ามีความสำคัญในยุคปฏิรูปเป็นอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา องค์กรมีความพร้อมในการเตรียมแผนแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้บริหารบริหารเวลาในการจัดการวิกฤติการณ์ได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ช่วยให้บุคลากรทุกคนปลอดภัยและเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจในบรรยากาศขององค์กร ช่วยลดการสูญเสียและลดปัญหาขององค์กรให้เบาบางลง รวมทั้งสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรสมควรนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไป โดยผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการนำไปสู่การแก้ปัญหา

วิกฤติการณ์ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจเพื่อความร่วมใจในการแก้ไขปัญหา มีการวางแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน จำแนกความเสี่ยงออกเป็นชนิดต่างๆ ควบคุมและขจัดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร บริหารทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า เน้นสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยแก่บุคลากร ตลอดจนใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตั้งแต่การเกิดปัญหาวิกฤติการณ์จนถึงการแก้ไขปัญหาจบสิ้นลง เพื่อสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

เอกสารอ้างอิง

ฉัตรปวีณ์ จรัสวราวัฒน์. (2559). การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต. *JOURNAL OF LANGUAGE, RELIGION AND CULTURE,* 2(1), 108-113.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *การจัดการภาวะวิกฤต*. สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. www.pmat.or.th › ความรู้ทรัพยากรบุคคล › gallery1.

Apuke, O. D., & Tunca, E. A. (2018). Social media and crisis management: A review and analysis of existing studies. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 199–215.

Brockner, Joel & James, Erika Hayes (2008). Toward an Understanding of when Executives See Crisis as Opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 2(44).94–115.

Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael D.; Short, Cole E. & Coombs, W. Timothy (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management,* 43(6),1661–1692.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications Inc.

Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management,* 5(1), 36–46.

Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance,* 26(5), 695–701.

Fragouli, E., & Ankunda, C. (2016). Leadership, crisis management and business sustainability: A case study. *The Business and Management Review,* 8(2), 107-127.

Goldman, S. B., & Traverso, D. K. (1997). Don't look now, but you are having a crisis. *Risk Management,* 3(14), 42-47.

Mitroff, Ian I.; Gus Anagnos. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management.* Amacom.

Nojoumi, A. R., Givehchi, S., & Zadeh, A. M. (2015). Crisis management arising from technological risks and its models in south pars: A systematic review. *Journal of Materials and Environmental Science,* 6(7),1965–1974.

Padhan, R., & Prabheesh, K. P. (2019). Effectiveness of early warning models: A critical Padhan, review and new agenda for future direction. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 22(4), 457–484.

Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, *scenarios and the strategic management. process.Management Decision*, 44(6), 721–736.

Savelides, S., Mihiotis, A., & Koutsoukis, N.S. (2015). Crisis management for secondary education: A survey of secondary education directors in Greece. *International Journal of Educational Management,* 29(1),18–43.

Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. *Communication Yearbook.* 3(21), 231–275.

Smith, Larry & Dan Millar, PhD. (2002). *Before Crisis Hits: Building a Strategic Crisis Plan. Washington.* AACC Community College Press.

Stern, E.K. (2017/17/ May). Crisis Mana.gement.https://www.cambrigde.org.

Taneja, S., Pryor, M. G., & Zhang, L. (2010). Crisis management: A strategic and tactical leadership imperative for organisational sustainability. *International journal of Sustainable Strategic Management*, 2(1), 60–73.

Ulmer, R. R.; Sellnow, T. L.& Seeger, M. W. (2006). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity.* Sage Publications.

Verma, R., & Sehgal, V. K. (2016). Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation. *International Journal of Simulation–Systems, Science & Technology,* 17(32), 122-132.

Wooten, Lynn Perry & James, Erika Hayes (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 52–379.