

องค์ความรู้ที่ 1

การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์

หลักการของการวางแผน

การวางแผน เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน รวมถึงงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะกล่าวใน 2 ส่วน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ¹

แผน (Plan) คือ การกำหนดสิ่งที่จะทำให้แล้วลงหน้าอย่างมีขั้นตอน ทุกองค์กรควรมีการวางแผน เพราะจะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หรือทำให้การทำงานเกิด 6E คือ Efficiency ประสิทธิภาพ หมายถึง มีความสามารถในการทำให้เกิดผลงาน Effectiveness ประสิทธิภาพ หมายถึง งานเกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ Economy ประหยัด หมายถึง ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า Equality เสมอภาค หมายถึง เกิดความเท่าเทียมกันในการทำงานและความรับผิดชอบ Engagement ผูกพัน หมายถึง เกิดพันธสัญญา หรือคำมั่นสัญญาในการทำงาน Empowerment มอบอำนาจ หมายถึง มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการทำงาน

คุณประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อองค์กร

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าหากนักบริหารทำงานตามภาระหน้าที่ด้านการวางแผนด้วยความรับผิดชอบ องค์กรจะได้รับประโยชน์รวม 7 ประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลง (Change Oriented) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร ในกรณีภายนอก การวางแผนมีส่วนช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนกรณีภายใน การวางแผนช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนเงื่อนไขภายในก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเป็นผลเสียหายต่อองค์กรโดยรวม
2. การทำงานเป็นระบบ (Systems Oriented) หมายถึง การเสริมสร้างกระบวนการทำงานต่างๆ (Processes) ที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่จำเป็น (Inputs) ไปสู่ผลงานและผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected outputs and outcomes) ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่มาจากสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. การมุ่งสู่อนาคตอย่างมีทิศทาง (Future direction Oriented) การสร้างอนาคตขององค์กรเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ ซึ่งเรื่องของอนาคตมีมิติที่ต้องวินิจฉัยด้วยความรอบคอบสองด้าน คือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ด้านหนึ่ง กับความเสี่ยง (Risk) อีกด้านหนึ่ง ดังนั้น นักบริหารจะทำให้คนในองค์กรมุ่งสู่อนาคตได้ต่อเนื่อง กับสามารถชี้ให้เห็นด้วยว่าโอกาสของความสำเร็จอยู่ที่ใด

¹ บุชบา สุธีธร. การวางแผนการประชาสัมพันธ์, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554) น.12.

4. บรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ (Goal Oriented) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนเส้นชัยที่นักบริหารต้องการไปให้ถึงและได้รับชัยชนะ ซึ่งโดยปกติย่อมจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น ลูกค้า ผลิตภัณฑ์การใช้ทรัพยากร ผลกำไร สถานะตำแหน่งในการแข่งขัน ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการแข่งขัน ฯลฯ ซึ่งการทำงานโดยรู้จุดหมายปลายทางจะทำให้ผู้บริหารรู้ว่าควรใช้ศาสตร์และศิลปะใดในการกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีอย่างแยบยล

5. สร้างคุณภาพงาน (Quality Oriented) การแข่งขันในเชิงคุณภาพระหว่างองค์กรเป็นหัวใจของการบริหารไปสู่ความเป็นเลิศมาโดยตลอด องค์กรใดต้องการให้มีการจัดการในเชิงคุณภาพที่ดีและประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องคำนึงถึงการวางแผนที่แยบยล

6. การริเริ่มและพัฒนา (Innovative and development Oriented) ในการทำงานเชิงรุก หรือการทำงานที่จะป้องกันปัญหาหรือความต้องการ มีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งการสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรให้ยืนอยู่แถวหน้าตลอดเวลา

7. สร้างความสมานฉันท์ (Cohesion Oriented) การสร้างสุขภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรมิได้หมายถึงเพียงการรับบุคลากรที่มีคุณภาพดี สุขภาพดี แต่ยังหมายถึงการวางแผนที่ดีทำให้สมาชิกทุกคนทุกหน่วยงานย่อยรู้โดยชัดเจนว่าใครทำอะไร อย่างไร กับใคร เมื่อใด และเพื่อใคร ดังนั้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความราบรื่น ความร่วมมือ และความสมัคสมานสามัคคีที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จะเห็นโดยชัดเจนว่า การวางแผนเป็นทักษะหรือเครื่องมือทางความคิดที่สำคัญของนักบริหารทุกระดับ หากขาดความสามารถในการวางแผน ย่อมเป็นผลให้องค์กรนั้นขาดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและบางครั้งก็รุนแรงอีกด้วย

การจัดทำแผนเพื่อการประชาสัมพันธ์ (PR Plan Formulation)

เป็นที่ยอมรับกันว่าภาระหน้าที่ของนักบริหารในองค์กรทุกประเภท “การวางแผน” (Planning) คือ งานอันดับแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่ของนักบริหาร นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่าความสำคัญขององค์กรทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นใช้ “แผน” (Plan) เป็นเข็มทิศนำทางหรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้น การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน

เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ก็เพื่อเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเกษตรกร ผู้ประกอบการ หรือประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลดีต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร รวมถึงการได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ตลอดจนการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายนั้นอีกด้วย

สำหรับนักประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะอยู่ในระดับปฏิบัติหรือระดับบริหารก็ตาม การวางแผน เป็นสิ่ง ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำงาน ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความรู้ด้านการวางแผน เพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ต่อไป โดยปกติโครงการหรือแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์มี 4 ลักษณะที่สำคัญ คือ²

1. แผนการประชาสัมพันธ์ที่เป็นเรื่องสนับสนุนทั่วไป (General Support) เป็นการ ประชาสัมพันธ์ที่กระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและส่งเสริมความเข้าใจและความสนใจของสาธารณชนต่อองค์กร
2. แผนการประชาสัมพันธ์เฉพาะเจาะจง (Specific Support) โดยมุ่งเน้นถึงข้อมูลสารสนเทศที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่พิเศษกว่าปกติธรรมดาขององค์กร
3. แผนการประชาสัมพันธ์ที่ต้องการให้เกิดผลอย่างหนึ่งอย่างใด (Reinforcement) เน้นการ ส่งเสริมหรือสนับสนุนความคิดเห็นเดิมที่มีอยู่แล้วให้เข้มข้นขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใด
4. แผนประชาสัมพันธ์เพื่อชี้แจงแก้ไขความเข้าใจผิด หรือการแสดงออกเชิงลบของประชาชนที่มี ต่อองค์กร (Remedial)

ขั้นตอนของการวางแผนการประชาสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ควรนำมาวิเคราะห์ คือ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อให้เราทราบจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และภัยคุกคาม (T) ขององค์กรตามหลัก SWOT Analysis ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดอื่นๆ ให้ถูกต้องต่อไป หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสิ่งที่สภาพแวดล้อมต้องการ กับสิ่งที่กิจการจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกัน ก็จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่เกิดกิจการต้องการกับสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อประเมินหาโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบระหว่างระดับของความสลับซับซ้อน (Complexity) กับระดับของ การเปลี่ยนแปลง (Change) ในสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก มักจะคุกคาม (Threats) ต่อองค์กรและต่อนักกลยุทธ์เพราะมันจะทำให้เกิดข้อจำกัดของความสามารถของ นักกลยุทธ์ในการกำหนดแผนระยะยาว และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้ เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างกิจการ กับสิ่งแวดล้อม โดยการวิเคราะห์แบบต่างๆ มีรายละเอียด ดังนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียก กันย่อๆว่า PEST Analysis ประกอบด้วย

² จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. ยุทธวิธีการประชาสัมพันธ์. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) น.

- การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐบาล ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงาน

- เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อัตราการว่างงาน ต้นทุนการผลิต

- สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ระดับการศึกษา จารีตประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ภาษา วิธีการใช้ชีวิต ลักษณะการตั้งถิ่นที่อยู่อาศัย การยอมรับนับถือผู้นำ เครือญาติ อายุ เพศ อาชีพ แนวโน้มของประชากร รวมทั้งโครงสร้างทางสังคมอื่นๆ

- เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ความก้าวหน้าด้านการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) เป็นการวิเคราะห์โดยการทำความเข้าใจ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหลายอย่างละเอียด กลุ่มที่จะละเลยไม่ได้ก็คือ กลุ่มลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) ผู้ผลิตหรือจัดหาสินค้า (Suppliers) ธนาคาร/สถาบันการเงิน (Creditors) หรือกลุ่มอื่นใดที่หน่วยงานของรัฐที่จะต้องติดต่อเสมอ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึง จุดแข็ง (Strengths) ที่จะนำไปใช้ให้เป็นโยชน์กับ จุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอาจทำได้ดีแต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อมก็ยากที่จะสำเร็จ ดังนั้น ความระมัดระวังในการวิเคราะห์ และเตรียมความพร้อมภายในจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรจากทรัพยากร และสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร ได้แก่

- โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (Structure and Policy)

- การบริการ หมายถึง ผลผลิต ผลลัพธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- บุคลากร หมายถึง อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การบริหารบุคคล

- การเงิน หมายถึง ประสิทธิภาพด้านการเงิน และการระดมทุน วัสดุ อุปกรณ์

- การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร

ฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการวางแผนและประเมินผล การสื่อสารภายในองค์กร และการสร้าง เครือข่าย

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการวางแผน คือ การกำหนดลำดับชั้นของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงความยุ่งยาก ความซับซ้อน ความสำคัญของกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบกัน

ขึ้นเป็นแผน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญในเชิงการบูรณาการ การจำเพาะเจาะจง และปริมาณผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องกำหนดขอบเขตและจุดมุ่งเน้นขององค์กร กำหนดความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะต้องวางจุดมุ่งหมาย (Goals) เพื่อให้ภารกิจที่วางแผนไว้มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น การกำหนดจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

ระดับผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งที่องค์กรเจ้าของแผนทำให้กลุ่มเป้าหมาย โดยการกำหนดผลผลิตที่ดีควรมีลักษณะ “ปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย พึงพอใจ” หมายถึง มีปริมาณงานเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับ มีคุณภาพงานตรงตามความต้องการผู้รับ มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นจนเร่งรีบหรือไม่นานเกินไปจนเกิดความล่าช้า มีค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการทำงานไม่สูงเกินไปจนเป็นภาระ หรือต่ำเกินไปจนไม่ได้ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ และทำให้ผู้รับเกิดความพึงพอใจในผลของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ระดับผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง สิ่งในกลุ่มเป้าหมายอยากได้จากเราซึ่งเป็นองค์กรเจ้าของแผน การกำหนดผลลัพธ์ที่ดีควรมีลักษณะ “ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สุจริต รับผิดชอบ” หมายถึง ให้บริการได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ให้บริการได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้บริการอย่างเป็นธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การทำงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน (Objectives) ก็เพื่อให้จุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ สามารถนำไปสู่การดำเนินงานได้ จึงจะต้องระบุลักษณะของผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นว่ามีลักษณะอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ แต่ละองค์ประกอบต้องมีลักษณะโดยรวมที่ควรถือเป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ หลัก SMART + 4C ดังนี้

- ต้องมีความเป็นไปได้และระบุเครื่องชี้วัดที่ชัดเจน (Sensible and Specific =S) ประเด็นเรื่องความเป็นได้ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ เพราะเรื่องที่มีมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอในการบริหารงาน คือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไม่อาจจะนำไปปฏิบัติได้ เนื่องจากมีความคาดหวังที่สูงหรือต่ำเกินไป และในหลายกรณีอาจจะเป็นการเพ้อฝันค่อนข้างมาก จึงเป็นผลให้วัตถุประสงค์เช่นนั้นไม่ท้าทายให้เกิดความมุ่งมั่นในหมู่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องคำนึงเสมอว่า ผลงานที่ต้องการจะเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ ขณะเดียวกันก็ควรที่จะระบุไว้ด้วยว่าในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้บริการจะใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน

- ต้องระบุเป้าหมายที่วัดได้ (Measurable targets =M) เพื่อให้เครื่องชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหารและนักวางแผนในการวัดหรือประเมินความสำเร็จได้อย่างแม่นยำตรง จำเป็นต้องระบุเป้าหมายที่ต้องการในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ อันจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือประเมินผลสามารถตรวจวัดได้ว่าแผนที่วางไว้บรรลุผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

- ต้องบรรลุผลที่ต้องการกับสามารถมอบหมายได้ (Attainable and Assignable=A) เพื่อให้เป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพที่วางไว้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและภารกิจที่ต้องการ จำเป็นต้องคำนึงด้วยว่าเป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการได้

- ต้องอธิบายได้และทำให้เป็นจริงได้ (Reasonable and Realistic=R) สิ่งที่มีส่วนได้เสียมักจะถามคือ ทำไมจึงกำหนดผลลัพธ์ผลงานที่ต้องการ ตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด ทำไมจึงไม่ทำมากกว่านั้นหรือน้อยกว่านั้น จะทำได้หรือจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด คำถามเหล่านี้ นักบริหารและนักวางแผนต้องอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และมีความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความจริง

- ต้องกำหนดกรอบเวลาอย่างเหมาะสม (Time available =T) เพื่อให้ปัญหาหรือความต้องการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขหรือตอบสนองได้อย่างทันการณ์ จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ทั้งนี้เพื่อผลที่จะตามมาสองด้าน คือ ด้านแรก ลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ปฏิบัติสามารถรู้ได้ว่าผลงานที่ต้องการจะแล้วเสร็จเมื่อใด และอีกด้านหนึ่ง คือ ในการติดตามและควบคุมงาน กรอบเวลาที่วางไว้จะถูกใช้เป็นจุดตรวจสอบ (Milestone) ที่จะมีการรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ได้

ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวมา มีความชัดเจนสมกับเป็นการวางแผนเชิงรุก นอกจากวัตถุประสงค์จะต้องมีลักษณะ SMART แล้ว นักวางแผนที่ดีควรนำ 4C มาประกอบด้วย คือ Challenging หมายถึง วัตถุประสงค์ควรมีความท้าทาย Controlable หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องควบคุมได้ Consistency หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องคงเส้นคงวาไม่เปลี่ยนแปลงไปมา และสุดท้าย Coordinating หมายถึง วัตถุประสงค์ต้องสามารถทำให้เกิดการประสานในการทำงานได้

3. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ นักวางแผนประชาสัมพันธ์ต้องทำการวิเคราะห์ให้ได้ว่า กลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะสื่อสารประเด็นนั้น ๆ คือใคร กลุ่มคนเหล่านั้นมีลักษณะอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะได้มาจากขั้นตอนที่ 1 คือการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายอาจแบ่งได้เป็นทั้งกลุ่มคนภายในองค์กร และกลุ่มประชาชนภายนอกองค์กร และยังสามารถแบ่งแยกย่อยเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มผู้นำชุมชน ฯลฯ โดยต้องวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายใน 2 ประเด็น คือ³

1) การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ เป็นปัญหาที่สามารถใช้การประชาสัมพันธ์เข้าไปแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหานั้น ๆ ได้หรือไม่ เช่น วิเคราะห์หาสาเหตุที่เกษตรกรไม่ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุยอดจำหน่ายสินค้าด้านการเกษตรรายย่อยลดลง

³วิมลพรรณ อภาเวท. การวางแผนการประชาสัมพันธ์และการรณรงค์, (กรุงเทพฯ: บิ๊ค พอยท์, 2546) น.99.

อย่างมีนัยสำคัญ ฯลฯ นักวางแผนประชาสัมพันธ์ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุให้พบว่าอะไรเป็นเหตุแห่งปัญหา เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขด้วยการสื่อสาร

2) การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย เมื่อได้ระบุกลุ่มเป้าหมายแล้วว่าเป็นกลุ่มใด จากนั้นต้องศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ข้อมูลที่เป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ฯลฯ ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะทางภูมิศาสตร์ และข้อมูลที่เป็นลักษณะทางจิตวิทยา

การศึกษาของกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผนซึ่งการประชาสัมพันธ์ภาครัฐอาจให้น้ำหนักในส่วนนี้ไม่มากเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น จึงควรใช้เวลาและแบ่งสรรทรัพยากรมาให้กับขั้นตอนนี้มากยิ่งขึ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดรายละเอียดของแผนการประชาสัมพันธ์ที่ใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพในหน้างานจริง

4. การเลือกใช้สื่อและช่องทางเข้าถึงกลุ่มประชาชนเป้าหมาย การเลือกใช้สื่อและช่องทางเผยแพร่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการวางแผนประชาสัมพันธ์ เมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายแล้วว่าเป็นใคร การหาวิธีการและการวางแผนการเลือกใช้สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง โดยเฉพาะกรณีที่ต้องซื้อพื้นที่สื่อ ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาให้มีความครอบคลุม มีข้อมูลว่าสื่อ นั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเราได้มากน้อยเพียงใดในห้วงระยะเวลาของแผนประชาสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากยอดผู้รับชมในช่วงเวลานั้น (Rating) จำนวนการเผยแพร่/ตีพิมพ์ ยอดผู้ติดตาม ฯลฯ นอกจากนั้น ยังต้องคำนึงถึงความบ่อยครั้ง หรือความถี่ (Frequency) และความต่อเนื่อง (Continuity) ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงรูปแบบในการนำเสนอ แนวทางการจัดทำประเด็นเนื้อหา ซึ่งทั้งหมดต้องมีความพิถีพิถันและรอบคอบ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ต่องบประมาณและการประชาสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

5. การกำหนดระยะเวลา เพื่อให้รู้ถึงขอบเขตของระยะเวลาของแผนประชาสัมพันธ์ว่าเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด โดยผู้วางแผนควรมีการตัดสินใจที่แน่นอนและชัดเจน เริ่มตั้งแต่การกำหนดเวลาในการเริ่มต้นการวางแผนของแต่ละกิจกรรมที่มีความแตกต่างกัน และให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่โครงการหรือกิจกรรมนั้นได้ดำเนินการ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมและถูกต้องจะส่งผลถึงความสำเร็จของแผนประชาสัมพันธ์

6. การกำหนดงบประมาณ การกำหนดงบประมาณอาจแบ่งย่อยเป็นหลายวิธีตามลักษณะของแผน อาทิ การกำหนดงบประมาณในแผนประชาสัมพันธ์โครงการใดโครงการหนึ่งซึ่งประกอบด้วยหลายกิจกรรมที่มีงบประมาณแตกต่างกันและต้องนำงบประมาณเหล่านั้นมารวมกันเป็นก้อนใหญ่ หรือการกำหนดงบประมาณในแผนกิจกรรมที่มีเพียงกิจกรรมเดียวซึ่งจะไม่ซับซ้อนเท่าแบบแรก ดังนั้น นักวางแผนนอกจากจะต้องทำงานร่วมกับนักผลิตสื่อ นักวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ยังต้องปรึกษากับฝ่ายงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อร่วมกันพิจารณาถึงศักยภาพที่มีอยู่จนนำไปสู่การกำหนดแผนให้มีความเป็นไปได้จริงในการปฏิบัติ

การดำเนินงานตามแผน

เป็นการนำแผนที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ อันเป็นการทำงานของผูปฏิบัติงานที่เริ่มต้นกลับด้านกันกับการวางแผน คือ การนำทรัพยากรตามปริมาณและคุณภาพที่ได้รับการจัดสรรไปใช้ตามกระบวนการที่วางไว้ โดยจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานต่างๆ เช่น ขั้นตอน กฎเกณฑ์เวลา ค่าใช้จ่าย พฤติกรรมที่กำหนด อันจะเป็นผลให้องค์กรได้รับผลงานตามที่คาดหวังไว้ในแผนที่วางไว้ในเชิงปริมาณ คุณภาพและเวลา อันจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่จะยังประโยชน์ต่อองค์กร ดังที่กำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ไว้ โดยการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติจะเกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุน 7 ประการ หรือ 7S คือ Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill, Share value หมายถึง กลยุทธ์ต้องดี โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการทำงาน ระบบการบริหารจัดการที่ดี มีเอกภาพ วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรหรือทีมงานมีประสิทธิภาพสูงมีทักษะการทำงานที่พึงประสงค์ และสุดท้ายบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีค่านิยมร่วมที่เป็นหลักในการทำงานร่วมกัน

จะเห็นว่าการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเกี่ยวพันกันกับขั้นตอนแรก คือ การจัดทำแผน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทั้ง 2 ขั้นตอนเป็นอย่างดีซึ่งจะต้องเกิดจากการฝึกทักษะในการวางแผน จึงจะทำให้เกิดความสำเร็จได้
