

แผนและคู่มือการสื่อสารและจัดการในภาวะวิกฤต

องค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข

(GPO : Communication & Crisis Management)



โดย

บริษัท อิมเมจ พลัส คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

บทที่ 1

ความเป็นมา

องค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่ผลิตยาและเวชภัณฑ์ สนับสนุนงานสาธารณสุขของประเทศ นับเป็นโรงงานผลิตยาแผนปัจจุบันแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดขึ้นมาจากการรวมกิจการของโรงงานเภสัชกรรมกับกองโอสถศาลา ตามพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 ปัจจุบันผลิตยาและเวชภัณฑ์ออกจำหน่ายกว่า 300 รายการ มีพนักงานกว่า 2,000 คน และมีทรัพย์สินรวมกว่า 8,000 ล้านบาท ได้นำผลกำไรไปใช้ในการดำเนินการลงทุนขยายงาน / เพิ่มผลผลิต / พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ / การวิจัยและพัฒนา / การส่งเสริมสังคมในด้านต่างๆ โดยไม่ขอรับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ รวมทั้งนำเงินรายได้ส่งรัฐในจำนวนร้อยละ 35 ของผลกำไรโดยตลอด

องค์การเภสัชกรรม ตระหนักถึงบทบาทของการเป็นผู้นำในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ ที่จำเป็นต้องรักษาความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์นั้นๆ ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากเกิดภาวะวิกฤติที่ทำให้ผู้บริโภคที่ให้ผู้บริโภคและลูกค้าลดความเชื่อมั่นต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ องค์การเภสัชกรรมก็จำเป็นต้องรับมือและจัดการต่อเรื่องดังกล่าวด้วยแผนการสื่อสารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม องค์การเภสัชกรรมได้มีการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้ไว้แล้ว โดยมีแผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน ฉบับวันที่ 16 ตุลาคม 2550 ซึ่งครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเกิดเพลิงไหม้ หรือการเกิดระเบิด รวมทั้งแผนฉุกเฉินในกรณีที่มีการชว้างระเบิด แผนฉุกเฉินในกรณีที่พบวัตถุต้องสงสัยใน องค์การเภสัชกรรม แผนป้องกันและระงับอัคคีภัยขององค์การเภสัชกรรม ซึ่งในแผนป้องกันและระงับอัคคีภัยนี้ ยังได้มีการกำหนดมาตรการป้องกันและระงับอัคคีภัยฯ และแผนย่อยในการป้องกัน (แผนงานเชิงป้องกัน/เชิงรุก) และแผนระงับอัคคีภัย (แผนงานเชิงจัดการเหตุ) รวมกันอีกจำนวน 7 แผนด้วยกัน

นอกจากนี้แล้วองค์การเภสัชกรรมยังให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management) โดยมีกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสังกัดสำนักอำนวยการ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ประเด็นเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นตามหลักการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แล้วรายงานต่อคณะกรรมการการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านบัญชี การเงิน กฎหมาย การบริหารจัดการองค์กร ฯลฯ และได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมซึ่ง

เป็นการให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรซึ่งเป็นการบริหารจัดการในเชิงรุกที่สอดคล้องต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในลักษณะเชิงรุกหรือป้องกัน

เพื่อให้กระบวนการบริหารงานตามแผนงานต่างๆ และการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การเภสัชกรรม มีความเชื่อมโยงต่อกันและกันมากขึ้น องค์การเภสัชกรรมจึงได้จัดทำแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ (Communication & Crisis Management) เพื่อเป็นแนวทางและเป็นคู่มือปฏิบัติงานสำหรับภาวะไม่ปกติ / นुकเงินต่างๆ ทั้งก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุ และหลังจากการเกิดเหตุ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารและภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การเภสัชกรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม
2. เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม
3. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การเภสัชกรรม

กรอบและวิธีการดำเนินงาน

การจัดทำแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรมตามแผนงานนี้ ได้ดำเนินการตามวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

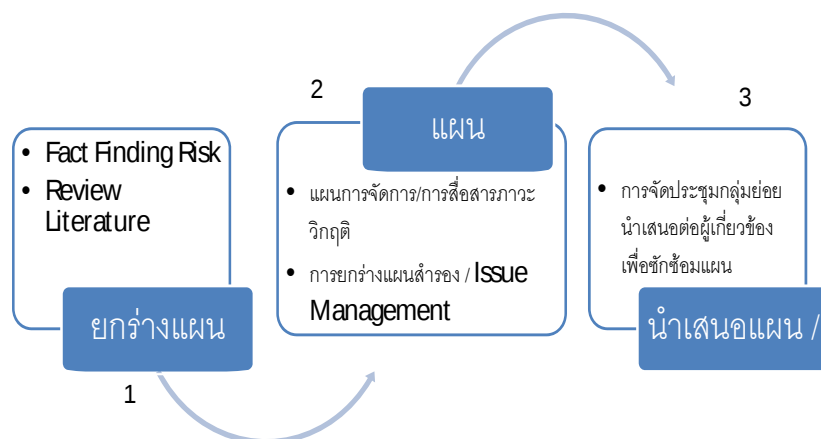
- (1) วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบัน (Situation Analysis) เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่มีความเสี่ยงหรือประเด็นที่จะทำให้เกิดภาวะวิกฤติ (Risk & Crisis Audit)
- (2) นำเอาผลจากการวิเคราะห์ตาม (1) ไปจัดกลุ่มประเด็นเพื่อติดตามและเฝ้าระวังในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ โดยจะรวมเอาการจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan) และการบริหารประเด็น (Issue Management) มาพิจารณาประกอบรวมกันด้วย โดยเป็นแผนในระยะก่อนเกิดวิกฤติ (Pre – Crisis)
- (3) สำหรับกรณีที่เป็นการบริหารในภาวะวิกฤติ (Crisis Management) ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานด้วยความแม่นยำ รวดเร็ว คล่องตัว และมุ่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและเป้าหมาย ตามลักษณะเฉพาะของการบริหารงานตามแผนฉุกเฉิน (Emergency Plan) จะเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤติ (Crisis Response) ที่เกิดขึ้น

- (4) ในระหว่างดำเนินการยกร่างการจัดแผนการบริหารประเด็นตาม (2) นั้น องค์การเภสัชกรรม ได้มีแผนปฏิบัติการที่จะย้ายโรงงานไปยังพื้นที่ของตำบลหนองเสือ และพื้นที่ของเทศบาลตำบลนันทบุรี อำเภอนันทบุรี จังหวัดปทุมธานี คณะผู้จัดทำได้ลงพื้นที่สำรวจข้อมูลและจัดทำเป็นข้อเสนอเพื่อการบริหารประเด็น (Issue Management) เป็นกรณีศึกษา (Case Study) และนับเป็นหนึ่งในกำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำหรับการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต ตามแผนงานนี้
- (5) มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อซักซ้อมการปฏิบัติงานตามแผนและคู่มือพร้อม Case Study ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเภสัชกรรม โดยจัดประชุมไปเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2551 ณ สถาบันศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนำเอาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับไปปรับปรุงใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมประเด็นตาม พ.ร.บ.ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ.2551 ซึ่งมีความหมายรวมถึงยาและเวชภัณฑ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรมไว้ด้วย
- (6) ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำคู่มือสำหรับการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต นี้ ยังได้มีการจัดทำแผนผังสำหรับการสั่งการ (Work instruction) เพื่อเป็นส่วนประกอบของการถือปฏิบัติ ตามแผนงานนี้

กรอบของงาน



ขั้นตอนการ จัดทำแผนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติสำหรับองค์การเภสัชกรรม



บทที่ 2

ความเข้าใจเบื้องต้น

2.1 ภาวะวิกฤติ

คำว่า “ภาวะวิกฤติ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Crisis และในภาษาไทยอาจใช้คำอื่นๆ ในความหมายเดียวกันอีก เช่น “เหตุวิกฤติ” “วิกฤติการณ์” หรือ “ภาวะไม่ปกติ” คำๆ นี้สำนักสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ สหรัฐอเมริกา ได้ให้คำจำกัดความไว้ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด ที่มักจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันและเป็นสถานการณ์ที่ต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จากความหมายข้างต้น “ภาวะวิกฤติ” มีความหมายรวมถึงเหตุที่เกิดจากอุบัติเหตุ เช่น แผ่นดินไหว หรือพายุเฮอริเคน และ “เหตุอุบัติการณ์” ที่เกิดจากฝีมือมนุษย์ก็เป็นเหตุอีกประเภทหนึ่งของเหตุวิกฤติ เช่น เหตุระเบิด นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงเรื่องอื้อฉาว หรือความขัดแย้ง ทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร



องค์ประกอบความเสียหายของภาวะวิกฤติ

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจให้ตรงกันในแผนที่จะจัดทำขึ้นนี้ “ภาวะวิกฤติ” หมายถึง เหตุการณ์ไม่ปกติที่เกิดขึ้นอาจจะครั้งเดียวหรือหลายครั้งและวันเดียวหรือนานหลายวันติดต่อกัน (รวมความหมายทั้งอุบัติการณ์ อุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน) ที่ทำให้เกิดผลเสียหายต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นศรัทธาที่สาธารณชน

มีต่อองค์การเภสัชกรรม ผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรม ผู้บริหารขององค์การเภสัชกรรม (และยังหมายรวมถึงกรรมการ / กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นเจ้าสังกัด) ในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ในการผลิตยาและเวชภัณฑ์สนับสนุนงานสาธารณสุขของประเทศ และความเสียหายดังกล่าวยังรวมไปถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นที่ได้รับผลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะโดยฐานะที่เป็นผู้บริโภค ผู้ให้บริการ หรือเป็นประชาชนของรัฐ ในเรื่องของความเสียหายนี้ W.Timothy Coombs ได้ระบุไว้ว่า ความเสียหายของภาวะวิกฤติมักจะเกิดขึ้นทั้ง 3 ส่วนด้วยกัน คือ (1) ความปลอดภัยของสาธารณะ (2) ความเสียหายทางการเงิน (3) ความเสียหายต่อชื่อเสียงของกิจการ

ในการจัดทำแผนนี้ จะใช้คำว่า เหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency) แทนในความหมายที่ต้องกล่าวถึง อุบัติการณ์ (Incident) และอุบัติเหตุ (Accident) และในแผนนี้จะจัดแบ่งการปฏิบัติการออกเป็น 3 ระยะ ตามวิธีการของ W.Timothy Coombs ที่แบ่งออกเป็น (1) ก่อนวิกฤติ (Pre-Crisis) (2) ในระหว่างเกิดวิกฤติ (Crisis Response) (3) หลังวิกฤติ (Post-Crisis)



การจัดหมวดหมู่ของภาวะวิกฤติตามระยะเวลาของการเกิดเหตุ

2.2 การจัดประเภทภาวะวิกฤติ

เหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤติ นั้น พอจะประมวลจากที่มา หรือสาเหตุที่เกิด ได้ดังนี้

2.2.1 เกิดจากภัยธรรมชาติ

เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยไม่อาจคาดเดาได้ว่า จะเกิดขึ้นที่ใดและเมื่อใด แต่อาจจะติดตามได้จากสัญญาณเตือนๆ ที่อาจจะทำให้รับรู้ตัวก่อนล่วงหน้าได้ และนำไปสู่การจัดการเตรียมการ หลีกเลี่ยงที่จะปะทะกับภัยธรรมชาติในกรณีต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ แต่ในบางกรณีจะรับรู้ได้ในระยะเวลาจำกัด หรือไม่รู้ตัวล่วงหน้าก็ได้

2.2.2 เกิดจากการดำเนินงานทางธุรกิจ

เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งอาจเกิดจากการกระทำที่ผิดพลาด หรือไม่มีแผนสำรองที่ดี ไม่มีการวางแผนหรือคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวมาก่อน ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงกับพนักงาน ลูกค้า ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสีย และเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2.3 เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากรในองค์กร

เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรที่ขาดความระมัดระวังทั้งบุคลากรในองค์กรเองหรือจากการกระทำของผู้อื่น

2.2.4 เกิดจากการก่อการร้ายหรือวินาศกรรม

เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดจากการกระทำของบุคคล กลุ่มคน ขบวนการทางการเมือง ขบวนการก่อการร้าย ที่อาจเป็นทั้งในประเทศและต่างประเทศ



การจัดประเภทของภาวะวิกฤติ นอกจากจะจัดตามแหล่งที่มาของเหตุข้างต้นแล้ว ยังจัดแบ่งได้ตามระดับความเสียหายได้อีกมิติหนึ่ง เช่น จัดแบ่งตามระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของเหตุวิกฤติ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะวิกฤติ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (1) มีผลกระทบต่อกว้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดมาก่อนและเกิดอย่างปัจจุบันทันด่วน ซึ่งโดยหลักการแล้วการบริหารภาวะวิกฤติ จะเป็นการบริหารเชิงรับที่จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบให้ทันท่วงที มิฉะนั้นแล้ว ภาวะวิกฤติอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และอาจ

ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงตามมาได้ แต่หากมีการวางแผนการจัดการที่ดีไว้รองรับภาวะดังกล่าว มีการประเมินความเสี่ยงต่างๆ แล้วมีการบริหารจัดการเพื่อลดทอนภาระเสี่ยงต่างๆ ลงไป มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรอยู่เสมอๆ ก็จะเป็นการบริหารจัดการในเชิงป้องกันหรือเชิงรุกได้

2.3 การจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

การบริหารในภาวะวิกฤติ มีความหมายรวมถึงทั้งการควบคุมสถานการณ์หรือตัวเรื่องที่เป็นการเกิดสถานการณ์ (Body of crisis) และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน นักการประชาสัมพันธ์บางท่านอาจจะใช้คำว่า Communication Management in Crisis แทน และเพื่อเป็นที่เข้าใจให้ตรงกันในแผนนี้ต่อไปจะใช้ชื่อว่า การสื่อสารและจัดการในภาวะวิกฤติ (Communication & Crisis Management) ซึ่งจะหมายถึงทั้งการจัดการต่อเหตุหรือเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นวิกฤติในขณะนั้นๆ กับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้กับผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ

2.4 นิยามศัพท์อื่นที่มีความหมายเกี่ยวข้องกัน / ใกล้เคียง

คำว่า ภาวะวิกฤติ (Crisis) นี้ มีการใช้ในความหมายของการบริหารจัดการที่ทับซ้อน ไขว้กันไปมากับคำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ที่ข้างต้นได้กล่าวถึงไว้แล้วคือ คำว่า อุบัติการณ์ (Incident) อุบัติเหตุ (Accident) และเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency) ซึ่งโดยทั่วไปในการใช้คำทั้งสามคำข้างต้นนี้ มักจะเป็นที่นิยมใช้สำหรับการบริหารจัดการที่ไม่ปกติที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย การก่อวินาศกรรม การก่อการร้ายในรูปแบบต่างๆ

แต่ยังมีคำที่ใช้เรียกการบริหารจัดการในลักษณะนี้ โดยเฉพาะในแวดวงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ทับซ้อน ไขว้กันไปมาเช่นกัน ซึ่งในที่นี้ขอขมามาธิบายให้คำจำกัดความไว้เป็นการเพิ่มเติมจากคำว่า Crisis Management ที่ได้อธิบายความไว้แล้วในความเข้าใจเบื้องต้นที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤติ Risk Management / Issue Management / Risk – Communication



2.4.1 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงนี้ ไพร้วเตอร์เฮาส์กรุ๊ป ได้ให้นิยามคำนี้ ตามกรอบของ The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) ว่าเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ในวิกิพีเดีย ได้ระบุถึงที่มาของโอกาสที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงขององค์กรว่าจะมาจากแหล่งต่างๆ อาทิ ความไม่แน่นอนของภาวะทางการเงิน การสะดุดล้มของโครงการ การบังคับใช้กฎหมาย การทบทวนเครดิตของสถาบันการเงิน อุบัติเหตุ ความเสียหายอันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ และยังคงรวมถึงการร่วมมือโจมตีจากคู่ต่อสู้ทางการตลาด ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นการบริหารจัดการที่เน้นให้ความสำคัญการค้นหาประเด็นหรือเรื่องที่จะก่อให้เกิดความเสียหายที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากการบริหารเชิงรับเป็นการบริหารเชิงรุกและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร รวมถึงการควบคุมหรือลดเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องต่างๆลงไปให้อยู่ในกรอบที่ควบคุมได้

2.4.2 การบริหารประเด็น (Issue Management)

คำนี้ในวิกิพีเดียระบุว่า เป็นคำที่มักจะพบว่ามีการใช้ทับซ้อนกับคำว่า Crisis management และอธิบายลักษณะไว้ด้วยว่า เป็นการบริหารจัดการภายใต้กระบวนการจัดการตามโครงสร้างปกติ (formal management process) ที่จะรับมือเหตุการณ์ต่างๆที่องค์กรมีแนวโน้มจะประสบพบให้องค์กรนำพาผ่านสถานการณ์เหล่านั้นไปได้ (to anticipate and take appropriate action on emerging trends , concern) และปกติมักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล กฎหมาย กิจกรรมสาธารณะ และการปฏิบัติตามกติกาขององค์กรกำกับดูแล (Wikipedia.com)

ในการอธิบายคำว่า issue management นี้ Elizabeth Dougall นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยนอร์ทคาโรไลนา แห่งเซพเพิล ฮิลล์ ได้ระบุว่า เป็นคำที่นิยมใช้กันในแวดวงของนักการประชาสัมพันธ์ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะใช้การตรวจสอบแง่มุมต่างๆให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำเอาเรื่องเหล่านั้นมาจัดการสื่อสารแบบมีอาชีพเพื่อช่วยสร้างความสำเร็จให้กับการบริหารจัดการ(Wikipedia.com)

เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นไปยังกรณีหรือประเด็นที่พึงระวังเพื่อลดเงื่อนไขที่จะสร้างความเสียหายต่อองค์กร เป็นการบริหารเชิงรุก มีลักษณะการจัดการที่เหมือนกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยจะมีการกำหนดหรือตรวจสอบประเด็นที่คาดว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นแล้ว จัดให้มีการติดตามเฝ้าระวัง (Warning Center) และจัดให้มีแคมเปญออกไปเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วน Risk Management จะมุ่งเน้นต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นสำคัญ ในขณะที่ Issue Management จะรวมรวมถึงการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor) ที่มาเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้นๆ (Industry / Business)

2.4.3 การสื่อสารความเสี่ยง (Risk Communication)

ผศ.ดร.นันทิกา สุนทรไชยกุล จากคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้อธิบายคำๆ นี้ไว้ในรายงานเรื่อง การสื่อสารความเสี่ยง (2551) ว่า การสื่อสารความเสี่ยงนี้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นที่เกี่ยวกับประเด็นเสี่ยง (risk) ของผู้ประเมินความเสี่ยง ผู้จัดการความเสี่ยง รวมทั้งนักวิชาการที่เป็นฝ่ายผู้สื่อสาร ไปยังผู้เกี่ยวข้องประชาชนผู้ได้รับผลกระทบ ที่เป็นฝ่ายรับการสื่อสาร ฯลฯ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าใจในความเสี่ยงที่ตนกำลังเผชิญ และมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกในการบรรเทาที่เหมาะสมกับปัญหามากที่สุด

เป็นการบริหารจัดการด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในประเด็นที่มีความเสี่ยงต่อความเข้าใจผิด หรือเข้าใจไขว้เขวได้ง่าย ซึ่งเป็นเรื่องที่นักบริหารและนักการประชาสัมพันธ์ต้องระมัดระวังในการสื่อความเป็นอย่างสูง เพราะอาจจะทำให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารมีความเข้าใจไม่ตรงกันกับประเด็นที่ผู้ทำหน้าที่สื่อสารต้องการ อาทิ การรณรงค์ในแคมเปญ ยึดอวกพฤกษที่รณรงค์ให้เยาวชน รู้จักป้องกันโรคเอดส์ / โรคที่เกิดจากเพศสัมพันธ์ ซึ่งประเด็นของการรณรงค์อาจจะกลายเป็นผลด้านลบที่กลับส่งเสริมให้เยาวชนไปมีเพศสัมพันธ์มากขึ้น หรือ กรณีการรณรงค์ให้ลดภาวะโลกร้อนจากการใช้ปุ๋ยเคมีในการทำนาของเกษตรกรไทย เพื่อร่วมในโครงการลดภาวะโลกร้อน แต่อาจจะกลับกลายเป็นเปิดช่องว่างให้มีการใช้เหตุผลกล่าวเป็นมาตรการกีดกันทางการค้าต่ออุตสาหกรรมข้าวไทยจากต่างประเทศ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ

2.5 กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติ

ในการจัดทำแผนนี้จะใช้การจัดกลุ่มกลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติตามวิธีการของ Timothy Coombs ที่มีการจัดแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ก่อนวิกฤติ (2) ระหว่างวิกฤติ (3) หลังวิกฤติ โดยในช่วงก่อนและหลังนั้น จะนำเอาแนวทางในการบริหารประเด็น (issue management) มาใช้เป็นแนวปฏิบัติ และในช่วงระหว่างวิกฤตินั้น จะใช้กลยุทธ์ 7 ตัวแบบของ Timothy Coombs เป็นแนวทางดำเนินการ

เพื่อควบคุมสถานการณ์ / เฝ้าระวังเหตุ ซึ่งอาจจะดำเนินการเป็นกลยุทธ์โดยตัวแบบเดียว หรือหลายตัวแบบรวมกัน รวมทั้งจะใช้กลยุทธ์อื่นมาประกอบเข้าด้วยกัน ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละกรณี

กลยุทธ์ 7 ตัวแบบของ Timothy Coombs ประกอบด้วย

2.5.1 การโจมตีกลับผู้กล่าวหา (Attack the accuser)

เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ตอบโต้ผู้กล่าวหากลับ เป็นกรณีที่องค์กรพิสูจน์ข้อมูลหลักฐานได้ว่าการกล่าวหาเหล่านั้นไม่เป็นความจริง เป็นการไปปดมดเท็จ ใส่ความองค์กรให้เกิดความเสียหาย (บางกรณีอาจจะต้องพึ่งพาวิธีการทางกฎหมาย)

2.5.2 การปฏิเสธ (Denial)

เป็นการปฏิเสธข้อมูลข้อกล่าวหา เช่น การกล่าวหาว่าบริษัทมีผลประกอบการขาดทุน หรือมีการทุจริต การปฏิเสธข้อมูลข้อกล่าวหาเหล่านั้น องค์กรต้องมีความมั่นใจในข้อเท็จจริง และต้องพึงระวังในตรวจสอบย้อนกลับแล้วไปพบประเด็นอื่น ที่อาจจะทำให้องค์กรต้องประสบภาวะวิกฤติใหม่อีก หรือถูกสื่อมวลชนตั้งประเด็นสอบถามย้อนกลับว่า จงใจบิดเบือน หลีกเลียง หลอกลวงให้ข้อมูลที่เบี่ยงเบนต่อสื่อมวลชน

2.5.3 การขออภัย (Excuse)

เป็นกลยุทธ์ในการบริหารสถานการณ์หรือเหตุที่เกิดขึ้นเป็นภาวะวิกฤตินั้น มาจากข้อบกพร่องผิดพลาดของการทำงานในความรับผิดชอบขององค์กร กรณีนี้ยังรวมความไปถึงกรณีที่เหตุเกิดจากอุบัติเหตุหรือเกิดจากเหตุสุดวิสัย ก็สามารถใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้

2.5.4 การอ้างเหตุผลแก้ต่าง (Justification)

เป็นกลยุทธ์ที่รับผิดชอบแบบมีผู้อื่นที่เกี่ยวข้องมาร่วมรับผิดชอบในกรณีที่เกิดขึ้นด้วย เช่น วัตถุดิบที่นำไปใช้ในการผลิต บริษัท Supplier อาจจะไปรับซื้อมาจากประเทศที่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชน หรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ก็เพราะเทคโนโลยีของบริษัทเครื่องยนต์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

2.5.5 การประจบเอาใจ (Ingratiation)

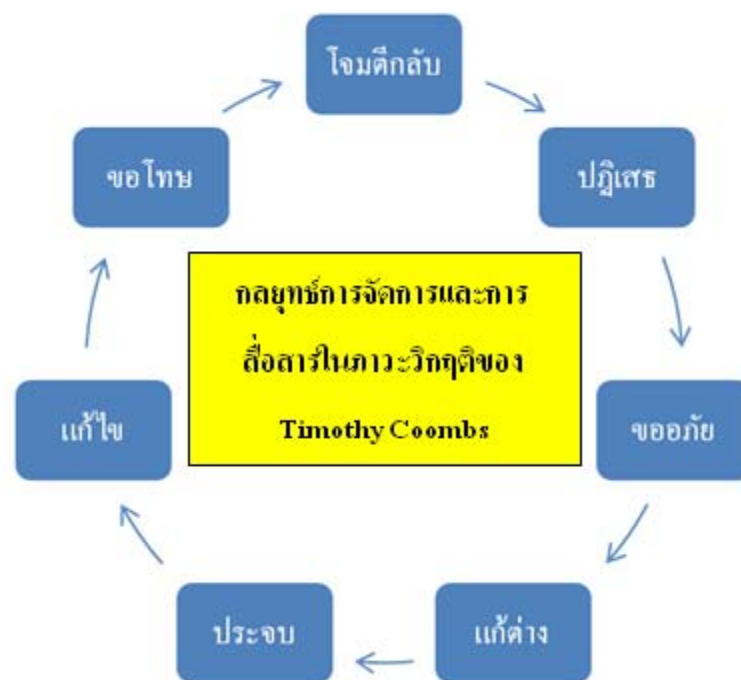
เป็นกลยุทธ์ที่มักจะใช้ในกรณีที่องค์กรยอมรับในข้อบกพร่อง และเป็นต้นเหตุในการก่อเหตุวิกฤติต่างๆ แล้วต้องการชดเชยในความเสียหายดังกล่าว เช่น สายการบินให้ญาติผู้โดยสารบินฟรีไปยังสถานที่เกิดเหตุเครื่องบินตก หรือการรับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานคืนพร้อมแจกสินค้าอื่นเป็นของขวัญปลอบใจเพิ่มเติม

2.5.6 กระทำการแก้ไข (Corrective action)

เป็นกลยุทธ์ที่ยอมรับในเหตุที่มาของปัญหาแล้วย้อนกลับไปแก้ไขในกระบวนการ/ขั้นตอนของข้อบกพร่องผิดพลาดนั้นๆ อันเป็นการแก้ไขปัญหาแบบตรงจุด ตรงประเด็น

2.5.7 การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ (Full apology)

เป็นกลยุทธ์ที่แสดงออกต่อความรับผิดชอบในภาวะวิกฤติที่องค์กรได้ก่อขึ้น แล้วแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่ตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อความเสียหายนั้น ๆ (ขอให้สาธารณชนยกโทษให้) เช่น ขอโทษ /จ่ายค่าเสียหาย / ชดเชยการศึกษาให้บุตรธิดาของผู้เสียหาย



กลยุทธ์ 7 ตัวแบบข้างต้นของ Timothy Coombs เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ระหว่างเกิดเหตุเพียงเท่านั้น ในบางกรณีอาจจะต้องมีกลยุทธ์อื่นมาใช้ประกอบกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องการควบคุมเหตุ (Crisis Containment) เพื่อมุ่งที่จะป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เลวร้ายลงไปกว่าเดิม เช่น การเคร่งครัดในแนวปฏิบัติของ Harvard Business Essentials ที่ได้เสนอกฎเพื่อการนี้ไว้ 4 ประการด้วยกัน คือ

- (1) ใช้การดำเนินการที่เด็ดขาดและทันท่วงที
- (2) ให้ความสำคัญสูงสุดกับเรื่องคน
- (3) ไปที่จุดเกิดเหตุ
- (4) สื่อสารอย่างทั่วถึง



กฎ 4 ข้อสำหรับการจัดการในภาวะวิกฤติของ Havard Business Essentials

2.6 การบริหารกลยุทธ์

การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต ตามแผนงานนี้ จะมีกรอบการดำเนินงานที่ต้องคำนึงถึงเหตุวิกฤตที่จะเกิดขึ้นทั้ง 3 ระยะด้วยกัน คือทั้งก่อนวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤต โดยมีกลยุทธ์ที่ต้องคำนึงถึงตาม 7 ตัวแบบของ Timothy Coombs และกฎ 4 ข้อของ Havard Business Essentials แล้วในทางปฏิบัติอาจจะมีบางกรณีที่ต้องการเกสซกรรม มีโอกาสที่จะรับรู้หรือทราบการก่อตัวของเหตุการณ์ก่อนที่จะเกิดเป็นวิกฤต เช่น การรวมตัวกันของคู่แข่งทางตลาดกำลังก่อการโจมตีต่อการตลาด ในกรณีเช่นนี้ จะมีระยะเวลาสำหรับการเตรียมการอยู่บ้างแม้ว่าจะเป็นช่วงสั้นๆ ก็ตาม การควบคุมเหตุ (Crisis Containment) ของสถานการณ์ในลักษณะนี้ จะไม่ใช่การไปควบคุมการเคลื่อนไหวของฝ่ายที่กำลังก่อการโดยตรง แต่จะเป็นการดำเนินการเชิงป้องกัน ชัดขวาง ลดทอน การเคลื่อนไหวหรือการปฏิบัติการของฝ่ายก่อการให้ด้อยประสิทธิภาพลง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากความเสียหายที่จะเกิดจากการโจมตีทางการตลาดของบริษัทคู่แข่ง

การบริหารจัดการแบบนี้ โดยทั่วไปมักจะกำหนดไว้เป็นแผนสำรอง (Contingency Plan) เพื่อการต่างๆ เช่น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management) หรือการบริหารประเด็น (Issue Management)

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการในลักษณะนี้ ยังมีความจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์อื่นๆมาประกอบเพิ่มเติมอีกเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถรองรับต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณี ทั้งนี้เพื่อมุ่งต่อผลการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมาย เป็นประการสำคัญ เช่น

(1) การประสานพันธมิตร

ในกรณีที่องค์การเภสัชกรรม จะตกเป็นฝ่ายตั้งรับจากการโจมตีทางการตลาด จากบริษัทคู่แข่ง และประเด็นที่คู่แข่งหยิบยกมาเปิดประเด็นต่อสาธารณะนั้น เป็นจุดอ่อนที่องค์การเภสัชกรรมไม่สามารถจะตอบโต้ หักล้างประเด็นข้อกล่าวหาต่างๆโดยมีน้ำหนักที่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องประสานหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐกลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชนและนักวิชาการด้านสาธารณสุข หรือบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม ที่จะร่วมกันเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนเพื่อหักล้างตอบโต้ประเด็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของกลุ่มกรณี

การดำเนินการในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นได้ องค์การเภสัชกรรมและคณะผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน สถาบัน และบุคคล เหล่านั้น เป็นเงื่อนไขสำคัญ

(2) การเตรียมความพร้อมที่จะอยู่ในภาวะสงครามสื่อ

การที่จะต้องบริหารสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นตาม (1) ที่นอกจากจะต้องมีการประสานกับพันธมิตรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องจัดระบบการบริหารช่องทางและจัดการข้อมูลการเพื่อประชาสัมพันธ์ที่พร้อมที่จะตกอยู่ในภาวะสงครามสื่อ ที่จะมีแหล่งข่าว /แหล่งข้อมูลเป็นแบบสองฝ่าย (Two Base Information) และต่างฝ่ายต่างจะใช้ศักยภาพและเครื่องมือต่างๆของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ตนเองมีอยู่ เพื่อกระจายข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมายและสาธารณชนให้มากที่สุด ในระยะเวลาที่เร็วที่สุด เท่าที่จะเป็นได้

การจัดระบบการบริหารช่องทางการสื่อสารนี้ ยังจะรวมถึงการ Lobby / Poll และการสำรวจข้อมูลการเคลื่อนไหวของฝ่ายตรงข้าม ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการที่จะสร้างประเด็นของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย หรือสาธารณชนเป็นสำคัญ (ไม่ได้มุ่งที่จะไปสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาโจมตี ได้รู้และเข้าใจที่ดีต่อองค์การเภสัชกรรม)



บทที่ 3

การบริหารภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม

ในแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตินี้ จะถือเอาการจัดหมวดหมู่ของภาวะวิกฤติตามระยะของการเกิดเหตุที่ Timothy Coombs แบ่งไว้เป็น 3 ระยะ คือ ก่อนวิกฤติ ระหว่างวิกฤติ และหลังวิกฤติ มาเป็นตัวจัดแบ่งลักษณะการบริหารจัดการ โดยมีลำดับ ดังนี้

3.1 ก่อนวิกฤติ

3.1.1 จุดมุ่งหมาย

การจัดการในช่วงก่อนวิกฤติ นั้น จะนำไปเพื่อป้องกัน หรือลดเงื่อนไข ไม่ให้เกิดวิกฤติขึ้น เป็นการดำเนินงานในลักษณะเช่นเดียวกับการค้นหา ประเด็นเสี่ยงเพื่อการจัดการแก้ไขขององค์กร ที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management) หรือการบริหาร ประเด็น (Issue Management)

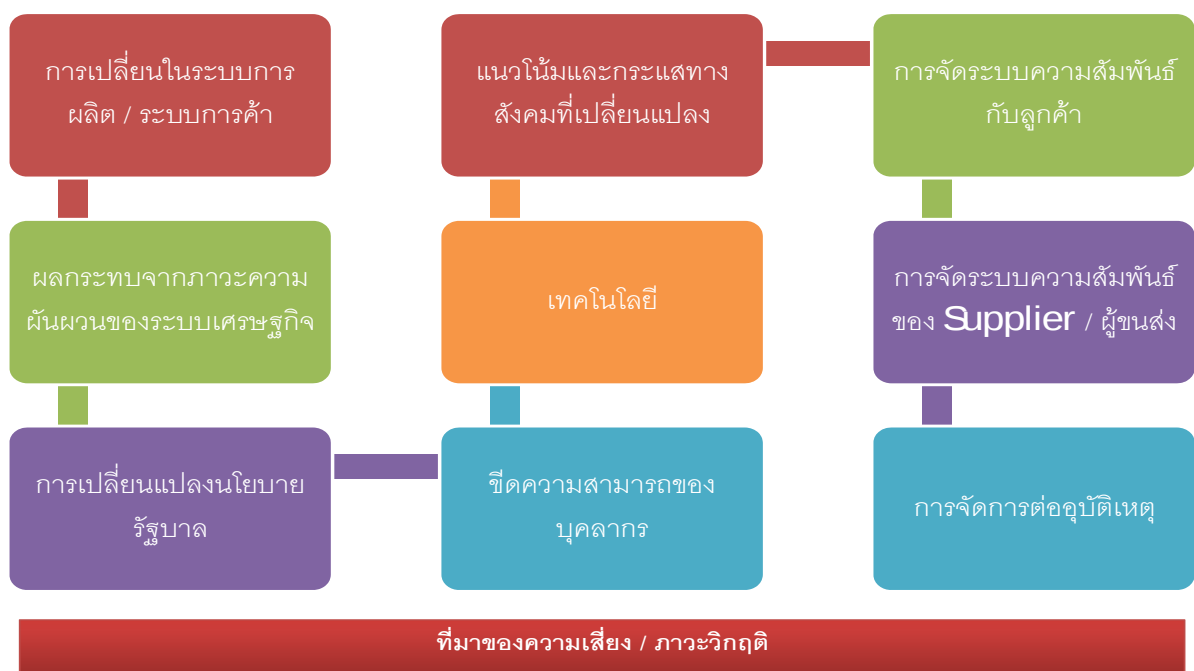
3.1.2 ลักษณะงาน

ในแผนงานนี้ จึงได้ค้นหาประเด็นที่อาจจะนำไปสู่การเกิดเป็นภาวะวิกฤติ ขององค์การเภสัชกรรม ขึ้น แล้วนำเอาเรื่องดังกล่าวไปทบทวนว่า องค์การเภสัชกรรม ได้จัดให้มีการบริหารจัดการเรื่องเหล่านี้ไว้อย่างไร บ้าง หากมีการคำนึงถึงแล้วและมีการจัดเตรียมเป็นแผนงานเป็นขั้นเป็น ตอนแล้ว เช่น มีการกำหนดไว้เป็นประเด็นเสี่ยงขององค์การเภสัชกรรม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบติดตามเฝ้าระวังอยู่แล้ว ก็จะถือว่า เรื่อง ดังกล่าวมีการจัดทำเป็นแผนสำรองไว้แล้ว แต่หากมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ คำนึงถึง ก็จะนำเอาเรื่องหรือประเด็นดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนเพื่อการ บริหารประเด็น ซึ่งถือว่าเป็นแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะ วิกฤติ ในระยะก่อนวิกฤติ ตามแผนงานนี้

อนึ่ง ประเด็นที่อาจจะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย

- (1) การเปลี่ยนแปลงในระบบการผลิต / ระบบการค้า
- (2) ผลกระทบจากภาวะความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ
- (3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล
- (4) แนวโน้มและกระแสทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง

- (5) การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านการผลิต เทคโนโลยี
- (6) ขีดความสามารถของบุคลากร
- (7) การจัดระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า
- (8) การจัดระบบความสัมพันธ์ของ Supplier / ผู้ขนส่ง
- (9) การจัดการต่อแผนอุบัติเหตุ



การตรวจสอบการบริหารประเด็นขององค์การเภสัชกรรม

ประเด็นที่ได้ค้นพบข้างต้น ได้สอบถามจากผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย ที่สถาบันศสินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2551 พบว่า มีบางประเด็นที่ได้กำหนดไว้เป็นปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องกำกับดูแลในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และบางประเด็นมีการกำหนดแผนปฏิบัติไว้แล้ว แต่มีบางประเด็นยังไม่ได้กำหนดเป็นประเด็นที่จะต้องกำกับดูแล และทุกกรณียังไม่มีการจัดทำเป็นแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไว้

ในการตรวจสอบประเด็นข้างต้น ได้มีการตรวจสอบการบริหารใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ

- (1) เป็นประเด็นที่นับเป็นปัจจัยเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงขององค์การเภสัชกรรม
- (2) มีการกำหนดแผนปฏิบัติการไว้แล้ว (เข้าข่ายเป็น Contingency plan)
- (3) เป็นประเด็นที่องค์การเภสัชกรรมยังไม่ได้กำหนดเป็นประเด็นที่ต้องกำกับดูแลเป็นกรณีพิเศษ

การตรวจสอบการบริหารประเด็นที่อาจจะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤติ

ลำดับ	หัวข้อ/ประเด็น	ความสำคัญประเด็น	การจัดการที่มีอยู่		
			1	2	3
1.	การเปลี่ยนแปลง ในระบบการผลิต / ระบบการค้า	องค์การเภสัชกรรม มีสถานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การจัดหา ผลิต จัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ของไทย ย่อม ต้องมีส่วนสัมพันธ์ต่อระบบการผลิตการค้าของ อุตสาหกรรมยาทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นธุรกิจการค้า ขนาดใหญ่ในระดับโลก นอกจากนี้ ยาและเวชภัณฑ์นั้นมีความ เกี่ยวข้องกับกติกการค้าระหว่างประเทศ เช่น การ จัดทำข้อตกลง ระหว่างประเทศ (FTA) มาตรการการกีดกัน การค้าระหว่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศเช่น WTO WHO และUN รวมทั้งการประกาศใช้สิทธิบัตรที่ เกี่ยวข้องกับยาและเวชภัณฑ์ ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจขององค์การเภสัชกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมยาโดยทั่วไปเป็นธุรกิจของบรรษัท ข้ามชาติ ที่จะอาศัยกติกการค้าระหว่างประเทศ เป็น ช่องทางที่เข้ามามีครองส่วนแบ่งทางการตลาด และบาง กรณีองค์การเภสัชกรรมจะไปเกี่ยวข้องกับฉันทาในฐานะที่เป็น องค์กรของรัฐ	x		
2.	ผลกระทบจาก ภาวะความผันผวน ของระบบ เศรษฐกิจ	องค์การเภสัชกรรม มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องสร้าง รายได้จากการจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ให้เพียงพอต่อการ บริการองค์กร(ค่าใช้จ่าย การลงทุน การวิจัย และการ บริหารงาน) ดังนั้น หากระบบเศรษฐกิจของประเทศมีความ แปรปรวน ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ องค์การเภสัชกรรม	x		
3.	การเปลี่ยนแปลง นโยบายของ รัฐบาล	ในปัจจุบันองค์การเภสัชกรรมได้รับสิทธิพิเศษในการ จำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ให้กับโรงพยาบาลของรัฐและ หน่วยงานของรัฐทั่วประเทศ ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ดังนั้น หาก นโยบายดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงไป ย่อมมีผลต่อการ บริหารจัดการขององค์การเภสัชกรรมหลีกเลี่ยงไม่ได้	x		

ลำดับ	หัวข้อ/ประเด็น	ความสำคัญประเด็น	การจัดการที่มีอยู่		
			1	2	3
4.	แนวโน้มและกระแสทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง	การเคลื่อนไหวทางสังคมในบางกรณี อาจจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรม เช่น การต่อต้านการใช้สารเคมีบางชนิดในเป็นส่วนประกอบในการผลิตยาหรือการต่อต้านการทดลองการใช้ยากับคนหรือสัตว์ อันจะทำให้องค์การเภสัชกรรมพบกับภาวะชะงักงันในการดำเนินธุรกรรมในการค้นคว้าวิจัย เป็นต้น			X
5.	การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านการผลิต เทคโนโลยี	การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของบริษัทยาเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันได้ใช้เทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ใช้อยู่เสมอ ผลก็คือทำให้มาตรฐานของการผลิตมีการปรับตัวและยกระดับการแข่งขันหากองค์การเภสัชกรรมยังใช้เทคโนโลยีเดิมๆ ย่อมนำไปสู่ประเด็นความไว้วางใจของลูกค้า ลูกค้านานๆ ได้ เช่น การผลิตที่ได้มาตรฐาน ISO และมาตรฐาน GMP	X		
6.	ขีดความสามารถของบุคลากร	อุตสาหกรรมยาในประเทศไทย ไม่ได้มีแค่ภาครัฐเท่านั้น ยังมีบริษัทเอกชนและต่างประเทศเป็นคู่แข่งกันด้วย ย่อมเป็นช่องทางที่จะทำให้เกิดปัญหาสมองไหล กรณีนี้ถ้าไม่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ดีจะนำองค์กรฯ ไปสู่ความอ่อนแอ ไม่สามารถแข่งขันได้ หากตรงกันข้ามถ้าเรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ ในแต่ละปีมีนักวิจัย หรือเภสัชกรขององค์การเภสัชกรรม คิดค้น นวัตกรรม ความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ย่อมนำไปสู่การสร้างการรู้จักความเชื่อถือ และยอดขายในอนาคตได้			X
7.	การจัดระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า	ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ยาของต่างประเทศมีการปรับปรุงรูปแบบและช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่าองค์การเภสัชกรรม ที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปในด้านต่างๆ เช่น “ยาตำราหลวง”/ “ยาสามัญประจำบ้าน” อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤติในภาพลักษณ์ และความภักดีที่มีผลิตภัณฑ์ (ยา/เวชภัณฑ์) ในระยะยาว และนำไปสู่รายได้ที่หดหายไปที่สุดในที่สุด อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริโภคมีทัศนคติ ค่านิยม ที่เชื่อถือต่อยาต่างประเทศ ว่ามีคุณภาพและประสิทธิภาพมากกว่า เป็นต้น			X

ลำดับ	หัวข้อ/ประเด็น	ความสำคัญประเด็น	การจัดการที่มีอยู่		
			1	2	3
8.	การจัดระบบความสัมพันธ์ของ Supplier / ผู้ขนส่ง	ปัจจุบันองค์การเภสัชกรรมได้รับสิทธิพิเศษในการคู่ค้ารายใหญ่ของภาครัฐ ทำให้การตระหนักถึงความสำคัญต่อลูกค้ามีน้อยและหากไม่มีการพัฒนาและจัดระบบความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงพยาบาลและหน่วยงานของรัฐให้พัฒนาและยกระดับมากขึ้น ย่อมจะนำไปสู่การไม่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนในการผลักดันในเรื่องต่างๆทางนโยบายและอื่นๆตามไปด้วยและจะเป็นช่องทางที่ทำให้บริษัทฯเอกชนใช้เป็นเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวพัสดุฯ			X
9.	การจัดการต่อแผนอุบัติเหตุ	มีการจัดการเป็นแผนการจัดการต่ออุบัติเหตุไว้แล้ว จะขาดอยู่ก็เพียงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ดังกล่าว		X	
		รวม	4	1	4

จากการจัดความสำคัญของประเด็นที่จะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า กรณีที่มีการกำหนดเป็นหนึ่งในประเด็นการบริหารความเสี่ยง แล้ว หรือมีแผนปฏิบัติการสำหรับเรื่องนั้นแล้ว เท่ากับว่า มีแผนสำรองแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องไปก็คือ (1) การจัดทำแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับการบริหารตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว (2) นำเอาประเด็นที่องค์การเภสัชกรรม ยังไม่ได้มีการกำกับดูแลเป็นกรณีเฉพาะ ไปจัดเป็นแผนบริหารประเด็น โดยให้มีการติดตามเฝ้าระวังเหตุ (Crisis Watch) และนำเสนอเป็นปัจจัยเสี่ยงในปีต่อไป

3.2 ระหว่างวิกฤติ

การบริหารภาวะวิกฤติในระหว่างวิกฤติในแต่ละกรณี นั้น ต้องอาศัยความฉับไว เป็นระบบ จัดขั้นตอนการรายงาน/การขออนุมัติที่ชัดเจน โดยจัดตั้งเป็นศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ และการบริหารในลักษณะนี้จะแยกตัวเองออกไปจากการบริหารสั่งการตามโครงสร้างโดยปกติ โดยจะมุ่งเน้นไปยังการควบคุมต่อเหตุไม่ให้มีประเด็นลุกลามออกไป หรือ Crisis Containment และจะมีงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสนับสนุน และการบริหารประเด็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบของศูนย์

3.2.1 การจัดตั้งศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต

(1) องค์ประกอบ

ให้มีการจัดตั้งศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต หรือจะเรียกโดยชื่อย่ออื่นตามความเหมาะสม โดยรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นที่นิยมกันคือผู้อำนวยการองค์กรเกษตรกรรม หรือรองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการ โดยมีผู้ช่วยฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเหตุจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของศูนย์

(2) หน้าที่

ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤตจะทำหน้าที่ต่อการควบคุมเหตุ / ระงับเหตุ การสนับสนุน / ประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ โดยจัดระบบให้มีศูนย์ปฏิบัติการ (War Room) ที่มีการรายงานสถานการณ์ มีการหารือ และสั่งการหน่วยปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งสามด้าน (ควบคุมเหตุ/สนับสนุน/ประชาสัมพันธ์) เป็นระยะๆ / ตลอดเวลา จนกว่าสถานการณ์จะยุติหรือคลี่คลาย

งานลำดับแรกที่ศูนย์ปฏิบัติการจะต้องดำเนินการ คือ การประเมินระดับความรุนแรง / ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และการเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ ทั้งเชิงรับ / รุก (Strategy) พร้อมทั้งตรวจสอบและสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินงานในขั้นต้นและเตรียมการในขั้นต่อไป (อาจจะรวมความถึงความรับผิดชอบที่จะมีต่อการไปพบกับผู้เสียหาย / ครอบครัวของผู้เสียหาย)

ในกรณีที่ความเสียหายมีระดับสูงและมีความเกี่ยวข้องกับความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง เช่น การก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การก่อจลาจล ฯลฯ การทำงานของศูนย์ปฏิบัติการจะต้องบริหารร่วมกับหน่วยงานอื่นระดับสูงขึ้นไป เช่น กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานกฤษฎีกา กระทรวงการต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ



โครงสร้างของศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต

(3) การจัดระบบรายงาน

ในกรณีที่เป็นอุบัติเหตุจะเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่า การรับทราบเหตุที่เกิดขึ้น อาจจะเกิดจากการรายงานของพนักงานองค์การเภสัชกรรมหรือบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่บรรเทาสาธารณภัย เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน และประชาชนโดยทั่วไป

ในกรณีที่เป็นพนักงานขององค์การเภสัชกรรม การรายงานเหตุที่ประสบจะเป็นไปตามขั้นตอนของแผนงานที่มีการกำหนด เช่น รายงานเหตุไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งจะต้องรายงานเหตุขึ้นไปยังศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต ที่มีการจัดตั้งขึ้น

ในกรณีที่เป็นบุคคลภายนอก การรายงานเหตุมายังศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤตจะเป็นไปได้หลายช่องทาง เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ (โอเปอเรเตอร์) / พนักงาน / ผู้บริหาร ฯลฯ และเมื่อบุคคลนั้นทราบเรื่องการแจ้งเหตุแล้ว ก็จะต้องรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาไปตามลำดับ เพื่อรายงานไปยังศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต

แต่สำหรับกรณีที่ไม่ใช่เรื่องอุบัติเหตุและเป็นเรื่องที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ตามกรณีที่มีการค้นหาประเด็นที่อาจนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตดังกล่าว การรับทราบเหตุจะเกิดขึ้นจากการรับทราบเบาะแสจากการติดตาม เฝ้าระวังการเคลื่อนไหวของข้อมูลและกรณีเชิงประจักษ์ต่างๆ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการติดตามเฝ้าระวังเหล่านี้จะต้องเป็นผู้จัดทำรายงานต่อผู้บังคับบัญชาไปตามลำดับ

ในกรณีที่เป็นเหตุโดยเร่งด่วน ในแผนนี้ยังให้มีการจัดทำหมายเลขโทรศัพท์ที่บ้าน / มือถือ หรือ อีเมลแอดเดรส ที่สามารถติดต่อและประสานงานได้ทันที เป็นเครื่องมือ

ประกอบที่สำคัญเป็นเบื้องต้นในการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง เช่น ในกรณีที่เป็นอุบัติเหตุ จะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่น เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจ (สถานีตำรวจนครบาลท้องที่/191) หรือหน่วยบรรเทาสาธารณภัย เช่น ปอเต็กตึ๊ง หรือร่วมกตัญญู หรือสื่อมวลชน เช่น สถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน จส.100 และวิทยุ สวพ.91

3.2.2 งานควบคุมเหตุ

- (1) จุดมุ่งหมาย เพื่อควบคุมสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ให้ลุกลามออกไป และหาทางที่จะคลี่คลายสถานการณ์ / เหตุการณ์ที่วิกฤตินั้นให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติที่องค์กรสามารถบริหารจัดการโดยหน่วยงานตามโครงสร้างโดยปกติต่อไปโดยเร็ว
- (2) ลักษณะงาน การควบคุมเหตุวิกฤติในแผนงานนี้ โดยส่วนใหญ่จะเป็นเหตุที่เกิดจากเหตุหรือปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์การเภสัชกรรม ที่ไม่สามารถกำกับตัวเหตุที่เกิดขึ้นได้โดยตรง ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องจัดการบริหารงานในเรื่องนี้จากฝ่ายงานขององค์การเภสัชกรรม ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว เพื่อรับผิดชอบต่อกรณีที่เกิดขึ้นและลดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์การเภสัชกรรม

การควบคุมเหตุที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณี

ลำดับ	ประเด็น	ลักษณะของเหตุ	การควบคุมเหตุ
1.	การเปลี่ยนแปลงในระบบการผลิต / ระบบการค้าของโลก	ระบบการผลิตและการค้าของโลกที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรม โดยผ่านการลงนามข้อตกลงระหว่างประเทศ หรือมีการจัดทำข้อตกลง หรือมีแนวปฏิบัติ (code of conduct) ในกรณีต่างๆขึ้น ที่เกี่ยวกับการวิจัย การผลิต การจัดจำหน่าย ฯลฯ ที่เป็นเรื่องของยาและเวชภัณฑ์ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์การเภสัชกรรม	การดำเนินงานในลักษณะนี้ การกำกับควบคุมเหตุ จะขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกับรัฐบาล ทั้งกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม ฯลฯ ดังนั้น นอกจากฝ่ายงานภายในขององค์การเภสัชกรรมในด้านผลิต และการตลาด จะต้องรับผิดชอบแล้ว ยังจะเป็นหน้าที่ของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

ลำดับ	ประเด็น	ลักษณะของเหตุ	การควบคุมเหตุ
2.	ผลกระทบจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ	ผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือตกต่ำ ด้านหนึ่งจะกระทบต่อยอดขายและรายได้ขององค์การ สาธารณสุข แต่อีกด้านหนึ่งองค์การ สาธารณสุขอาจจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการผลิตยาและเวชภัณฑ์โดยการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ	ในกรณีที่เป็นความผันผวนของระบบเศรษฐกิจที่ทำให้ยอดขายได้ขององค์การเกษตรกรรมตกต่ำลงไป ย่อมจะต้องความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายการตลาดและการขาย
3.	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล	กรณีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสถานะขององค์การเกษตรกรรม เช่น การแปรรูปกิจการบางส่วนหรือทั้งหมดไปเป็นเอกชน หรือ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นลูกค้าขององค์การเกษตรกรรม โดยเปิดช่องทางให้สามารถไปจัดซื้อจากบริษัทเอกชนโดยทั่วไปได้ ย่อมจะทำให้ห้องค์การเกษตรกรรมได้รับผลกระทบในเรื่องของการตลาดและรายได้	การดำเนินงานในลักษณะนี้ การกำกับควบคุมเหตุ จะอยู่ที่การทำงานร่วมกับรัฐบาล ทั้งกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น เช่น กระทรวงการคลังกับนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หรือ สำนักนายกรัฐมนตรีกับการเปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุฯ
4.	แนวโน้มและกระแสทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง	ประเด็นทางสังคมที่จะมาเกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจขององค์การเกษตรกรรมที่ต้องพึงระวัง นั้น จะเป็นประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน สิทธิของผู้บริโภค ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการเมืองรูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า New Social Movements	การบริหารจัดการในประเด็นนี้ที่จะเป็นการจัดการที่ตัวเหตุ นั้น จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย งานการผลิต และงานการตลาด รวมทั้งฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ และเครือข่ายกับบุคคลและองค์กรภายนอก
5.	การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านการผลิตและเทคโนโลยี	มาตรฐานการผลิตไม่ว่าจะเป็น ISO หรือ GMP รวมทั้งเงื่อนไขที่ไม่ใช่กติกากาทางการค้าโดยตรง เช่น CG และ Code of Conduct ต่างๆ ในปัจจุบันล้วนแต่เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์การเกษตรกรรมทั้งในและต่างประเทศ	มาตรฐานหรือมาตรการต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องงานในองค์การเกษตรกรรมจะต้องรับผิดชอบไปตาม มิติต่างๆ หากเกิดเป็นวิกฤตขึ้นในด้านใดส่วนงานที่รับผิดชอบย่อมต้องดำเนินการ เช่น GMP กับความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค เป็นต้น

ลำดับ	ประเด็น	ลักษณะของเหตุ	การควบคุมเหตุ
6.	ขีดความสามารถของบุคลากร	ประเด็นจะอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถของพนักงานที่ต้องรองรับต่อการแข่งขันในธุรกิจ	การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7.	การจัดระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า	ประเด็นที่ต้องพิจารณาในขณะนี้ ก็คือ ความผูกพันใน Brand Loyalty ของลูกค้าที่มีต่อองค์การเภสัชกรรม น่าจะอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าบริษัทฯ เอกชน	เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของกองประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ และฝ่ายการตลาดและการขาย
8.	การจัดระบบความสัมพันธ์กับ supplier & distributor	ประเด็นที่ควรพิจารณาในกรณีนี้ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การเภสัชกรรมกับโรงพยาบาลของรัฐ และหน่วยงานของรัฐ ที่เป็นคู่ค้า	ประเด็นนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาดและการขาย
9.	การจัดการต่อแผนอุบัติเหตุ	การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานของการบริหารแผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน (Emergency Plan) ฉบับลงวันที่ 16 ตุลาคม 2550	เป็นแผนที่ระบุต่อการจัดการและการควบคุมที่ตัวเหตุที่เกิดขึ้นในกรณีต่างๆ โดยตรง

หมายเหตุ รายละเอียดของการปฏิบัติงานในระหว่างวิกฤติ จะอธิบายไว้ในกรณีตัวอย่างในบทที่ 4

3.2.3 งานสนับสนุน

(1) จุดมุ่งหมาย

เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติทั้งด้านการควบคุมเหตุและการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อประโยชน์ต่อการคลี่คลายสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์การเภสัชกรรม

(2) ลักษณะงาน

เป็นการเตรียมการทำงานที่มีระดับความซับซ้อน เช่น กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องของทั้งองค์การเภสัชกรรมและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง สิทธิต่างๆตามกฎหมาย รวมทั้งการเจรจาตามเงื่อนไขต่างๆ ของการรับประกันภัย / ประกันชีวิต / ประกันวินาศภัย / ออคิดภัย ฯลฯ รวมทั้งการประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคสังคม ฯลฯ

ในที่นี้ จะยกตัวอย่างลักษณะการดำเนินงานสนับสนุนในระหว่างการบริหารภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรมที่เกิดขึ้นในกรณีการใช้มาตรการสิทธิบัตรยาในไทย

ประเด็นการเจรจา

ทางการสหรัฐต้องการที่จะให้ยกระดับการคุ้มครองเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property : IP) ของไทยให้เท่าเทียมกับสหรัฐ โดยรวมความเรื่องของยาเข้าไว้ด้วย ในขณะที่ทางการของไทยต้องการที่จะให้มีการคุ้มครองที่เหมาะสมกับระดับการพัฒนาประเทศและพัฒนาการสร้างสรรค์ IP ของไทย

ทางการสหรัฐ ต้องการให้ชดเชยเวลาการคุ้มครองสิทธิบัตรยาที่มีความล่าช้าในการจดทะเบียนสิทธิบัตรและขึ้นทะเบียนตำรับยา ให้ความคุ้มครองสิทธิบัตรแก่การวินิจฉัยและรักษาโรคในมนุษย์ และสัตว์ รวมถึงการจำกัดการใช้ Compulsory Licensing : CL และคุ้มครองข้อมูลยาเป็นระยะเวลา 5 ปี

ประเด็นของสิทธิบัตรยา เป็นเรื่องที่สหรัฐได้ประโยชน์จากการค้าที่ผูกขาดตามกฎหมายของสิทธิบัตร ซึ่งครอบคลุมทรัพย์สินทุกอย่าง ตั้งแต่ Process Patent หรือสิทธิบัตรกรรมวิธีผลิตยา ซึ่งรวมทั้งกรรมวิธีผลิตตัวยา วัตถุดิบยา (สารเคมีที่จะผลิตยา) ซึ่งนำมาผสมเป็นเม็ดยา ทุกอย่างสามารถนำมาจดสิทธิบัตรได้ ซึ่งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรมยาของประเทศ ที่จะไม่มีโอกาสพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เพราะอุตสาหกรรมยาของไทย เป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศมาทำเม็ด มีการวิจัยและพัฒนารูปแบบการทำเม็ดยา เพื่อผลิตยา จะทำให้ไทยเราอ่อนแอลงไปอีก

ก่อนปี 2535 ไทยเรามีโรงงานผลิตยาทั้งสิ้น 400 โรงงาน หลังปี 2535 เหลืออยู่ประมาณ 100 โรง มูลค่าการผลิตบวกนำเข้า 50,000 ล้านบาทต่อปี สัดส่วนการผลิตกับนำเข้าก่อนปี 2535 อยู่ในอัตรา 50 : 50 แต่หลังจากปี 2535 สัดส่วนอยู่ในอัตรา 30 : 70

ลักษณะการดำเนินงานสนับสนุนในระหว่างการบริหารภาวะวิกฤตขององค์การเกษตรกรรม

กรณีการใช้มาตรการสิทธิบัตรยาในไทย

ลำดับ	บุคคล / หน่วยงาน	การปฏิบัติการสนับสนุนการบริหาร
1.	การประสานงานกับผู้นำในระดับสูงของส่วนราชการ	ประสานงานกับกระทรวงพาณิชย์ (กรมการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ) เพื่อขอทราบท่าทีของการเจรจาในผลกระทบที่จะมีต่อการผลิตยา ในฐานะที่องค์การเกษตรกรรมเป็นหนึ่งในผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้ รวมทั้งจะมีเงื่อนไขใดที่มีการยกเว้นในกรณีที่เป็นองค์กรของรัฐ หรือไม่อย่างไร? ในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นที่จะต้องหาหรือเป็นนโยบายในระดับกระทรวงสาธารณสุข (รวมทั้งทำที่ที่ต้องไปด้วยกันกับผู้ผลิตยาเอกชนของไทย)
2.	การประสานงานสนับสนุนจากกลุ่มพันธมิตรหรือผู้เกี่ยวข้อง	ในเรื่องของสิทธิบัตรยา ที่เกี่ยวกับ FTA นี้ มีนักวิชาการด้านเกษตรกรรมที่สามารถจะแสดงความคิดเห็นสนับสนุนให้เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมยาของประเทศ ซึ่งรวมองค์การเกษตรกรรมไว้ด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานเพื่อให้มีความคิดเห็นของนักวิชาการเหล่านี้ ไปสร้างความรู้ความเข้าใจต่อสาธารณชน และเป็นแรงดันกับสหรัฐอเมริกาในฐานะประเทศคู่เจรจา นอกจากการประสานงานกับนักวิชาการด้านเกษตรกรรมข้างต้น แล้ว ยังจะรวมความถึงการประสานกับองค์กรพัฒนาเอกชนที่รณรงค์ในเรื่องทางสังคมอีกส่วนหนึ่งด้วย
3.	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ควรจะนำเอาเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิบัตรยา นี้ เป็นเรื่องที่รณรงค์ภายในองค์การเกษตรกรรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหมู่พนักงานด้วยกัน และเร่งเสริมขีดความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะในงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ไปสร้างโอกาสในจดทะเบียนตามความว่าด้วยสิทธิบัตรยา
4.	สื่อสารฟื้นฟูความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กร	ในกรณีที่มีประเด็นพาดพิงต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น ในระหว่างที่มีการยกข้อต่อสู้ในระหว่างความเป็นประเทศ จะมีประเด็นที่สะท้อนถึงการเป็นยาต่างประเทศกับการผลิตในประเทศ และการเป็นผู้ผลิตในประเทศนั้น อาจจะมีการหยิบยกตัวอย่างที่พาดพิงถึงการบริหารงานขององค์การเกษตรกรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรจะมีการรวบรวมและจัดเป็น campaign รณรงค์ออกไป

หมายเหตุ กรณีตัวอย่างนี้ - ไม่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์การเกษตรกรรม อย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้แล้ว ยังมีตัวอย่างของการทำงานสนับสนุนในระหว่างการบริหารภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในกรณีเครื่องบินของสายการบินวันทูโก ประสบอุบัติเหตุในขณะลงจอดที่สนามบินนานาชาติภูเก็ต (โดยศึกษาจากข่าวที่เผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน) ดังนี้

ลำดับ	บุคคล / หน่วยงาน	การปฏิบัติการสนับสนุนการบริหาร
1.	การประสานงานกับผู้นำในระดับสูงของส่วนราชการ	ผู้บริหารระดับสูงของสายการบินวันทูโก คือคุณประสงค์ ดันดีประสงค์ชัย ได้แสดงบทบาทในการรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ร่วมกับนายสมชัย อังค์สุวรรณ อธิบดีกรมการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม (นายสรเรณู วงศ์ชะอุ่ม) ในการแถลงข่าว การลงพื้นที่ตรวจสอบความคืบหน้าของสถานการณ์
2.	การประสานงานสนับสนุนจากกลุ่มพันธมิตรหรือผู้เกี่ยวข้อง	ชี้ให้เห็นถึงการประสานงานกันเป็นอย่างดีทั้งหน่วยงานที่ดูแลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เหตุเกิด กับหน่วยงานอื่นที่ประสานงานสนับสนุนจากภายนอก อาทิ แผนการจัดการฉุกเฉินของสนามบิน โรงพยาบาล การทำงานของหน่วยบรรเทาสาธารณภัย การประสานงานกับตำรวจ (ตำรวจท่องเที่ยว) การให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการโรงงาน / สมาคมท่องเที่ยว และการประสานงานกับต่างประเทศของกระทรวงต่างประเทศ (สถานทูต) การประสานงานกับบริษัทประกันภัย / กระทรวงพาณิชย์ (ดูแลการประกันภัย)
3.	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	พนักงานของวันทูโก ร่วมปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง ประสานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่ศูนย์คอนเมืองและภูเก็ต เพื่อร่วมกันคลี่คลายสถานการณ์และให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือกับญาติผู้เสียชีวิตหรือผู้ประสบเหตุ
4.	สื่อสารฟื้นฟูความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กร	ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อด้านกว้างเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและให้ความช่วยเหลือในทุกกรณีต่อผู้ประสบเหตุทั้งที่บาดเจ็บและเสียชีวิตโดยไม่มีเงื่อนไข เพื่อเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา / ผู้บริหาร ไปเยี่ยมผู้ได้รับบาดเจ็บจากเหตุการณ์ แสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หลังสถานการณ์คลี่คลายร่วมแถลงสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมหน่วยงาน / ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในกรณีของวันทูโก มีสภูปลงหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ สัมภาษณ์พนักงานบริการที่รอดชีวิตว่ายังเชื่อมั่นในองค์กร เชื่อมั่นในวันทูโก และจะทำงานวิชาชีพนี้กับวันทูโกต่อไป

3.2.4 งานประชาสัมพันธ์

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินไปพร้อมๆ กับการจัดการต่อควบคุมเหตุ หรือ Crisis Containment โดยจะใช้กลยุทธ์ตามระบุไว้ในบทที่ 2 ในขณะเดียวกันก็จะเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

3.2.4.1 จัดตั้งคณะทำงานประชาสัมพันธ์ เพื่อหน้าที่

- (1) เรียบเรียงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ / เหตุ
- (2) เตรียมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรสำหรับสื่อมวลชน
- (3) เตรียมข้อมูลความเกี่ยวข้องของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์
- (4) จัดทำคำอธิบายและข้อมูลด้านเทคนิค / ศัพท์เฉพาะ
- (5) กำหนดประเด็นที่จะชี้แจงสื่อมวลชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder)
- (6) สืบหาประเด็นที่มีความเสี่ยงต่อการสื่อสาร (Risk communication) หากมีก็จำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้เหมาะสม เช่น ประสานงานกับนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นผู้อธิบายแทน
- (7) กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) จัดทำแผนประชาสัมพันธ์
- (9) กำหนดตัวผู้ให้ข่าวสาร (Spoke man)
- (10) จัดการแถลงข่าว การให้สัมภาษณ์ และจัดวันเวลาสำหรับการชี้แจง
- (11) ติดตามข้อมูลข่าวสารและการบริหารข่าวจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด

3.2.4.2 การเลือกใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะเฉพาะของสื่อแต่ละประเภท ที่พึงตระหนักและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเด็นและสถานการณ์ ที่ศูนย์ประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องแบ่งตามความเหมาะสม ดังนี้

การเลือกใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับ	ความต้องการสื่อ	สื่อที่เหมาะสม	หมายเหตุ
1.	การชี้แจงข้อเท็จจริงแบบทันทีทันใด	ข่าวโทรทัศน์/ข่าววิทยุ (สำนักข่าวทั้งของรัฐและเอกชนรวมทั้งวิทยุชุมชน เคเบิลทีวีท้องถิ่น) รายการสนทนาทางวิทยุ และการจัดทำหรือการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และระบบการสื่อสารแบบออนไลน์	จะเป็นการบอกเล่าสถานการณ์ ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง ไปในพื้นที่ของสื่อให้กว้างขวางในระยะที่รวดเร็ว
2.	การอธิบายข้อเท็จจริงและหักล้างข้อโต้แย้ง แบบที่ 1	รายการร่วมสนทนาทางโทรทัศน์/ข่าวหนังสือพิมพ์/บทความ-สัมภาษณ์ทางหนังสือพิมพ์ รวมทั้งการจัดทำหรือการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และระบบการสื่อสารแบบออนไลน์	ต้องการหักล้างประเด็นข้อเท็จจริง เช่น ข้อกฎหมาย เทคนิคหรือเทคโนโลยี ฯลฯ
3.	การอธิบายข้อเท็จจริงและหักล้างข้อโต้แย้งแบบที่ 2	สื่อพื้นที่ประชาสัมพันธ์ข้อเท็จจริงและการจัดทำหรือการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และระบบการสื่อสารแบบออนไลน์	ต้องการหักล้างประเด็นข้อเท็จจริง โดยประสงค์ให้มีความเป็นทางการมากกว่าแบบที่ 1
4.	การบันทึกเหตุการณ์ไว้เป็นหลักฐาน	การจัดทำสตู๊ปหนังสือพิมพ์ / รายการสารคดีโทรทัศน์ / เอกสารเล่มพ็อกเก็ตบุ๊ก / วิดีทัศน์-วีซีดี	ประสงค์จะบันทึกเป็นข้อมูล เป็นบทเรียนต่อสังคมส่วนรวมในระยะยาว
5	การใช้ภาษาภาพ / ภาษาทางกาย	การอิงกับบุคคลที่มีชื่อเสียง	เป็นการจัดกิจกรรมการเข้าพบกับบุคคลอ้างอิงและเผยแพร่ผ่านสื่อ

3.2.4.3 การบริหารสื่อมวลชน

- (1) อำนวยความสะดวกให้สื่อมวลชนทั้งในเรื่องข้อมูล การค้นคว้าเพิ่มเติม ประสานงานและให้ความเป็นมิตรกับสื่อมวลชน
- (2) ควบคุมประเด็นการสื่อสาร ไม่ให้มีข่าวลือหรือเข้าใจผิด

- (3) จัดให้มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ / สม่ำเสมอ
- (4) นำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา ทั้งที่จัดการผ่านการประชุม การพบปะเป็นรายบุคคล หรือการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชน

3.3 หลังวิกฤติ

3.3.1 จุดมุ่งหมาย

การบริหารจัดการหลังวิกฤติ โดยปกติทั่วไป จะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบตามพันธะสัญญาที่มีไว้ต่อกันในระหว่างวิกฤติ ยกตัวอย่างในกรณีอุบัติเหตุ ซึ่งจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันภัย ประกันชีวิต การดูแลรักษาผู้ได้รับบาดเจ็บ ฯลฯ ซึ่งเป็นงานต่อเนื่องมาจากการบริหารจัดการในระหว่างวิกฤติ

3.3.2 ลักษณะงาน

สำหรับงานตามแผนงานนี้ ซึ่งประเด็นที่จะเป็นวิกฤติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร การบริหารการตลาด การบริหารความสัมพันธ์ การบริหารภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การเภสัชกรรม ดังนั้น เมื่อเกิดวิกฤติขึ้นในลักษณะใดก็ตาม การบริหารจัดการในช่วงหลังวิกฤติ นั้น จะเกี่ยวข้องกับ

- (1) การปรับปรุงระบบข้อมูล ของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับเหตุวิกฤติ
- (2) การปรับปรุงโครงสร้างการตลาด และการจัดระบบความสัมพันธ์กับ Stakeholder รวมทั้งการจัดระบบการทำงานร่วมกับหน่วยงานของภาครัฐและหน่วยงานอื่นทั้งภาคเอกชนและภาคสังคม
- (3) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์การเภสัชกรรม
- (4) การฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคู่กรณี ฯลฯ

3.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.4.1 การบริหารงานตามแผนสำรอง

ควรจะทำให้มีการประสานงานกับคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะประเด็นเสี่ยงระดับสูง ที่พึงระวังและมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร เภสัชกรรม โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อพนักงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น ให้รับผิดชอบต่อการแก้ไขตามวิธีการที่คณะกรรมการดังกล่าวเห็นชอบ

3.4.2 การเฝ้าระวังเหตุ

ให้กองประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ ทำหน้าที่ติดตามเฝ้าระวังเหตุ (Crisis) ซึ่งเป็นกรณีที่ไม่อยู่ในประเด็นเสี่ยงขององค์กร ที่มีคณะกรรมการรับผิดชอบอยู่ เพื่อติดตามเฝ้าระวังโดยให้รายงานต่อผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม เช่น การติดตามข้อมูลการเคลื่อนไหวทั้งทางการตลาด และการผลักดันนโยบายของบริษัทฯ / การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมที่มีต่อธุรกิจและเวชภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ / องค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวกับสาธารณสุข สมุนไพร การต่อต้านการทำสัญญาหรือข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศที่ไม่เป็นธรรม เช่น FTA / ทัศนคติของชุมชนโดยรอบที่ตั้งสำนักงานและโรงงานขององค์การเภสัชกรรม / ความสัมพันธ์ที่มีต่อเอเจนต์ ร้านค้า โรงพยาบาล ในฐานะลูกค้าผู้ซื้อยา / สภาพแรงงาน / นโยบายการพัฒนาปฏิรูปและแปรรูปรัฐวิสาหกิจ / การเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อของหน่วยงานภาครัฐ / รัฐวิสาหกิจ (ที่มีโรงพยาบาลในสังกัด) เป็นต้น

บทที่ 4

แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม

4.1 กรณี การแข่งขันทางการตลาด – การใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา

องค์การเภสัชกรรม			
วิธีปฏิบัติงาน	WI-xxxx	แก้ไขครั้งที่	จำนวน 7 หน้า
แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ			
กรณี : การแข่งขันทางการตลาด – การใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา			

1. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเป็นคู่มือในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ
- (2) เพื่อเป็นคู่มือในการจัดการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในภาวะวิกฤติ

2. ขอบเขตสถานการณ์

- (1) การใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยาหรือมาตรการบังคับใช้สิทธิ หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Compulsory Licensing : CL เป็นกติกากำหนดการค้าระหว่างประเทศตามความตกลงทริปส์ (TRIPS Agreement) ซึ่งเป็นความตกลงแบบพหุภาคีภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) เป็นการกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา เป็นมาตรฐานขั้นต่ำของการคุ้มครอง – ไม่ขัดกับกฎหมายแม่แบบขององค์การระหว่างประเทศที่มีอยู่ (ในกรณีของสิทธิบัตร ก็มีองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ในเรื่องยาและการสาธารณสุข ก็มีข้อกำหนดว่าด้วยความแตกต่างกันในเงื่อนไขของการคุ้มครอง ขอบเขตของสิทธิ ข้อยกเว้นสิทธิ และการใช้มาตรการบังคับใช้สิทธิ)
- (2) มาตรการบังคับใช้สิทธิ เป็นมาตรการสำหรับภาครัฐ ที่จะใช้เป็นกลไกในการดำรงไว้ซึ่งสิทธิในการเข้าถึงยาของประชาชนภายในประเทศ ตามที่กฎหมายภายในประเทศของแต่ละประเทศกำหนดไว้ และเป็นการใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา ตามมาตรการบังคับใช้สิทธิเพื่อการต่างๆที่กำหนดไว้ตามข้อตกลง เช่น การบังคับใช้สิทธิที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพาณิชย์ ยกตัวอย่างกรณีที่รัฐบาลไทยออกคำสั่งให้องค์การเภสัชกรรม เป็นผู้จัดหาหรือผลิตยาภายใต้สิทธิบัตรเพื่อจัดบริการให้กับประชาชนภายใต้กลไกการดำเนินงานที่กำกับโดยรัฐตั้งแต่การจัดหา/ผลิต การขนส่ง/การกระจายไปยังโรงพยาบาลและเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการควบคุมกำกับในเรื่องราคาและค่าใช้จ่ายในการจัดหา /ผลิต (เป็นการใช้สิทธิเพื่อสาธารณะ ซึ่งตามข้อตกลงทริปส์อนุญาตให้ไม่จำเป็นต้องเจรจากับผู้ทรงสิทธิ-สิทธิบัตร ก่อน)

- (3) กรณีของมาตรการบังคับใช้สิทธินี้ องค์การเภสัชกรรมจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่จะต้องดำเนินการให้ได้มาซึ่งยา (จัดหาหรือผลิต) ที่รัฐบาลไทยประกาศใช้สิทธิ กรณีดังกล่าวจะถูกตอบโต้จากเจ้าของสิทธิบัตรยาซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ ที่มีศักยภาพและความพร้อมในหลายด้าน และอาจจะไม่ใช่กรณีของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง อาจจะเป็นในนามของสมาคม / ชมรมผู้ประกอบการ ที่จะแสดงออกถึงการคัดค้านต่อนโยบายการบังคับใช้สิทธิของรัฐ (ในบางกรณีอาจจะมีการแสดงท่าทีตามดำเนินการตามขั้นตอนของการค้าระหว่างประเทศ กติกาหรือข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ โดยองค์กรของรัฐบาลจากประเทศที่เป็นเจ้าของสิทธิบัตรยา)
- (4) การเคลื่อนไหวของเจ้าของสิทธิบัตรยาและผู้สูญเสียประโยชน์จากสิทธิยาตาม (3) จะนำเสนอประเด็นต่อสื่อมวลชนเพื่อหักล้างกับการดำเนินงานของของภาครัฐ และจะลดทอนความน่าเชื่อถือขององค์การเภสัชกรรมในฐานะเป็นผู้จัดหา/ผลิตและอื่นๆ อันจะเป็นการทำลายภาพลักษณ์ขององค์การเภสัชกรรมไปโดยไม่ได้ตั้งรับหรือเตรียมการมาก่อน
- (5) ประเด็นที่จะเกิดขึ้นจากการนำเสนอต่อสื่อมวลชน ตาม (4) ในเบื้องต้น จะแบ่งเป็นสองกรณีคือ

หนึ่ง ประเด็นที่เป็นเรื่องของรัฐ เช่น

- ก. สิทธิ / ความชอบธรรมของรัฐที่ฝ่ายรัฐบาลไทยยกมากล่าวอ้าง นั้น เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดโดยข้อตกลงของ TRIPS / WTO หรือไม่ ?
- ข. หลักการค้าระหว่างประเทศ ความเท่าเทียมทางการค้า เช่น การอ้างหลักการละเมิดสิทธิบัตร ตามข้อตกลง WIPO โดยประเทศเจ้าของสิทธิบัตรยา จะตอบโต้รัฐบาลไทยโดยมาตรการทางการค้าระหว่างประเทศ เหมือนกับกรณีสหรัฐอเมริกาได้เพิ่มความเข้มข้นในมาตรการที่จะดำเนินการกับสินค้าที่นำเข้าจากไทย โดยการเปลี่ยนจากมาตรการเดิมที่เป็น priority watch list : PWL ไปเป็น priority foreign country : PFC
- ค. การดำเนินการให้ได้มาซึ่งยา (จัดหา/ผลิต) ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสากลรองรับ และเป็นการดำเนินการโดยกระบวนการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพการบริการสุขภาพของประชาชนอย่างแท้จริง

สอง ประเด็นที่เกี่ยวกับองค์การเภสัชกรรม ในฐานะผู้ดำเนินการของรัฐ

- ก. กระบวนการจัดหาที่โปร่งใส
- ข. การผลิต ที่มีมาตรฐาน
- ค. การกระจายยา การประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

เสียหายในธุรกิจอื่นที่เกิดจากการตอบโต้ของประเทศ
เจ้าของสิทธิบัตรยา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
ตามมาตร CL ของประเทศต่างๆทั่วโลกและผลต่อเนื่อง
ทั้งบวก-ลบที่เกิดขึ้นต่อผู้ใช้มาตรการ CL รวมทั้งข้อมูล
พฤติกรรมที่เอารัดเอาเปรียบทางการค้าและการละเมิด
ต่อหลักสิทธิมนุษยชนของบรรษัทข้ามชาติ

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 ก่อนเกิดเหตุ

- (1) กรณีอาจจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นเป็นผลักดัน (เป็นการเคลื่อนไหวจากภาคประชาสังคม) ให้รัฐบาลดำเนินการใช้สิทธิเพื่อการดังกล่าว ดังนั้น หากมีการทราบเป็นเบาะแสหรือปรากฏเป็นข่าวต่อสื่อมวลชน สำนักอำนวยการ จึงจะต้องประเมินสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งท่าทีขององค์กรพัฒนาเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อรายงานต่อ ผอ.อก.
- (2) อก.ในฐานะที่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดหา/ผลิตยาสิทธิบัตร ตามการใช้สิทธิของรัฐบาลข้างต้น ก็จะต้องเตรียมการทั้งด้านการจัดหา/การผลิต และการประเมินท่าทีของฝ่ายเจ้าของสิทธิบัตรและเครือข่าย จะเป็นผู้เคลื่อนไหวต่อต้านการดำเนินการตามมาตรการของรัฐ และ อก.
- (3) ให้กองประชาสัมพันธ์จัดเตรียมข้อมูลและคำชี้แจงในประโนตามข้อกล่าวหาที่สืบทราบเป็นเบาะแสหรือที่มีการคาดการณ์จากองค์ประกอบและเงื่อนไขต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงไว้ในขอบเขตสถานการณ์ (5) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นเพื่อการสื่อสาร “เชิงรับ” พร้อมๆกันนั้น ก็จะมีการประมวลข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นประเด็นเพื่อการสื่อสาร “เชิงรุก” เพื่อสร้างความเชื่อมั่นกับสาธารณชนโดยมีการครอบคลุมในเนื้อหาในเรื่องต่างๆ เช่น
 - a. การจัดหา - การจัดหาวัตถุดิบ /การจัดซื้อ
 - b. การผลิต /มาตรฐานการผลิต
 - c. การกระจายยาตามกลไกที่รัฐกำหนด
 - d. ระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน (ชั่วคราว /ระยะยาว)
 - e. การกำหนดราคาโดยรัฐ
 - f. ประโยชน์ต่อสุขภาพของประชาชนไทย

- (4) ให้ ผอ.อภ.จัดตั้ง “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต” ขึ้นเป็นศูนย์ในการปฏิบัติการเฉพาะกิจ โดยมีองค์ประกอบหลักที่ประกอบด้วยผู้แทนตามข้อ 4 โดยมีผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการศูนย์ ไปจนกว่าสถานการณ์ที่คลี่คลายสู่ปกติ

5.2 ระหว่างเกิดเหตุ (คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยาและให้องค์การเภสัชกรรมเป็นผู้จัดหา / ผลิตยาสิทธิบัตร ตามแผนปฏิบัติงาน)

- (1) เมื่อมีการประกาศมาตรการของรัฐบาลไทย / ตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น แล้ว อภ. จะต้องเตรียมการดำเนินงานด้านการจัดหา / การผลิต และมีผู้เคลื่อนไหวด้านการดำเนินงานตามนโยบายและมาตรการของรัฐ ให้ ผอ.อภ.จัดประชุม “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต” โดยมีประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงในการประเมินสถานการณ์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้
- ศักยภาพและความพร้อมในการจัดหา / การผลิตยาสิทธิบัตรของ อภ.
 - ขีดความสามารถที่จะการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของรัฐบาล
 - มาตรฐานของยาที่ อภ.จะจัดหา มา รวมทั้งมาตรฐานการผลิตที่มีอยู่ของ อภ.
 - ประสานแผนการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจของกระทรวงสาธารณสุข
 - เตรียมแผนสำรองที่จะรองรับในกรณีถูกตอบโต้ทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งจะดำเนินการโดยฝ่ายรัฐบาลของประเทศเจ้าของสิทธิบัตรยา
- (2) ประเมินสถานการณ์ของผู้เคลื่อนไหวก่อนหน้า โดยมีประเด็นที่ต้องตรวจสอบเพิ่มเติม เช่น
- การจัดรูปแบบของการเคลื่อนไหว
 - โอกาสหรือขีดความสามารถที่จะมีการนำไปสร้างเป็นเงื่อนไขในการตอบโต้ โดยมาตรการทางการค้า
 - ท่าทีของสื่อมวลชนและมีประเด็นที่เป็น media bias ต่อ อภ. บ้างหรือ
- (3) ให้สำนักอำนวยการ ประสานกับองค์กรพันธมิตรและร่วมกำหนดท่าทีต่อสาธารณชน เพื่อตอบโต้การดำเนินงานของผู้เคลื่อนไหวก่อนหน้า
- (4) การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตในกรณีนี้ ในเบื้องต้น จะต้องมีการจัดกลุ่มงานกลยุทธ์ออกเป็น 3 ด้าน คือ

- a. กลยุทธ์เชิงรับ - ทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลและประเด็นเพื่อการชี้แจงข้อมูลที่มีการกล่าวหา ลดทอนความน่าเชื่อถือของ อภ. กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่องานเชิงรับ ที่ควรจะใช้ เช่น

- ก. การยอมรับและแก้ไข
- ข. ใช้เหตุผลแตกต่าง
- ค. การปฏิเสธ
- ง. การโจมตีกลับผู้กล่าวหา

- b. กลยุทธ์เชิงรุก - ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเมือง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปิดประเด็นเชิงรุกต่อการนำเสนอของสื่อมวลชน เช่น

- ก. การยืนยันในบทบาทที่ในการทำหน้าที่เพื่อสังคมของ อภ.
- ข. การจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน

- c. กลยุทธ์แนวร่วม - ทำหน้าที่ประสานและสร้างความร่วมมือกับองค์กรพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของยาและเรื่องความเท่าเทียมทางการค้า

- ก. การประเด็นเรื่องการค้าที่ไม่เท่าเทียมและการกีดกันโดยชอบธรรมที่ฝ่ายประเทศพัฒนาแล้วเป็นฝ่ายสร้างขึ้น
- ข. การเปิดประเด็นการไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยาข้ามชาติ

(5) การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลยุทธ์แต่ละด้าน และเหมาะสมกับบทบาทของรัฐบาล อภ. และแนวร่วม ซึ่งจะต้องมีการจัดประสานให้สอดคล้องต่อกัน เป็นกลยุทธ์ของการใช้สื่อเพื่อการบริหารสถานการณ์ (จะเป็นบทบาทของสำนักอำนวยการในการประสานงานกับกระทรวงสาธารณสุขและองค์กรแนวร่วม) เช่น

- a. การสนทนาในรายการวิทยุ/โทรทัศน์
- b. การประสานงานการเคลื่อนไหวของบุคคลที่มีชื่อเสียงทางสังคม
- c. การประสานงานให้มีการเคลื่อนไหวสนับสนุนของกลุ่ม องค์กรทางสังคม

- d. การจัดทำเอกสารข้อมูล (Fact sheet)
- e. การจัดทำข่าวแจก
- f. การแถลงข่าว
- g. การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ –เว็บบล็อก

5.3 หลังเกิดเหตุ

- (1) ให้มีการสรุปบทเรียน ประสิทธิภาพขององค์กรและการสร้างองค์ความรู้เพื่อการบริหารจัดการใหม่เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร
- (2) ให้มีการขยายผลไปสู่การกำหนดกรอบการทำงานที่อาจจะมีเพิ่มขึ้นจากเดิม หรือแก้ไข ปัญหาความไม่ชัดเจนในระหว่างงานที่คาบเกี่ยว

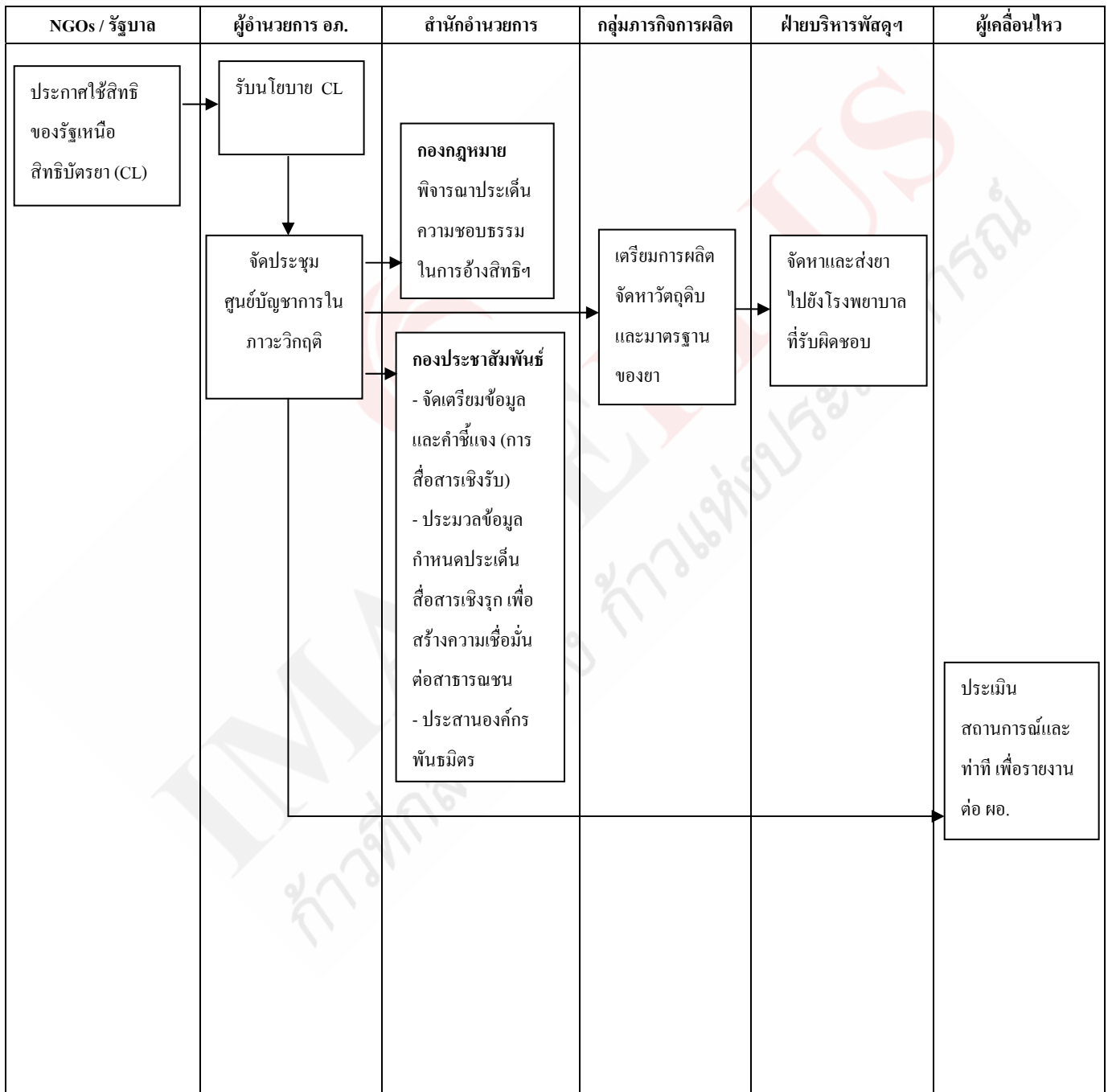
6. เอกสารอ้างอิง

- a. เอกสารเกี่ยวกับความตกลงทริปส์ขององค์การการค้าโลก
- b. เอกสารเกี่ยวกับข้อตกลงในเรื่องสิทธิบัตร (WIPO)
- c. กรณีตัวอย่างการใช้สิทธิของรัฐในประเทศต่างๆ
- d. กรณีตัวอย่างของการดำเนินธุรกิจที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม / บทพร่องใน corporate governance

เตรียมโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
-----------	----------	---------	---------------------

องค์การเภสัชกรรม THE GOVERNMENT PHARMACEUTICAL ORGANIZATION	Compulsory Licensing : CL REV. NO. 01 Eff. Date 25 ส.ค. 52
เรื่อง การใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา	PAGE

เอกสารแนบ 1 FLOW CHART ขั้นตอนการควบคุมเหตุ การใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา



4.2 กรณีการเปลี่ยนวิธีการและเงื่อนไขการจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535

องค์การเภสัชกรรม			
วิธีปฏิบัติงาน	WI-xxxx	แก้ไขครั้งที่	จำนวน 7 หน้า
แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต กรณี : การเปลี่ยนวิธีการและเงื่อนไขการจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535			

1. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเป็นคู่มือของการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
- (2) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต

2. ขอบเขตสถานการณ์

- (1) เป็นกรณีที่การบริหารความเสี่ยงขององค์การเภสัชกรรมไม่สามารถจะรองรับต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และยังไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบให้อยู่ในหน่วยงานใด
- (2) เป็นสถานการณ์ที่มีคู่แข่ง / เอกชน ได้รุกเข้ามาสู่พื้นที่ทางการตลาดและเวชภัณฑ์ ในตลาดส่วนภาครัฐ ขององค์การเภสัชกรรม ที่มีโรงพยาบาลของรัฐที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นเป็นลูกค้า และตลาดในส่วนนี้ลูกค้าซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ ที่กำหนดไว้ว่า จะต้องจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์จากองค์การเภสัชกรรม เป็นลำดับแรกเสียก่อน หากเป็นยาและเวชภัณฑ์ที่องค์การเภสัชกรรม ไม่มีจำหน่าย จึงจะไปซื้อจากบริษัทเอกชนได้
- (3) การที่จะเปลี่ยนแปลงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ ให้สามารถซื้อยาและเวชภัณฑ์ได้จากทั้งองค์การเภสัชกรรมและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้กับคู่แข่งขององค์การเภสัชกรรม หรือลดความได้เปรียบทางการตลาดที่องค์การเภสัชกรรมมีอยู่ลงไป
- (4) การที่จะเปลี่ยนแปลงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ ให้สามารถจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ จะต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อความตามระเบียบฯ ข้างต้น โดยกระทรวงสาธารณสุข หรือกระทรวงการคลัง หรือสำนักนายกรัฐมนตรี และต้องนำเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี พร้อมทั้งจะมีการให้ข่าวประชาสัมพันธ์โดยผู้เคลื่อนไหวในวาระดังกล่าวนี้ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งหน่วยงานของรัฐในฐานะเจ้าของเรื่อง เอกชนคู่แข่ง (บริษัทผู้ค้า / สมาคม / ชมรมผู้ประกอบการ) นักวิชาการ นักการเมือง เอ็นจีโอ

คอลัมน์นิสต์และผู้ดำเนินรายการสนทนาทางวิทยุและโทรทัศน์ตลอดจนในเว็บบล็อก-
เว็บไซต์ต่างๆ ในฐานะผู้สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง

- (5) การให้ข่าวประชาสัมพันธ์ตาม (4) จะเป็นการเปิดประเด็นถึงจุดด้อยของการดำเนินการตาม
ระเบียบเดิม เช่น การไม่เท่าเทียมกันของการแข่งขันระหว่างผู้ผลิต / การสูญเสียโอกาสการ
เข้าถึงยาของประชาชน / จัดความสามารถที่เป็นจุดด้อยทางการผลิตและการตลาดรวมทั้ง
การขนส่งและบริการหลังการขายขององค์การเภสัชกรรม
- (6) การปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะนำมาซึ่งความเสียหายทั้งทางการตลาดและ
ภาพลักษณ์ขององค์การเภสัชกรรมไปพร้อมๆ กัน
- (7) เป็นกรณีการบริหารสถานการณ์ที่ องค์การเภสัชกรรม ต้องการจะคงไว้ซึ่งวิธีการและ
เงื่อนไข การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ ของโรงพยาบาลและหน่วยงานของรัฐไว้ตามระเบียบ
เดิม เพื่อประโยชน์ต่อความมั่นคงของการบริการที่มีต่อระบบสุขภาพของประชาชน
โดยรวม
- (8) เป็นกรณีที่จะมีผู้ให้ข้อมูลข่าวสารต่อสื่อมวลชน ต่อสาธารณะโดยมีลักษณะเป็นสอง
ฐานข้อมูลตอบโต้ซึ่งกันและกัน (two base information)

3. นิยาม

- | | | |
|-------------------|---|---|
| (1) ระเบียบพัสดุ | - | ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 |
| (2) อภ. | - | องค์การเภสัชกรรม |
| (3) ศูนย์บัญชาการ | - | ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ ที่จัดตั้งขึ้นตามแผนนี้ |
| (4) ผู้เคลื่อนไหว | - | บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ทั้งภาคเอกชนและฝ่าย
การเมืองรวมความถึงหน่วยงานของรัฐบางแห่ง (ถ้ามี) ที่
สนับสนุนการดำเนินการให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ
และเงื่อนไขการจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ตามระเบียบพัสดุ
ที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน |

4. ความรับผิดชอบ

- (1) สำนักอำนวยการ
 - a. กองกฎหมาย

-	รับผิดชอบในการพิจารณาประเด็นความ เหมาะสมในการกระบวนการจัดทำระเบียบ ใหม่ ว่าเป็นไปตามขั้นตอนและคามกรอบแห่ง อำนาจ (กฎหมาย) ที่มีอยู่หรือไม่ หากมีประเด็น ข้อโต้แย้งทางกฎหมาย จะนำเสนอผ่านช่องทาง
---	--

- ใดได้อีกบ้างที่นอกเหนือจากนำเสนอผ่าน
กระทรวงสาธารณสุข ฯลฯ
- b. กองประชาสัมพันธ์ - รับผิดชอบในการดำเนินการประชาสัมพันธ์
ข้อมูล ให้ข่าวต่อสื่อมวลชนและประสานกับ
องค์กรพันธมิตร
- c. กองบริหารความเสี่ยงฯ - ในฐานะที่ดูแลปัจจัยที่มีความเสี่ยงขององค์กร
และสถานการณ์ของปัจจัยดังกล่าวได้เกิดขึ้น
ต่อเนื่องจากการที่มีการดำเนินในมาตรการ
ต่างๆทุกขั้นตอนแล้ว
- (2) ฝ่ายการตลาดและการขาย - กองการตลาด / กองการขายภาครัฐพิจารณาถึง
การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตลาดยาและ
เวชภัณฑ์ในตลาด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ต่อระบบสุขภาพของไทย

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 ก่อนเกิดเหตุ

- (1) เมื่อบุคลากรของ อภ.ทราบเบาะแส / การเตรียมการว่ามีการเตรียมการที่จะ
เปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุฯ ก่อนที่เป็นข่าวต่อสื่อมวลชน ให้ผู้รับทราบเบาะแส
ประมวลเรื่องเท่าที่ทราบ เสนอผู้บังคับบัญชา (ตามลำดับ) เพื่อนำเสนอต่อผู้อำนวยการ
องค์การเกษตรกรรม ให้วินิจฉัยสั่งการ
- (2) ในกรณีที่มีการเตรียมการหรือบรรจุนานในเรื่องนี้ไว้กับส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง
รับผิดชอบไว้เป็นเบื้องต้นแล้ว เช่น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ “ฝ่ายการตลาดและการขาย” ต้อง
รับผิดชอบดูแลตามงานในการบริหารความเสี่ยงของ อภ. ก็ให้สั่งการไปยังฝ่าย
การตลาดและการขาย รับไปจัดหาข้อมูลของกลุ่มเป็นการเพิ่มเติมและเป็นศูนย์กลาง
ของการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆเป็นการต่อเนื่องไป
- (3) ในกรณีที่ไม่มีเตรียมการหรือบรรจุนานไว้กับส่วนงานใด ให้ “สำนักอำนาจการ”
รับเป็นผู้ดำเนินการตาม (2)
- (4) ให้มีการรายงานความก้าวหน้าในความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ต่อผู้อำนวยการเป็น
ระยะๆ ตามที่มีความคืบหน้าของเหตุ
- (5) ให้สำนักอำนาจการ เป็นผู้ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นเบื้องต้นว่า การ
เปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุดังกล่าว มีโอกาสที่รัฐบาลจะดำเนินการตามข้อเสนอของผู้

เคลื่อนไหว เพื่อนำเสนอให้ ผอ.อก. พิจารณาจัดตั้ง “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต” ขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ที่ประกอบด้วยผู้แทนของฝ่าย/สำนักต่างๆ ดังนี้ (1) สำนัก อำนวยการ – กองกฎหมาย – กองประชาสัมพันธ์ -กองบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน (2) ฝ่ายการตลาดและการขาย – กองบริหารลูกค้าสัมพันธ์ – กองการตลาด – กองการขายภาครัฐ โดยมี ผอ.อก.หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการ ศูนย์ ไปจนกว่าสถานการณ์ที่คลี่คลายสู่ปกติ

5.2 ระหว่างเกิดเหตุ

(1) ในการประชุม “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต” เพื่อประมวลและวิเคราะห์ข้อเสนอของผู้เคลื่อนไหว จะต้องครอบคลุมในประเด็นต่างๆเพื่อจัดเตรียมแผนในการบริหาร ประเด็นดังกล่าว ดังนี้

- ข้อเสนอแนะที่จะมีการเปลี่ยนแปลงมีกี่ข้อ /ประเด็น
- เจ้าของเรื่องผู้เสนอจัดตั้งองค์กร /คณะทำงานกันอย่างไร?
- มีการกำหนดจังหวะการเคลื่อนไหวกันอย่างไร เช่น การยื่นหนังสือหรือข้อเรียกร้องถึงหน่วยงานใดบ้าง
- องค์กรพันธมิตรของ อก.ที่มีอยู่รับทราบเรื่องนี้แล้วหรือไม่ /มีทำอย่างไร /จะประสานงานกับองค์กรเหล่านั้นได้อย่างไร ? / โดยใคร ?
- มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสากลหรือไม่อย่างไร เช่น การอ้างประเด็นการกีดกันทางการค้า ฯ
- จะเรียงลำดับในการเปิดประเด็นกับสื่อมวลชนอย่างไร
- มีสื่อมวลชนใดบ้างที่มีทัศนคติที่เป็นลบต่อการดำเนินงานของ อก. (media bias) และมีศักยภาพในการสื่อสารมากน้อยแค่ไหน ?

(2) เมื่อศูนย์บัญชาการ ได้ประเมินสถานการณ์ในประเด็นต่างๆแล้ว จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตตามแผนนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นนี้ควรพิจารณากลยุทธ์ต่างๆประกอบกัน ดังนี้

- การโจมตีกลับผู้กล่าวหา (Attack the accuser)
- การใช้เหตุผลแก้ต่าง (Justification)
- การกระทำการแก้ไข (Corrective action)
- การประสานและการสร้างความร่วมมือกับองค์กรพันธมิตร
- การอ้างอิงบุคคลที่มีชื่อเสียง

- (3) ให้กองกฎหมายรับดำเนินการในการเปรียบเทียบประเด็นตามข้อเสนอของผู้เคลื่อนไหว ทั้งในสาระสำคัญของข้อกฎหมายและผลที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประเมินระยะเวลาที่จะมีการพิจารณาของหน่วยงานต่างๆ แก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุ เช่น คณะรัฐมนตรี หรือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือ คณะทำงานที่อาจจะมีการจัดตั้งขึ้น ฯลฯ
- (4) ให้กองการประชาสัมพันธ์ สำนักผู้อำนวยการ จัดเรียงลำดับประเด็นที่จะเสนอต่อสาธารณะ ตามกลยุทธ์ที่ศูนย์บัญชาการได้กำหนดตาม (2)
- ก. ประเด็นเชิงรับ เพื่อรองรับต่อกลยุทธ์ การใช้เหตุผลแตกต่าง และการกระทำการแก้ไข เช่น
- การจัดการขนส่งยาไปถึงโรงพยาบาลในต่างจังหวัดล่าช้ากว่ากำหนดหรือคุณภาพและผลข้างเคียงต่อสุขภาพของการใช้ยาบางรายการของ อภ. ฯลฯ (ตามประเด็นที่ผู้เคลื่อนไหวในเรื่องนี้จะใช้เป็นข้ออ้าง)
- ข. ประเด็นเชิงรุก เพื่อโจมตีกลับผู้กล่าวหา เช่น
- การกล่าวอ้างจุดอ่อนในบริการต่างๆของ อภ. ของผู้เคลื่อนไหว นั้น ใช้ข้อมูลจากแหล่งใด และใช้มาตรฐานใดเป็นตัวชี้วัด
 - เสถียรภาพและความมั่นคง /หลักประกันสุขภาพของประชาชนไทย ไม่อาจจะเคลื่อนไหวขึ้นลงตามภาวะทางการตลาดของยาและเวชภัณฑ์ เช่น หากไม่มี อภ. ทำหน้าที่เป็นผู้ถ่วงดุลในกลไกราคาแล้ว ราคายาของไทยจะผันผวนไปตามภาวะราคาของตลาดและระบบเศรษฐกิจโลกที่จะส่งผลย้อนกลับต่อระบบสุขภาพและสาธารณสุขของไทย
 - เปิดประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบของกิจการที่มีต่อสังคมขององค์การเภสัชกรรม เช่น การทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตยาบางประเภทที่ไม่คุ้มต่อการลงทุนในธุรกิจ แต่ยังมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องใช้บริการ
- (5) ให้กองการประชาสัมพันธ์ สำนักผู้อำนวยการ ประสานงานกับองค์กรพันธมิตรเพื่อร่วมสนับสนุนยืนยันในการบริการต่างๆของ อภ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบและความมั่นคงของระบบสุขภาพของไทย เพื่อให้องค์กรพันธมิตรเหล่านั้น ได้แสดงบทบาทต่อสาธารณะและหักล้างประเด็นต่างๆที่ผู้เคลื่อนไหวได้เปิดประเด็นต่อสาธารณะ เช่น

(6) ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับองค์กรพันธมิตรตาม (5) เช่น

- การร่วม / สนทนาในรายการวิทยุ- โทรทัศน์
- การสัมภาษณ์หรือการจัดทำจดหมายเปิดผนึกของบุคคลที่มีชื่อเสียง
- การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมเคลื่อนไหวเพื่อแสดงท่าทีคัดค้าน

(7) การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์

- การจัดทำเอกสารข้อเท็จจริง (Fact sheet)
 - เรียบเรียงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบพัสดุ และแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของ โรงพยาบาลและหน่วยงานของรัฐที่จะต้องปฏิบัติโดยปกติในการซื้อขายและเวชภัณฑ์
 - เปรียบเทียบวิธีการ/ขั้นตอน ระหว่างระเบียบเก่าและใหม่
 - ขั้นตอนการแก้ไข – เปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุ
- ข่าวแจก
 - พัฒนาข้อมูลตามที่มีการจัดลำดับเรื่องตาม Fact sheet ให้เขียนแบบเป็นข่าว เพื่อแจกจ่ายต่อสื่อมวลชน ทุกครั้งที่มีความก้าวหน้าของสถานการณ์ โดยอย่างน้อยที่สุดก็ส่งเป็นข่าวแจกไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ
- แดลงข่าว
 - จัดให้มีการแถลงข่าว ต่อสื่อมวลชนเพื่อชี้ประเด็นให้สาธารณะเห็นว่าระเบียบเก่าที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงยาโดยมียาและเวชภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรม ฯลฯ
 - ให้มีการสัมภาษณ์ ผอ.อภ.ในสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์และนิตยสาร ร่วมรายการสนทนาวิทยุ/โทรทัศน์
 - ให้ประสานข้อมูลกับคอลัมนิสต์ / กองบรรณาธิการ
 - เปิดพื้นที่ข้อมูลในเว็บบล็อก

(8) ให้กองการประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ เป็นผู้มีหน้าที่จัดทำรายงานด้าน

ประชาสัมพันธ์ต่อศูนย์บัญชาการเป็นระยะ ๆ หรือทุกครั้งที่มีเหตุการณ์ที่แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบมีการเปลี่ยนแปลง หรือสรุปรายงานรายวัน พร้อมทั้งประมวลเรื่องเป็นระยะ 3 วัน เพื่อทบทวนกลยุทธ์ที่ดำเนินการ

5.3 หลังเกิดเหตุ

- (1) ให้มีการประชุมศูนย์บัญชาการ เพื่อสรุปบทเรียน ประสิทธิภาพขององค์กรและการสร้างองค์ความรู้เพื่อการบริหารจัดการใหม่เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

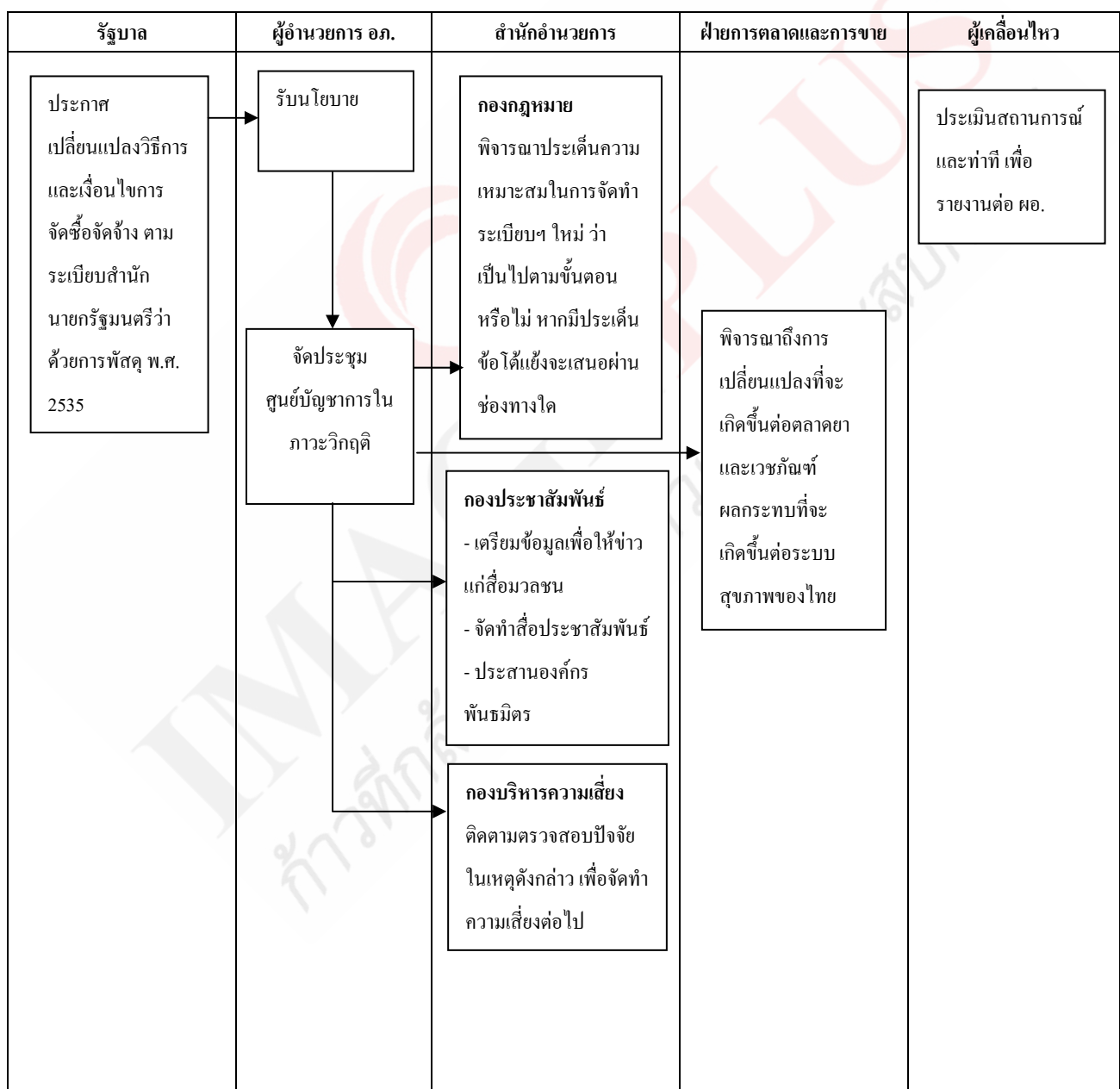
5.4 เอกสารอ้างอิงที่ใช้ประกอบการดำเนินงานตามแผนนี้

- (1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535
- (2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545
- (3) เอกสารข้อเสนอของผู้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุ
- (4) รายชื่อและข้อมูลการติดต่อประสานงานกับองค์กรพันธมิตร

เตรียมโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
-----------	----------	---------	---------------------

องค์การเภสัชกรรม THE GOVERNMENT PHARMACEUTICAL ORGANIZATION	REV. NO. 01 Eff. Date 25 ส.ค. 52 PAGE
เรื่อง การเปลี่ยนวิธีการและเงื่อนไขการจัดซื้อจัดจ้างยาและเวชภัณฑ์ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕	

เอกสารแนบ 1 FLOW CHART ขั้นตอนการควบคุมเหตุ การเปลี่ยนวิธีการและเงื่อนไขการจัดซื้อจัดจ้าง
ยาและเวชภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕



4.3 กรณี การฟ้องศาลยุติธรรมตาม พ.ร.บ.สินค้าไม่ปลอดภัย

องค์การเภสัชกรรม			
วิธีปฏิบัติงาน	WI-xxxx	แก้ไขครั้งที่	จำนวน 6 หน้า
แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต			
กรณี : การฟ้องศาลยุติธรรมตาม พ.ร.บ.สินค้าไม่ปลอดภัย			

1. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเป็นคู่มือในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
- (2) เป็นคู่มือของการจัดการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต

2. ขอบเขตสถานการณ์

- (1) พ.ร.บ.ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ.2551 เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นใหม่ โดยมีหลักการให้มีการรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย โดยนำหลักความรับผิดชอบโดยเคร่งครัดมาใช้ อันจะมีผลให้ผู้เสียหายไม่ต้องพิสูจน์ถึงความไม่ปลอดภัยของสินค้า ตลอดจนได้รับการชดเชยค่าเสียหายที่เป็นธรรม ทั้งนี้เป็นผลมาจากการผลิต การนำเข้าสินค้าที่มีการใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและผู้บริหารโคตรตรวจสอบการไม่ปลอดภัยได้ยากและเมื่อนำสินค้านั้นไปใช้ อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ร่างกาย สุขภาพ อนามัย จิตใจ หรือทรัพย์สินของผู้บริโภค ฯ
- (2) พ.ร.บ.นี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2552
- (3) ผู้ฟ้องคดีในกฎหมายนี้ ให้หมายรวมถึง คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สมาคม และมูลนิธิที่คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคให้การรับรอง
- (4) กรณีนี้ อภ.จะเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นผู้ผลิตยาและเวชภัณฑ์ที่จะถูกฟ้องในกรณีต่างๆที่เป็นความผิดตามกฎหมาย
- (5) เป็นความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก “สินค้าที่ไม่ปลอดภัย” ขององค์การเภสัชกรรม ไม่ว่าจะเป็นจงใจหรือประมาทเลินเล่อก็ตาม
- (6) เป็นกรณีที่จะเกิดขึ้นได้แบบฉับพลัน ไม่มีเบาะแสมาก่อน โดยมีการฟ้องต่อศาลเป็นคดี และมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสื่อมวลชน ที่สร้างความเสียหายทั้งงานด้านการตลาดและภาพลักษณ์ขององค์การเภสัชกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
- (7) เป็นกรณีที่จะมีผู้ให้ข้อมูลข่าวสารต่อสื่อมวลชน ต่อสาธารณะ โดยมีลักษณะเป็นสองฐานข้อมูลตอบโต้ซึ่งกันและกัน (two base information)

3. นิยาม

- (1) สินค้าที่ไม่ปลอดภัย - สินค้าที่ก่อหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นเพราะเหตุจากความบกพร่องในการผลิตหรือการออกแบบ หรือไม่ได้กำหนดวิธีใช้วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า หรือ กำหนดไว้แต่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ชัดเจนตามสมควร ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงสภาพของสินค้า รวมทั้งลักษณะการใช้งาน และการเก็บรักษาตามปกติธรรมดาของสินค้าอันพึงหมายได้
- (2) อภ. - องค์การเภสัชกรรม
- (3) ผู้ฟ้องคดี - ผู้ฟ้องคดีที่กำหนดไว้ตามกฎหมายว่าด้วยความเสียหายที่เกิดจากสินค้าไม่ปลอดภัย

4. ผู้รับผิดชอบ

- (1) สำนักอำนวยการ
- a. กองกฎหมาย - รับผิดชอบในฐานะที่ต้องดูแลงานด้านกฎหมาย และการแก้ต่างคดี
 - b. กองประชาสัมพันธ์ - ชี้แจงข้อเท็จจริง (จะยอมรับ / จะตอบโต้กลับ ฯลฯ) จะใช้กลยุทธ์ใด ก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการรวบรวมให้เร็วที่สุด เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์เพื่อการต่างๆ
- (2) ฝ่ายการตลาดและการขาย - รับผิดชอบในฐานะที่จะต้องดูแลในสินค้าและบริการที่ออกวางตลาด และประสานความรับผิดชอบกับร้านค้าผู้ขาย หากมีกรณีต้องเรียกความมั่นใจจากผู้บริโภค อาจจำเป็นต้องเรียกคืนสินค้านั้น / ชนิดนั้นๆ คืนจากท้องตลาด ฝ่ายนี้ก็ต้องเป็นกลไกหลักในการเรียกคืนสินค้า และประเมินค่าใช้จ่าย การประสานกับฝ่ายประกันคุณภาพ หรือฝ่ายอื่นที่จะดำเนินในขั้นตอนต่อไป รวมทั้งรับผิดชอบในการนำยารุ่น/ชนิดใหม่ ไปวางตลาดแทนให้ทันทั่วถึง และไม่ถูกแทรกแซงจากผู้ผลิตเอกชน

- | | | |
|---------------------------------|---|---|
| (3) ฝ่ายประกันคุณภาพ | - | จะต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ ในระบบการทำงานที่มีอยู่ ว่า มีเหตุบกพร่องเกิดจากสาเหตุใด และเมื่อตรวจพบแล้ว จะแก้ไข ในเฉพาะหน้าและโดยระบบได้อย่างไร |
| (4) ฝ่ายผลิตยา | - | ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิต |
| (5) ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์ | - | ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการในการจัดระบบการขนส่งและการเรียกคืนยา / เวชภัณฑ์ รวมทั้งการจัดส่งยา/เวชภัณฑ์ใหม่ไปทดแทน |

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 ก่อนเกิดเหตุ

- (1) การฟ้องศาลในกรณีเหล่านี้ บางกรณีอาจมีความสัมพันธ์กับการร้องเรียนมายังหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนในด้านนี้โดยตรงของ อภ. ที่รับผิดชอบในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า เพื่อจัดทำเป็นบันทึก Customer Complaint Record (CCR) ซึ่งโดยปกติผู้ร้องเรียนจะเป็นโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งเป็นลูกค้าของ อภ. หรือจากประชาชนผู้ใช้บริการโดยตรง หากการร้องเรียนนั้นมีจำนวนความถี่มากขึ้น ย่อมแสดงถึงความรุนแรงของประเด็น และเป็นสัญญาณที่อาจนำไปสู่การฟ้องคดีตาม พ.ร.บ.ดังกล่าวได้ (ในทางปฏิบัติควรจะมีการเวียนผลการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนไปยังผู้บริหารที่รับผิดชอบต่องานประชาสัมพันธ์ของ อภ. เพื่อจะได้วินิจฉัยในประเด็นที่จะต้องจัดเตรียมสำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์)
- (2) การชี้แจงข้อเท็จจริง การแก้ไข การควบคุมกรณีต่างๆ เพื่อลดข้อบกพร่องต่างๆ ตามกระบวนการของงานที่ต่อเนื่องจาก CCR และการดำเนินงานตามมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในขั้นนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานก่อนที่จะเกิดเป็นเหตุของการฟ้องคดีที่จะเกิดขึ้น
- (3) กรณีการฟ้องศาล ที่จะดำเนินงานตามแผนนี้ จะเป็นคดีที่ฟ้องศาลและมีการเผยแพร่ประเด็นต่อสื่อมวลชนและเป็นภาพลักษณ์เชิงลบและเป็นผลทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นต่อยาและเวชภัณฑ์ของ อภ. อย่างฉับพลัน
- (4) ในกรณีที่มีการฟ้องศาล แต่ไม่เป็นข่าวต่อสาธารณชนก็ให้ปฏิบัติตามกรอบปฏิบัติตามหน้าที่โดยปกติของฝ่ายและสำนักที่เกี่ยวข้อง เช่น กองกฎหมาย / ฝ่ายผลิตยา / ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์

5.2 ระหว่างเกิดเหตุ

- (1) เมื่อมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามองค์ประกอบที่ระบุไว้ในช่วงก่อนเกิดเหตุ (3) ให้กองประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ เป็นผู้ประมวลเรื่อง/ประเมินสถานการณ์เบื้องต้นเพื่อรายงานต่อ ผอ. อภ.พิจารณาจัดตั้ง “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ” ขึ้น โดยมีองค์ประกอบหลักที่ประกอบด้วยผู้แทนของฝ่าย/สำนักต่างๆ ดังนี้ (1) สำนักอำนวยการ (2) ฝ่ายการตลาดและการขาย (3) ฝ่ายประกันคุณภาพ (4) ฝ่ายผลิต (5) ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์ โดยมี ผอ.อภ.หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการศูนย์ ไปจนกว่าสถานการณ์ที่คลี่คลายสู่ปกติ
- (2) ให้มีการประชุมศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ แล้วสั่งการให้มีการประมวลเรื่องแบบเร่งด่วนเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ให้ฝ่ายผลิต และฝ่ายประกันคุณภาพ ตรวจสอบการตรวจสอบสินค้าและบริการในล็อตนั้นๆว่ามีอะไรเป็นสาเหตุหรือไม่ รวมทั้งประมวลปัญหาที่เกิดจากข้อมูลที่มีการบันทึก CCR ว่ามีข้อบกพร่องใดบ้างที่จะนำไปเป็นสาเหตุของกรณีดังกล่าว
- (3) เมื่อมีการประเมินข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤติดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นนี้ ควรจะพิจารณากลยุทธ์ต่างๆประกอบกัน ดังนี้
 - การกระทำการแก้ไข (Corrective action)
 - การใช้เหตุผลแก้ต่าง (Justification)
 - การปฏิบัติการเพื่อรักษาฐานทางการตลาดในสถานการณ์วิกฤติ
- (4) ให้กองกฎหมาย สำนักอำนวยการ ตรวจสอบวิธีการการปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย และนำข้อมูลที่รับทราบเป็นเบื้องต้นจากการประชุม /ศูนย์ฯ ไปยกวางเป็นคำชี้แจงต่อศาล และประสานกับสำนักงานอัยการสูงสุด หรือดำเนินอื่นๆตามกระบวนการทางศาล
- (5) ให้ฝ่ายการตลาดและการขาย ประเมินสถานการณ์ทางการตลาดและจัดเตรียมดำเนินการเกี่ยวกับการเรียกคืนตามแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วตาม – QP-AH50-002 รวมทั้งจัดแผนปฏิบัติการเพื่อจัดส่งยาล็อตใหม่หรือชนิดใหม่ไปแทนยาที่เรียกคืนเพื่อป้องกันพื้นที่ทางการตลาด
- (6) การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในกรณีนี้ ของกองประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ จะต้องควบคู่ไปกับการดำเนินคดีทางศาลและการจัดการทางการตลาดของสินค้าที่เป็นเหตุ โดยจะต้องมีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

ลำดับ	การดำเนินงานของศูนย์	การประชาสัมพันธ์	ประเด็นการสื่อสาร
1.	หลังจากการประมวลเรื่องในเบื้องต้นของศูนย์บัญชาการเพื่อประเมินสถานการณ์และเลือกกลยุทธ์	(1)การแถลงข่าว (2)การใช้สื่อประเภทที่มี ความเร็วในการสื่อสารและ เข้าถึง เช่น วิทยุ โทรศัพท์ เว็ บล็อก /เว็บบอร์ด ฯลฯ	-ความรับผิดชอบต่อผู้เสียหาย -สาเหตุและที่มาของข้อบกพร่อง ตามคำฟ้อง /และกำหนดกรอบ ประเด็นเพื่อการตรวจสอบ ข้อเท็จจริงจากฝ่ายผลิตฯและฝ่าย อื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการ เตรียมการทางศาล ฯลฯ
2.	หลังจากการตรวจสอบข้อมูลข้อเท็จจริงเพิ่มเติมและพบสาเหตุและมีแนวทางในแต่ละกรณีชัดเจน	(1) การร่วมสนทนาในรายการ โทรทัศน์ /รายการวิทยุ และการ พบปะสื่อมวลชน /คอลัมน์สั (2) จัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการ สื่อสาร รวมทั้งการชี้แจงผ่าน เว็บไซต์ /บอร์ด/บล็อก (3) การซื้อพื้นที่สื่อเพื่อการ ประชาสัมพันธ์ อย่างเป็นทางการ (4) การจัดประชุมชี้แจง ข้อเท็จจริง หรือจดหมายต่อ ผู้เกี่ยวข้องต่อกรณีเป็นกลุ่ม เฉพาะ	ในกรณีนี้หากตรวจสอบข้อเท็จจริง แล้วเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ข้อบกพร่อง จากยาของ อภ. – เป็นความเข้าใจที่ คลาดเคลื่อน ก็ต้องประสานทำความเข้าใจกับ ผู้ฟ้องคดี และเป็นประเด็น ของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ ต้องรีบทำความเข้าใจต่อสาธารณะ โดยเร็ว หากเป็นข้อบกพร่องที่เกิดจากยา และเวชภัณฑ์ของ อภ.ก็ต้องเป็น ประเด็นของการจัดการทาง การตลาด (เรียกยาคืน /จัดส่งยาล็อต ใหม่)

- (7) หากเป็นเรื่องที่มีเบื้องหลังของฝ่ายตรงกันข้ามที่ต้องการจะใช้ช่องทางนี้เป็นเครื่องมือโจมตีทางการตลาด กลยุทธ์ในการดำเนินงานของศูนย์บัญชาการ และกลยุทธ์ของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นกลยุทธ์อื่น เช่น การโจมตีกลับผู้กล่าวหา เป็นต้น
- (8) ในระหว่างดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามแผนนี้ ให้กองการประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ ประเมินท่าทีของสื่อมวลชนว่า มีทัศนคติที่เป็นลบต่อการดำเนินงานของ อภ. (media bias) และถ้ามี จะมีศักยภาพในการสื่อสารมากน้อยแค่ไหน ?

- (9) ให้กองการประชาสัมพันธ์ สำนักอำนวยการ เป็นผู้มีหน้าที่จัดทำรายงานด้านประชาสัมพันธ์ต่อศูนย์บัญชาการเป็นระยะ ๆ หรือทุกครั้งที่มีเหตุการณ์ที่แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบมีการเปลี่ยนแปลง หรือสรุปรายงานรายวัน พร้อมทั้งประมวลเรื่องเป็นระยะ 3 วัน เพื่อทบทวนกลยุทธ์ที่ดำเนินการ

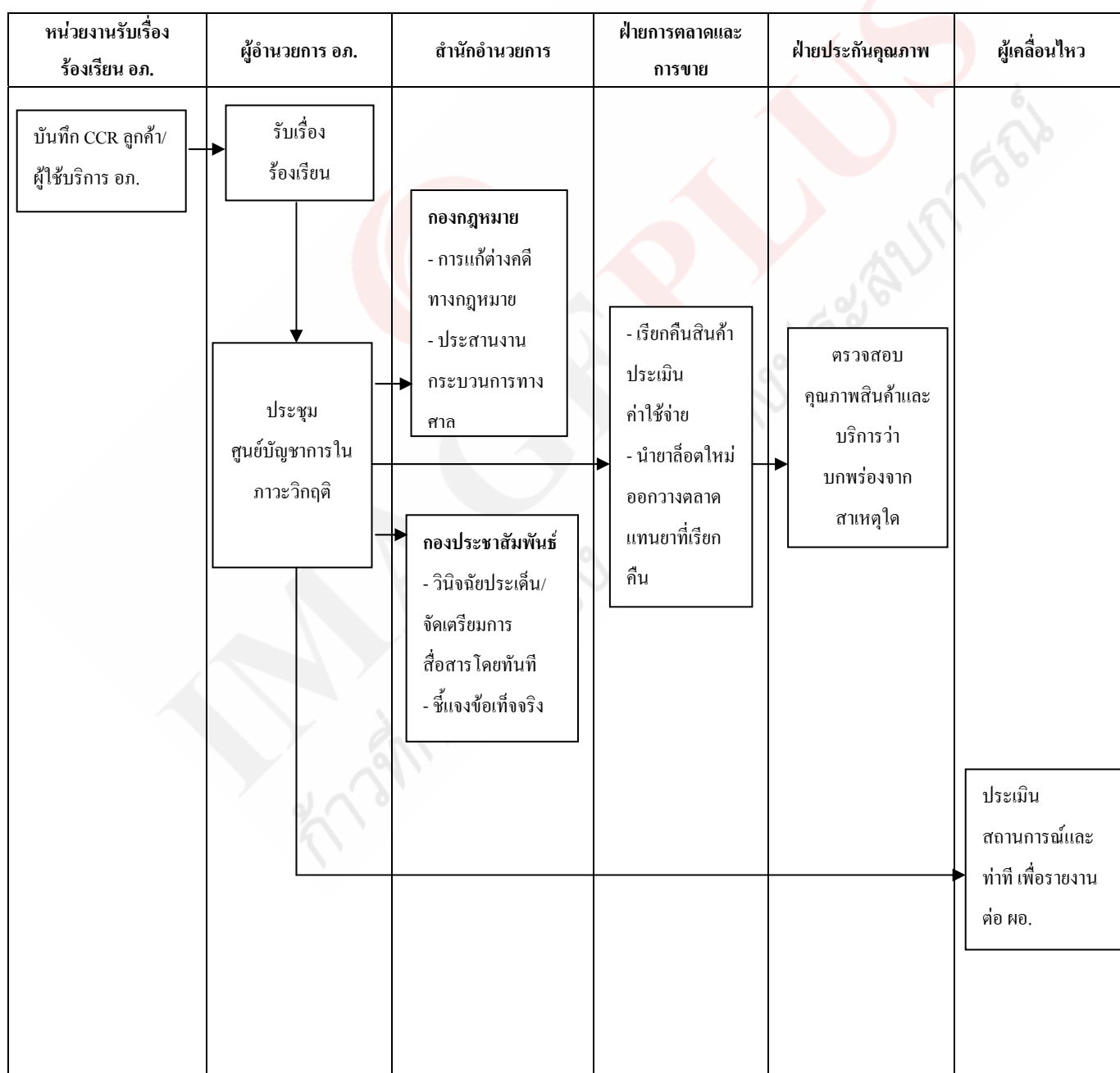
5.3 หลังเกิดเหตุ

- (1) ให้มีการประชุมศูนย์บัญชาการ เพื่อสรุปบทเรียน และปรับปรุงการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภายในองค์กร
- (2) สำรวจความรับผิดชอบต่อความเสียหายเพิ่มเติม (หากมี)

เตรียมโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
-----------	----------	---------	---------------------

องค์การเภสัชกรรม THE GOVERNMENT PHARMACEUTICAL ORGANIZATION	พ.ร.บ.ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นฯ พ.ศ.2551 REV. NO. 01
เรื่อง การฟ้องศาลยุติธรรม ตาม พ.ร.บ.ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ.2551	Eff. Date 25 ต.ค. 52 PAGE

เอกสารแนบ 1 FLOW CHART ขั้นตอนการควบคุมเหตุ การฟ้องศาลยุติธรรม ตาม พ.ร.บ.ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ.2551



4.4 กรณี การจัดการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม / ชุมชน

องค์การเภสัชกรรม			
วิธีปฏิบัติงาน	WI-xxxx	แก้ไขครั้งที่	จำนวน 5 หน้า
แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต			
กรณี : การจัดการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม /ชุมชน			

1. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเป็นคู่มือในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
- (2) เพื่อเป็นคู่มือในการจัดการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต

2. ขอบเขต

- (1) การย้ายโรงงานผลิตยา เป็นหนึ่งของงานในแผนที่สำคัญขององค์การเภสัชกรรม เพราะโรงงานในปัจจุบัน ตั้งอยู่ในย่านกลางเมือง สถานที่คับแคบ ไม่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงเพื่อรองรับมาตรฐานสากลต่างๆที่กำหนดขึ้นใหม่เป็นระยะๆ ประกอบกับการผลิตยา มีการใช้สารเคมี วัตถุไวไฟ หากเกิดเพลิงไหม้หรือเกิดเหตุร้ายแรง การช่วยเหลือ การบรรเทาเหตุ จะดำเนินการด้วยความลำบาก ประกอบกับการก่อสร้างโรงงานใหม่ก็ได้ทยอยไปสร้างภายนอกสถานที่ปัจจุบันมากขึ้นเป็นลำดับแล้ว เช่น การก่อสร้างโรงงานผลิตยาด้านไวรัสเอดส์ ที่โรงงานเคมีขององค์การเภสัชกรรม ในพื้นที่ของเทศบาลสนั่นรักษ์ (คลอง 10) อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี
- (2) ด้วยการก่อสร้างโรงงานในปัจจุบัน จะต้องอนุญาตต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน /ชุมชน โดยรอบที่ตั้งโรงงาน เป็นเรื่องเพิ่มเติมจากการขออนุญาตจากส่วนราชการจากการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง
- (3) บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนโดยรอบที่ตั้งโรงงานที่เพิ่มขึ้นตาม (2) นั้น เป็นการเพิ่มขึ้นตามกระแสของสังคมที่ตระหนักถึงผลกระทบจากการบริหาร การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมโดยทั่วไปทั้งขนาดใหญ่ –กลาง –เล็ก และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ที่มักจะสร้างผลกระทบต่อปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชนในละแวกใกล้เคียง รวมทั้งการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของการให้สินบนกับเจ้าหน้าที่ราชการผู้มีหน้าที่ตรวจสอบควบคุม กระแสสังคมเหล่านี้ได้ขยายตัวอย่างสูงในสังคมไทยมาตั้งแต่ปี 2535 ตามการเรียกร้องการมีส่วนร่วมในระบบประชาธิปไตย
- (4) กระแสของสังคมตาม (3) ย่อมมีผลกระทบต่อกรณีการย้ายโรงงาน / การขออนุญาต /การจัดประชุมประชาพิจารณ์ หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของชุมชน ผู้นำชุมชน

ในพื้นที่โดยรอบที่ตั้งโรงงานใหม่ หมายความว่า Stakeholder เหล่านี้อาจจะตั้งข้อสงสัยหรือมีความไม่เชื่อมั่นต่อการดำเนินในการก่อสร้างโรงงานใหม่ขององค์การเภสัชกรรมได้เหมือนกัน

- (5) จากกรณีข้างต้น องค์การเภสัชกรรม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดลำดับการบริหารจัดการในเรื่องนี้ให้ดี โดยในขั้นต้นจะต้องมีการดำเนินการสร้างความรู้จัก สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้นำชุมชนโดยรอบที่ตั้งโรงงาน พร้อมๆกับการประเมินสถานการณ์แวดล้อมเพื่อประเมินผลกระทบต่อกระแสต่อต้านการสร้างโรงงาน ซึ่งจะเป็นประเด็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เช่น
 - a. ข้อมูลสภาพสังคมโดยรวมของชุมชน
 - b. สำรวจความสัมพันธ์ของผู้นำชุมชน
 - c. สำรวจทัศนคติที่มีต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม /ชุมชนของอุตสาหกรรม
 - d. สำรวจศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการการช่วยเหลือจากองค์การเภสัชกรรม
 - e. ดำเนินการประชาสัมพันธ์สร้างการรู้จักองค์การเภสัชกรรม
 - f. ดำเนินการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจต่อโครงการย้ายโรงงาน
- (6) ในกรณีที่ผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปจากประเด็นที่นำเสนอโดยองค์การเภสัชกรรม และมีการเคลื่อนไหว เผยแพร่ข้อมูลที่เป็นไปในด้านตรงกันข้ามหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินการย้ายโรงงาน และเกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การเภสัชกรรม ให้สำนักอำนวยการประมวลข้อมูลและสถานการณ์เป็นรายงานต่อผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม เพื่อพิจารณาดำเนินการตามแผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ที่เริ่มต้นจากประเด็นเชิงรับ

3. นิยาม

- (1) อก. - องค์การเภสัชกรรม
- (2) โรงงาน - โรงงานผลิตยาและเวชภัณฑ์ทุกประเภทขององค์การเภสัชกรรม
- (3) ผู้เคลื่อนไหว - ผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากการนำเสนอข้อมูลการย้ายโรงงานที่นำเสนอโดย อก. และมีการเคลื่อนไหวเผยแพร่ประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างนั้นออกไปสู่สาธารณชนทั้งในพื้นที่โดยรอบที่ตั้งโรงงานแห่งใหม่หรือสาธารณชนโดยทั่วไป

4. ความรับผิดชอบ

- (1) กองประชาสัมพันธ์ - รับผิดชอบในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลตามประเด็นเชิงรุก ในการย้ายโรงงานให้สื่อมวลชนและชุมชน โดยรอบที่ตั้งโรงงานแห่งใหม่ รวมทั้ง stakeholder ของโครงการ รวมทั้งทำหน้าที่ในการเป็นศูนย์ปฏิบัติงานในการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต เพื่อรับมือกับการเผยแพร่ข้อมูลที่ทำให้ อภ. ได้รับความเสียหาย
- (2) คณะทำงานย้ายโรงงาน - รับผิดชอบในการเตรียมการก่อสร้างและย้ายโรงงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกการดำเนินงานของกองประชาสัมพันธ์

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 ก่อนเกิดเหตุ

- (1) เมื่อองค์การเภสัชกรรมโดยอนุมัติของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม หรือโดยนโยบายทางการบริหารของผู้บริหารองค์การเภสัชกรรม กำหนดที่จะมีการย้ายโรงงานขององค์การเภสัชกรรม ออกไปตั้งในท้องที่ใดท้องที่หนึ่ง ที่เป็นเขตชานเมือง / ไม่ใช่นิคมอุตสาหกรรมที่ได้รับการยกเว้นที่จะดำเนินการขออนุญาต หรือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของระเบียบทางราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ อภ. จะต้องดำเนินงาน “สร้างความสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์” เพื่อเป็นงานในส่วนเริ่มต้น ปูพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานในส่วนอื่นๆที่จะตามมา โดยถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- (2) งานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ ตาม(1) จะประกอบไปด้วย การสร้างการรู้จัก อภ. กับชุมชนผ่านกิจกรรมที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันต่างๆ เช่น การร่วมงานเพื่อสังคมของชุมชน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ
- (3) การสำรวจข้อมูลชุมชน เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ ตามหัวข้อ 2 (5)
- (4) การร่วมประชุมเพื่อกำหนดรูปแบบ วิธีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของชุมชน / การประชุมประชาพิจารณ์เพื่อประกอบการขอใบอนุญาตในรายการต่างๆ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

- (5) ในกรณีที่ผู้เคลื่อนไหวและดำเนินการในกิจกรรมต่างๆในพื้นที่และ ผอ.อก. ประเมินแล้ว จะเกิดปัญหาต่อการย้ายโรงงานและเกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของ อก. ให้ ผอ.อก. จัดตั้ง “ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต” ขึ้น โดยมี องค์ประกอบหลักที่ประกอบด้วยผู้แทนของฝ่าย/สำนักต่างๆดังนี้ (1) สำนัก อำนวยการ (กองประชาสัมพันธ์) (2) คณะทำงานด้านการก่อสร้าง โยกย้าย ฯลฯ โดยมีผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ ไป จนกว่าสถานการณ์ที่คลี่คลายสู่ปกติ

5.2 ระหว่างเกิดเหตุ

- (1) กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานของศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤต ตาม แผนนี้ จะมี 2 ส่วน คือ

ก. กลยุทธ์เชิงรับ

การดำเนินการในด้านนี้ จะเกี่ยวข้องกับการชี้แจงตอบโต้ข้อกล่าวหาจากการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ของฝ่ายผู้เคลื่อนไหว ซึ่งโดยปกติจะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการนี้ ดังนี้

- การกระทำการแก้ไข (Corrective action)
- การใช้เหตุผลแก้ต่าง (Justification)
- การปฏิเสธ
- การโจมตีกลับผู้กล่าวหา (Attack the accuser)

ข. กลยุทธ์เชิงรุก

การดำเนินการในส่วนนี้ จะขึ้นยืนตามมาตรฐานต่างๆที่ อก.ถือปฏิบัติในการก่อสร้างโรงงานและในการกำกับโรงงานตามเงื่อนไขที่เป็นสากลและตาม มาตรการในการกำกับในการดูแลสิ่งแวดล้อม /ชุมชนที่ได้รับอนุญาตจากส่วน ราชการ

ค. การสร้างความร่วมมือ

ถ้าจำเป็นต้องจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่าง อก.กับ ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการกำกับงานในระหว่างการก่อสร้าง หรือหลัง ก่อสร้าง จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ กติกา การตรวจสอบ การติดตาม การเฝ้า ระวัง ให้ชัดเจน เช่น ยังคงให้ อก. เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการโดยเด็ดขาดที่จะแก้ไข ปรับปรุง แต่ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ยังคงสิทธิในการฟ้อง ต่อศาล

5.3 หลังเกิดเหตุ

- (1) ให้มีการประชุมเพื่อสรุปบทเรียน ขยายผล สร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานของ อภ.
- (2) ให้มีการขยายผลไปสู่การกำหนดกรอบการทำงานที่อาจจะมีเพิ่มขึ้นจากเดิม หรือ แก้ไขปัญหาความไม่ชัดเจนในระหว่างงานที่คาบเกี่ยว

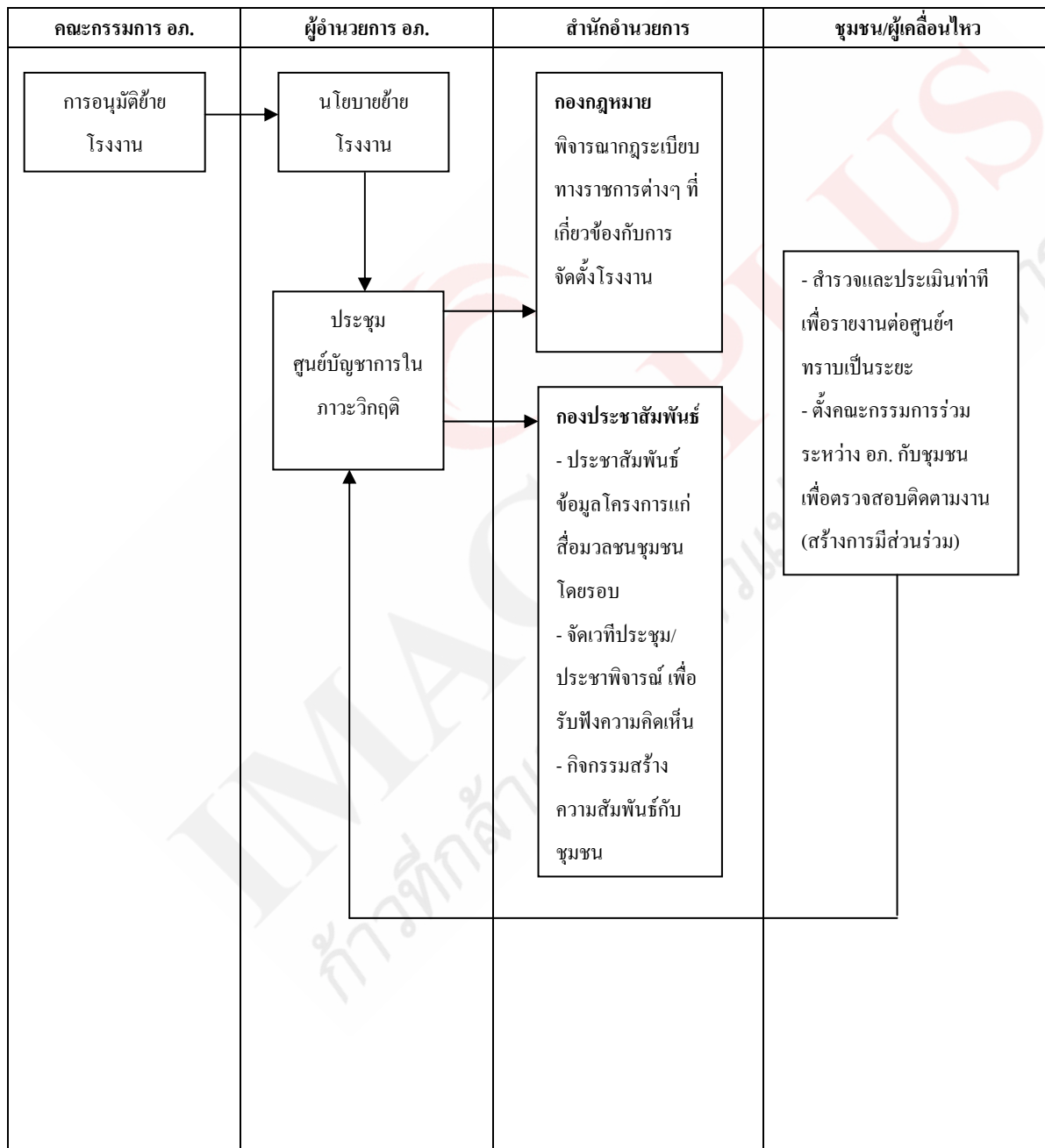
6 เอกสารอ้างอิง

- 6.1 โครงการย้ายโรงงาน การเตรียมการและมาตรการต่างๆ
- 6.2 มาตรฐานของโรงงานผลิตยาที่ อภ.ได้รับและใช้กำกับงานอยู่
- 6.3 รายงานผลการศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- 6.4 เงื่อนไขที่จะต้องดำเนินการตามการอนุมัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เตรียมโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
-----------	----------	---------	---------------------

องค์การเภสัชกรรม THE GOVERNMENT PHARMACEUTICAL ORGANIZATION	การจัดการที่เกี่ยวข้อง สิ่งแวดล้อม/ชุมชน REV. NO. 01
เรื่อง การจัดการที่เกี่ยวข้องสิ่งแวดล้อม / ชุมชน	Eff. Date 25 ต.ค. 52 PAGE

เอกสารแนบ 1 FLOW CHART ขั้นตอนการควบคุมเหตุที่เกี่ยวข้องสิ่งแวดล้อม / ชุมชน



4.5 กรณีการจัดการสื่อสารในการจัดการเหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย

องค์การเภสัชกรรม			
วิธีปฏิบัติงาน	WI-xxxx	แก้ไขครั้งที่	จำนวน 3 หน้า
แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ			
กรณี : การจัดการสื่อสารในการจัดการเหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย			

1. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเป็นคู่มือในการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ที่เป็นอุบัติเหตุ / อุบัติภัย และอยู่ภายใต้การดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management)
- (2) เพื่อเป็นคู่มือในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ที่เป็นอุบัติเหตุ / อุบัติภัย แต่ไม่อยู่ในการคาดการณ์ของหน่วยงานใดขององค์การเภสัชกรรม
- (3) เป็นคู่มือการสื่อสารที่ควบคู่ไปกับการจัดการต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ขอบเขต

- (1) องค์การเภสัชกรรม มี “แผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน” เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินจากกระบวนการผลิต กิจกรรมและบริการขององค์การเภสัชกรรม โดยมีผู้อำนวยการภาวะฉุกเฉิน ซึ่งเป็นผู้ที่ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมมอบหมาย / ประธานคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยในแผนนี้ได้ระบุถึงกรณีของการเป็นภาวะฉุกเฉิน ว่า เป็นกรณีที่เกิดเพลิงไหม้ หรือการเกิดระเบิด
- (2) ในแผนการควบคุมภาวะฉุกเฉิน ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการในภาวะฉุกเฉินไว้เป็นสองส่วนด้วยกัน คือ การดำเนินงานในกรณีที่เป็นการช่วางระเบิด หรือกรณีที่พบวัตถุต้องสงสัยเป็นวัตถุระเบิดในองค์การเภสัชกรรม และ การดำเนินงานกรณีที่เป็นการเกิดเพลิงไหม้ในองค์การเภสัชกรรม โดยในแผนงานในส่วนหลังนี้ยังมีการกำหนดเป็นมาตรการในรายละเอียดปลีกย่อยต่อไปอีก เช่น การอบรมเจ้าหน้าที่ / การป้องกันอัคคีภัย / การตรวจตรา / การดับเพลิง / การอพยพหนีไฟ / บรรเทาทุกข์ / การปฏิรูปฟื้นฟู นอกจากนี้แล้ว ยังมีการจัดทำร่างขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกรณีการเกิดแผ่นดินไหว ขึ้นอีกหนึ่งเรื่องด้วย
- (3) ในแผนการควบคุมภาวะฉุกเฉินนี้ ได้กำหนดให้มีขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องการประชาสัมพันธ์และการให้ข่าว หรือข้อมูลกับบุคคลภายนอก ผู้สื่อข่าวหรือสื่อมวลชน ว่าเป็นหน้าที่ของ “ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม หรือ ผู้อำนวยการภาวะฉุกเฉิน ” ดังนั้น ในแผนงานการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติ นี้ จึงเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ในกรณีต่างๆข้างต้น ทั้งภายใน/ภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. นิยาม

- (1) แผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน แผนควบคุมภาวะฉุกเฉินขององค์การเภสัชกรรม ฉบับลงวันที่ 16 ตุลาคม 2550 และยังหมายความรวมถึง แผนงานอื่นที่อยู่ในระหว่างการยกร่าง เตรียมการของผู้อำนวยการภาวะฉุกเฉินตามแผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน
- (2) อภ. องค์การเภสัชกรรม
- (3) ก่อนเกิดเหตุ การดำเนินงานที่สามารถดำเนินการ เตรียมความพร้อม ชักซ้อม ตรวจตรา ตรวจสอบ ติดตาม การดำเนินงานต่างๆ ที่เป็นการป้องกันมิให้เกิดเหตุฉุกเฉินในกรณีต่างๆ ขึ้น

4. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4.1 ก่อนเกิดเหตุ

การเตรียมการด้านความพร้อมในการป้องกันมิให้เกิดเหตุฉุกเฉินกรณีต่างๆ (ที่ป้องกัน ลด ความรุนแรงจากเหตุที่เกิดขึ้น) ในที่นี้หมายถึง การดำเนินการตามรายการต่างๆ ที่มีอยู่ตามแผนงาน ควบคุมภาวะฉุกเฉิน ซึ่งเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับรายการต่างๆ ดังนี้

- (1) การดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม
- (2) การชักซ้อมการหนีไฟ
- (3) การจัดทำรายชื่อ บุคคล หมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร ของหน่วยงานภายนอก และ สื่อมวลชนที่ต้องประสานงาน
- (4) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น การจัดทำสัญญาณในการเฝ้าระวัง ฯ
- (5) จัดทำรายชื่อ / เบอร์โทรศัพท์ / โทรสาร / อีเมลล์ของสื่อมวลชน / ส่วนราชการ/ หน่วยงานด้านบรรเทาสาธารณภัย / ดับเพลิง / โรงพยาบาล เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการประสานงานในระหว่างเหตุการณ์ได้ทันที
- (6) จัดตั้งศูนย์ประสานงานสื่อมวลชน (รวมหน้าที่ในการติดตามความก้าวหน้าของการจัดการควบคุมเหตุ)

4.2 ระหว่างเกิดเหตุ

0 การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

- (1) เสียงตามสาย
- (2) โทรศัพท์แจ้งต่อผู้อำนวยการฝ่าย / สำนัก
- (3) จัดประชุมชี้แจงเหตุการณ์ต่อพนักงานทั้งองค์กร

๐ การประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร

- (1) แจ้งข้อมูลกับประชาชนโดยรอบ
- (2) ประสานงานภายในองค์กร เพื่อขออนุญาตนำผู้สื่อข่าวและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไปสำรวจบริเวณที่เกิดเหตุภายในองค์กร
- (3) ออกแถลงการณ์ชี้แจงแก่ประชาชนและสื่อมวลชนต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- (4) จัดทำข้อมูลและประเด็นสำหรับผู้บริหารเพื่อการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลข่าวสารแก่สำนักข่าววิทยุ / โทรทัศน์
- (5) จัดทำข้อมูลและประเด็นสำหรับคอลัมน์ист์/บรรณาธิการ/ผู้ดำเนินรายการวิทยุ-โทรทัศน์
- (6) จัดทำข้อมูลเผยแพร่ในเว็บไซต์
- (7) ติดตามและประเมินผลการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.3 หลังเกิดเหตุ

- (1) สรุปผลการปฏิบัติงาน
- (2) ติดตามผลการช่วยเหลือต่อผู้ประสบเหตุ – ประกันภัย / ประกันชีวิต
- (3) ขยายผลประชาสัมพันธ์ผ่านบทความ สกู๊ป เว็บไซต์องค์กร ฯลฯ

5. เอกสารอ้างอิง

- (1) แผนควบคุมภาวะฉุกเฉินฉบับลงวันที่ 16 ตุลาคม 2550

6. บันทึก

7. เอกสารแนบ

เตรียมโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติ	วันที่มีผลบังคับใช้
-----------	----------	---------	---------------------

องค์การเภสัชกรรม THE GOVERNMENT PHARMACEUTICAL ORGANIZATION	การสื่อสารในการจัดการเหตุ ฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย REV. NO. 01
เรื่อง การสื่อสารในการจัดการเหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย	Eff. Date 25 ส.ค. 52 PAGE

เอกสารแนบ 1 FLOW CHART ขั้นตอนการสื่อสารในการจัดการเหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย

ผู้อำนวยการภาวะฉุกเฉิน	กองประชาสัมพันธ์	ผู้อำนวยการ อภ.
ดำเนินการตาม แผนการควบคุม ภาวะฉุกเฉิน	- ประชาสัมพันธ์ภายใน องค์กร - ประชาสัมพันธ์ ภายนอกองค์กร - จัดทำข้อมูลและ ประเด็นสำหรับ ผู้บริหารชี้แจง - ติดตามและ ประเมินผลการสื่อสาร	สื่อสารเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นกับสาธารณะ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความเป็นมา	1
บทที่ 2 ความเข้าใจเบื้องต้น	
2.1 ภาวะวิกฤติ	5
2.2 การจัดประเภทภาวะวิกฤติ	6
2.3 การจัดการในภาวะวิกฤติ	8
2.4 นิยามศัพท์อื่นที่มีความหมายเกี่ยวข้อง / ใกล้เคียง	8
2.5 กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติ	10
2.6 การบริหารกลยุทธ์	13
บทที่ 3 การบริหารภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม	
3.1 ก่อนเกิดวิกฤติ	15
3.2 ระหว่างวิกฤติ	19
3.3 หลังเกิดวิกฤติ	30
3.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	31
บทที่ 4 แผนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤติขององค์การเภสัชกรรม	
4.1 กรณีการใช้สิทธิของรัฐเหนือสิทธิบัตรยา	32
4.2 กรณีการเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อยาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535	40
4.3 กรณีการฟ้องต่อศาลยุติธรรมตาม พ.ร.บ.สินค้าไม่ปลอดภัย	48
4.4 กรณีการจัดการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม/ชุมชน	55
4.5 กรณีการจัดการสื่อสารในการจัดการเหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ อุบัติภัย	61

สารบัญภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก ก กรณีศึกษา	1
ภาคผนวก ข องค์กรพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง	9
ภาคผนวก ค สื่อมวลชนประจำกระทรวงสาธารณสุข	13
ภาคผนวก ง แบบฟอร์มการประชาสัมพันธ์	18
ภาคผนวก จ การนำเสนอแผนต่อผู้บริหารและพนักงานองค์การเภสัชกรรม	22

.....

ภาคผนวก ก

กรณีศึกษา

1. กรณีศึกษา / ยาไทลีนอล

ลักษณะประเด็นปัญหา

องค์การเภสัชกรรม ได้จัดระบบความสัมพันธ์ต่อลูกค้าทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นผู้สนับสนุนการผลิตวัตถุดิบ การขนส่งและลูกค้าทางด้านการตลาด เช่น ร้านขายยา หรือการจัดความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนในธุรกิจการผลิตและการจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์อย่างไร เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมผู้ประกอบการชมรม สโมสรร ฯลฯ

ประเด็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับคู่ค้านั้นมีทั้งปัญหาระหว่าง Agent /Supplier กับองค์การเภสัชกรรม โดยส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นทางการค้าและตกลงกันได้ ยกเว้นในกรณีที่เกิดเงื่อนไขต่อกันอย่างร้ายแรง ในอีกกรณีหนึ่งก็คือเป็นปัญหาของผลิตภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรม ที่ไปวางจำหน่ายที่ร้านค้าของลูกค้า

กรณีตัวอย่าง

บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ซึ่งตั้งอยู่ที่เมือง New Brunswick รัฐนิวเจอร์ซีย์ เป็นบริษัทที่มีการจัดการเป็นเลิศ เป็นเจ้าของยาแก้ปวดลดไข้ไทลีนอล ซึ่งเป็นยาที่รู้จักกันดีและใช้กันอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา วางจำหน่ายทั้งในร้านขายยา ร้านขายของชำ ร้านสะดวกซื้อ มียอดขายไม่ต่ำกว่า 400 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี สามารถครองตลาดมากถึง 37% ของตลาด ประเด็นที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2525 เมื่อหนังสือพิมพ์ Chicago-sun-times รายงานข่าวว่า มีผู้เสียชีวิตจากการรับประทานยา Extra-Strength-Tylenol ชนิดแคปซูล พร้อมระบุว่า ยาดังกล่าวมีสารไซยาไนด์บรรจุอยู่ในแคปซูล โดยแพทย์ยืนยันว่า มีผู้เสียชีวิตในกรณีนี้ 7 คน บริษัทฯ ตกอยู่ในสภาพต้องรับมือต่อการบริหารสถานการณ์นี้ 10 วัน โดยรองประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์และผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ร่วมกัน จัดแผนประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติและกำหนดแนวปฏิบัติของบริษัท (เป็นลายลักษณ์อักษร) โดย

- งานระยะแรก (ในชั่วโมงแรก)

ให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนโดยปราศจากความลังเล และยึดถือตามข้อบัญญัติของบริษัทฯ เริ่มเก็บยาไทลีนอลแคปซูลที่จำหน่ายตามร้านค้าและร้านขายยา ตลอดจนเก็บคืนยาจากบ้านของประชาชนไปพร้อมกันด้วย

- การเรียกเก็บยาจากบ้านประชาชนนั้น บริษัทฯ จะให้คู่มือสำหรับการเปลี่ยนเป็นยาชนิดเม็ดแทนแคปซูล
- หยุดการกระจายยาและขนส่ง พร้อมกันนั้นยังเรียกเก็บยาดังกล่าวคืนจากผู้ขายส่งและปลีก

- งานระยะที่สอง

- ประกาศให้ทราบถึง a toll-free number
- ใครโทรมาที่บริษัท / บริษัทฯ จะแจกคู่มือเป็นส่วนลดให้ไปซื้อไพลินอลใหม่
- ประกาศให้รางวัลนำจับ 100,000 เหรียญสหรัฐ สำหรับการสืบจับผู้กระทำความผิด (แสดงถึงการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและการเลือกใช้กลยุทธ์ของบริษัทฯ)

ความก้าวหน้า

- เรียกเก็บแคปซูลชนิดบรรจุขวดกลับคืน 22 ล้านขวด
- จากการตรวจสอบของฝ่ายสืบสวนรัฐบาลสหรัฐ จากยาจำนวน 800,000 แคปซูลพบว่า สารไฮยาโนลมีได้บรรจุในแคปซูล (แสดงว่าไม่ได้เกิดจากระบวนการผลิต) อยู่นอกแคปซูล (ต้องถูกใส่ยาระหว่างขนส่งหรือวางบนหิ้งยาของร้านขายยา) และพบว่ามีอยู่ทั้งสิ้น 75 แคปซูล ใน 8 ขวด
- ในระหว่างนั้นมีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน พบว่า มากกว่า 90 % ทราบข่าวการห้ามใช้ยา แต่ไม่โทษบริษัทฯ และทราบว่าประชาชน 35% ได้ทิ้งยานี้จากบ้าน
- ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงเหลือเพียง 3 %
- บริษัทฯ ได้รับความเสียหายทางการเงินเป็นอย่างมาก (ค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายกลับ / การตรวจสอบพิสูจน์ และสูญเสียรายได้ เป็นจำนวน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)
- ในระหว่างดำเนินงานตามแผนนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องรับมือกับ
 - คำถามของสื่อมวลชนทางโทรศัพท์ 1,400 ครั้ง
 - มีข่าวตีพิมพ์เผยแพร่ / new clipping 120,000 ชิ้น

การณรงค์ฟื้นฟูสภาพเดิม (Recovery Campaign)

- ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่และป้องกันการเปิดออก 3 ชั้น
- ผนึก safety seal
- ส่งผู้แทนยาไปพบสมาชิกรัฐสภาเพื่อสนับสนุนการออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค
- การประชุมผ่านทางไกล video teleconference จากนิวยอร์กไปยังเมืองต่างๆ 30 เมือง หลังจากมีกรณีเสียชีวิตจากการใช้ยา 6 สัปดาห์ เพื่อสอบถามถึงความก้าวหน้าในกรณีที่เกิดขึ้นและผลิตภัณฑ์ยาใหม่จะออกวางตลาด โดยมีผู้ร่วมประชุมทางไกลครั้งนี้ 2,500 คน มีสื่อมวลชนจำนวน 500 คน และยังเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนอีก 25 เมือง ก็สามารถรับฟังการโต้ตอบระหว่างประชุมในครั้งนี้ด้วย และในระหว่างการประชุมประธานบริษัทฯ ได้ร่วมชี้แจงข้อเท็จจริงและแนะนำยาใหม่ / บันทึกเทปการสัมภาษณ์หัวหน้าของ FDA
- มีการแจกยาไพลินอลใหม่
- ผู้ที่ขังยานี้ทิ้งไปในคราวก่อนได้รับเชิญโดยโทรศัพท์จากบริษัทฯ ให้ไปรับยาใหม่ฟรี

- พิมพ์คู่มือลงในหนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ ที่มียอดจำหน่าย 40 ล้าน ฉบับ เพื่อให้ผู้นำคู่มือมูลค่า 2.50 เหรียญไปแลกซื้อเป็นยา
- ประกาศลงในหนังสือพิมพ์ Thank you America
- แจกยาไปยังนายแพทย์เพื่อใช้รักษากันไข้ฟรี
- ขอบคุณสื่อมวลชนผ่านประชุมทางไกล

ผลการรณรงค์

หลังเกิดเหตุการณ์และยอดขายตกไปเหลือ 3% จากยอดขาย 30% ของตลาด จากการดำเนินงานตามแผนบริหารวิกฤตินี้สามารถดึงยอดขายกลับมาเป็น 37% ภายใน 6 เดือน อย่างไรก็ตามในปี 1986 ก็ได้เกิดวิกฤติซ้ำอีกครั้งหนึ่งโดยมีผู้เสียชีวิต 1 ราย ในเมือง Westchester County รัฐนิวยอร์ก บริษัท ก็ได้มีการใช้มาตรการดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง และพบยาไซยาไนต์ใน 5 แคปซูล จากร้านขายยาบริเวณเดียวกัน บริษัทฯ จึงเรียกคืนยาทั้งหมดและยกเลิกการขายยาชนิดนี้ไป และในที่สุดก็มาฟื้นใหม่อีกครั้งหนึ่งเมื่อปี 1991

ลำดับการดำเนินการ

ระยะ	การดำเนินการ / การสั่งการ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานประสานงาน / เฝ้าระวัง
ก่อนเกิดเหตุ (เตรียมการ)	ติดตามข้อมูลกรณีปัญหาที่เกิดขึ้น กับลูกค้า ผู้ให้บริการที่มีผลต่อการบริหารจัดการ โดยทั่วไป	- สำนักอำนวยการ	- สมาคมผู้ประกอบการในสาขา วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับกรณี - สถาบันวิชาการ / วิชาชีพ - สื่อ
เกิดเหตุ	การบริหารสถานการณ์ / ลูกค้า - หยุดการกระจายยาเข้าสู่ตลาด - ประสานการเรียกคืนสินค้า - สร้างความร่วมมือตรวจสอบข้อมูลที่มี ปัญหากับลูกค้าพร้อมกับประสานความ ร่วมมือกับองค์กรรัฐ ทั้งฝ่ายสืบสวนและ สาธารณสุข - กำหนดมาตรการให้รางวัลนำสืบ - กำหนดมาตรการแจกคู่มือ - ดึงตลาดกลับ		
	การประชาสัมพันธ์เชิงรับ - ให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนแบบทันที / มี บทบาทของบริษั้อยู่แล้ว - จัดบริการโทรฟรี - จัดการสำรวจความคิดเห็นและสำรวจ การตลาด	รองประธานฝ่าย ประชาสัมพันธ์และ ผู้อำนวยการ ประชาสัมพันธ์เป็นผู้ ร่วมดำเนินการ	

ระยะ	การดำเนินการ / การสั่งการ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยประสานงาน / ฝ่ายระวัง
	การประชาสัมพันธ์เชิงรุก - ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ / การตลาดเชิงรุก / safety seal / แจกยาไทลีนอลใหม่ - ล็อบบี้สมาชิกรัฐสภากำหนด มาตรการความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค - จัดประชุมทางไกล (สื่อใหม่) - ดูแลคนที่นำไปขว้างทิ้งในระหว่างเกิดเหตุ - แจกยาไปยังนายแพทย์เพื่อรักษาคนไข้	ผู้บริหารระดับสูง / CEO เข้ามานำในแคมเปญ	
หลังเกิดเหตุ (ฟื้นฟู)	- Thank you America		

2. กรณีศึกษา / วันทูโก

ลักษณะของประเด็นปัญหา

มีการจัดการแผนงาน การซักซ้อมแผนปฏิบัติ และการเชื่อมโยงเรื่องของการจัดการต่ออุบัติเหตุกับเรื่องอื่นๆ อย่างไร หรือไม่ เช่น นำเอาเรื่องการเตรียมการ เตรียมความพร้อม ไปจัดเป็นงานการติดตามเฝ้าระวังเหตุ โดยบรรจุไว้เป็นแผนหรือโครงการในการบริหารประเด็น (Issue Management)

กรณีตัวอย่าง

เครื่องบินของสายการบินวันทูโก เที่ยวบินที่ โอจี 269 / กรุงเทพฯ – ภูเก็ต ลื่นไถลจากรันเวย์ และเกิดอุบัติเหตุชนกับเนินภูเขาที่สนามบินนานาชาติภูเก็ต เมื่อเวลา 15.45 น.ของวันอาทิตย์ที่ 16 กันยายน 2550 ผู้โดยสารและลูกเรือเสียชีวิต 89 ราย บาดเจ็บ 41 ราย

เมื่อเกิดเหตุการณ์ สนามบินนานาชาติภูเก็ตได้สั่งปิดน่านฟ้า(ปิดการขึ้น-ลงของเครื่องบิน) ระดมเจ้าหน้าที่สนามบิน หน่วยกู้ภัย สาธารณสุข โรงพยาบาลทุกแห่งในภูเก็ต โดยประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ โดยมีเป้าหมายลำดับแรกคือการช่วยชีวิตและช่วยเหลือผู้ประสบภัยนำส่งโรงพยาบาล และเริ่มลงมือกู้ซากเครื่องบินไปพร้อมๆกัน จนลุล่วงมาถึง เวลา 15.45 น.ของวันจันทร์ที่ 17 กันยายน 2550 ก็สามารถเปิดบริการสนามบินได้ตามปกติ

ตลอดเวลา 24 ชั่วโมงของการปฏิบัติการมีการ ดำเนินการทั้งในส่วนกลางและภูเก็ต ดังนี้

- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน ขึ้นที่สนามบินดอนเมือง โดยมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม (นายสรเรณู วงศ์ชะอุ่ม) เป็นผู้บัญชาการ พร้อมกับคณะผู้บริหารจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - นางกัลยา ผกากรอง รก.กผญ.บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน)
 - นายชัยสวัสดิ์ กิตติพรไพบูลย์ ปลัดกระทรวงคมนาคม

- c. นายชัยศักดิ์ อังค์สุวรรณ อธิบดีกรมขนส่งทางอากาศ
 - d. นายอุดม ดันติประสงค์ชัย ประธานบริหาร บริษัท วัน ทู โก จำกัด
 - e. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่การบินและพนักงานของวันทูโก ร่วมปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง
2. จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินภูเก็ต เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายช่วยเหลือผู้ประสบเหตุและเคลียร์สนามบิน
- a. ประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด / ประสานงานกับทุกหน่วยงานตามแผนบรรเทาสาธารณภัย
 - b. จัดตั้งศูนย์ฮอตไลน์ 8 กลุ่มสาย เพื่อประสานการติดต่อกับญาติ-ผู้โดยสาร-ผู้เสียชีวิต-ผู้บาดเจ็บ/ โรงพยาบาล
 - c. ประสานข้อมูลร่วมกับทุกหน่วยปฏิบัติการ เป็นข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ทุกชั่วโมง (รายงานความคืบหน้า) ทั้งสื่อภายในประเทศและต่างประเทศ
3. การสนับสนุน
- a. รมช.คมนาคมพร้อมกับประธานบริหารของวันทูโก บินไปลงสนามบินกระบี่ แล้วเดินทางต่อไปที่ภูเก็ตเพื่อตรวจการคลี่คลายสถานการณ์และเยี่ยมผู้ป่วย
 - b. นายกรัฐมนตรี พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ เดินทางจากดอนเมืองโดยเครื่องบินซี 130 ไปลงภูเก็ตเป็นเที่ยวบินแรกของการเปิดน่านฟ้า แล้วเยี่ยมผู้ประสบเหตุตามโรงพยาบาลต่างๆ - รับฟังรายงานผลการปฏิบัติการ(โดยมีการให้นโยบายเพิ่มความเข้มข้นในมาตรฐานการบิน)
 - c. นายกสภามทอ่งเที่ยวภูเก็ต ให้ความเห็นต่อสื่อมวลชนว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่น่าจะกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวในภูเก็ต
4. ประเด็นการประชาสัมพันธ์
- a. 17.00 น.ขอวันเกิดเหตุ วันทูโก โดยประธานบริหาร นายอุดม ดันติประสงค์ชัย ประกาศความรับผิดชอบในความเสียหายและค่าชดเชย พร้อมเปิดบริการกับญาติผู้เสียหาย แบบไม่จำกัดจำนวน เดินทางไปภูเก็ตได้ฟรี (ไปลงสนามบินกระบี่ / เพียงแค่แสดงบัตรประชาชน) –เตรียมเครื่องบินโอเรียนไทยแอร์ไลน์ไว้บริการทันทีเมื่อเปิดน่านฟ้าที่ภูเก็ต
 - b. นอกจากทำที่ความรับผิดชอบของเจ้าของสายการบินวันทูโก และการจัดการ – ความก้าวหน้าและการประสานผู้ประสบเหตุตามลำดับแล้ว ยังมีการเปิดประเด็นเชิงลึกต่อเนื่องจากเหตุการณ์ในครั้งนี้ อีก ดังนี้
 - i. ประเด็นสภาพอากาศ

1. วินเชียร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาวะกระแสลมกรรโชกแรงเฉียบพลัน ที่น่าจะเป็นสาเหตุที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของนักบิน
2. ไมโครเบิร์สต์ เป็นเรื่องเกิดขึ้นในยามเมฆฝนคิวมูโลนิมบัส ก้อนใหญ่บนท้องฟ้าเริ่มกระจายตัวออกเพื่อสลายตัวกลายเป็นฝน มวลอากาศเย็นหนาแน่นและหนักจำนวนมหาศาลที่อยู่ใจกลางจะทิ้งตัวลงมาตามแนวดิ่งตามแรงดึงดูดของโลก ตกกระทบบนพื้นด้วยความเร็วสูง จะทำให้เกิดมวลอากาศหนาหนักทะลักพุ่งกระจายออกจากจุดตกในทุกทิศทาง เครื่องบินที่กำลังเร่งเครื่องเพื่อทะยานขึ้นหรือกำลังลดระดับลง ในสถานการณ์ไมโครเบิร์สต์ จะเกิดลมปะทะในส่วนหัวและแรงกดต่อตัวเครื่องในลำดับถัดมา จะทำให้มาตรวัดความเร็วของเครื่องพุ่งพรวดสูงขึ้น จะทำให้นักบินลดความเร็วลง และจะตกสู่พื้นได้ แต่หากหลุดพ้นไมโครเบิร์สต์ ออกไป มวลอากาศที่แตกต่างกัน ก็จะทำให้เครื่องบินม้วนจากส่วนท้ายเพราะมีแรงกดที่มากกว่า และทำให้เครื่องตกได้

ii. ประเด็นเครื่องบิน

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของเทคโนโลยีของเครื่องบินแบบ MD-82 ของบริษัท แมคดอนเนลล์ ดักลาสแห่งสหรัฐอเมริกา (เป็นประเด็นของเจ้าของเครื่อง)

iii. ประเด็นนักบิน

เป็นการเปิดประเด็นใหม่ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานของนักบินและมาตรฐานของธุรกิจการบินแบบโลว์คอสต์แอร์ไลน์ในประเทศไทย (เชื่อมโยงมายังการจัดการนโยบายสาธารณะ)

ผู้เกี่ยวข้อง

บริษัท วัน-ทู-โก จำกัด	เจ้าของเครื่องบินโดยสาร
กรมขนส่งทางอากาศ	ผู้กำกับดูแลกิจการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ทั้งกิจการการบิน (ผู้ประกอบการ – ผู้โดยสาร- ความปลอดภัย) และสนามบิน
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ผู้บริหารกิจการสนามบินนานาชาติทั้งที่สุวรรณภูมิ/ดอนเมือง/ ภูเก็ต
กรมการประกันภัย	ผู้กำกับดูแลกิจการประกันภัย – ประกันชีวิต
บริษัท วิทยุการบินไทย จำกัด	ผู้ดูแลการนำร่องขึ้น-ลง – จราจรทางอากาศของไทย
ผู้บริหารท้องถิ่น	ผู้ว่าราชการจังหวัด / เจ้าหน้าที่ตำรวจ และหน่วยงานที่รับผิดชอบกับการช่วยเหลือผู้ประสบเหตุ-ประสบภัย (รวมทั้งอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัยและโรงพยาบาล)

ภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว – โรงแรม / รวมทั้งการท่องเที่ยว

แห่งประเทศไทย

สื่อมวลชน

ทั้งสื่อมวลชนไทย (รวมสื่อท้องถิ่น) และต่างประเทศ

ลำดับการดำเนินงาน

ระยะ	การดำเนินการ / สิ่งการ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน
ก่อนเกิดเหตุ (เตรียมการ)	- การศึกษากรณีการเกิดอุบัติเหตุและ การบริหารจัดการภาวะ วิกฤติ - จัดทำแผนและซ้อมแผนการ ช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุ	- บริษัท วันทูโก - บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) - กรมการขนส่งทางอากาศ	- กรมการขนส่งทางอากาศ / กระทรวงคมนาคม - สถานีตำรวจ - โรงพยาบาล - สถานีดับเพลิง - บริษัท วิทยุการบินไทย จำกัด
เกิดเหตุ	การบริหารสถานการณ์ - จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินที่คอน เมืองประสานญาติผู้ประสบเหตุ ฯ - ที่ภูเก็ตเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบ เหตุและเคลียร์รันเวย์ - การอำนวยความสะดวกและบริการ ของวันทูโก	- ที่กรุงเทพฯ (กระทรวง คมนาคม/กรมการขนส่งทาง อากาศ/ การท่าอากาศยาน ไทย /วันทูโก - ที่ภูเก็ต การท่าอากาศยาน และผู้ว่าราชการจังหวัด ฯลฯ	- บริษัท วันทูโก จำกัด
	การประชาสัมพันธ์ - รับผิดชอบต่อผู้ประสบเหตุโดยวัน ทูโก - ประสานข้อมูลเบื้องต้น - แจ้งช่องทางการสื่อสารติดต่อ - ให้ข้อมูลทางเทคนิค /สภาพอากาศ และเครื่องบิน ตลอดจนให้ความ คิดเห็นต่อมาตรฐานของธุรกิจการ บิน โลว์คอสต์	- ซีอีโอ วันทูโก - กรมขนส่งทางอากาศ - ศูนย์ปฏิบัติการทั้ง กรุงเทพ/ภูเก็ต - กรมขนส่งทางอากาศ - บริษัทเครื่องบิน - ผู้ประกอบการโลว์คอสต์ แอร์ไลน์	
	การสนับสนุน - ติดตามการแก้ไขสถานการณ์ - เชื่อมผู้ประสบเหตุ	- รัฐมนตรี / นายกรัฐมนตรี - ผู้บริหาร วันทูโก	

ระยะ	การดำเนินการ / สิ่งการ	ผู้รับผิดชอบ	หน่วยประสานงาน
หลังเกิดเหตุ (ฟื้นฟู)	ขยายผลการประชาสัมพันธ์เพื่อดึง ความมั่นใจกลับมา	- บริษัท วันทูโก จำกัด - บริษัท ประกันภัย	- วันทูโกจัดทำคู่มือใน หนังสือพิมพ์ มีรายงาน ความก้าวหน้า ในความ รับผิดชอบของบริษัท ประกันภัย

ภาคผนวก ข
องค์กรพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง

องค์กรพัฒนาเอกชนด้านสาธารณสุข

ลำดับ	องค์กร	ผู้ติดต่อ-ประสานงาน	ที่ตั้ง
1	กลุ่มศึกษาปัญหาฯ	ภญ.ดร.นิชดา เกียรติยิ่งอังสุลี (ประธาน)	11/156 ซอยก้าน้ำ 2 ถ.เจริญสนิทวงศ์ 13 ภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 0-2410-2382-3 โทรสาร 0-2410-6271
2	คณะกรรมการประสานงาน องค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการ สาธารณสุขมูลฐาน (คปอศ.)	ทัศนีย์ แน่นอุดร	211/2 ซอยงามวงศ์วาน 31 ถ.งามวงศ์วาน อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0-2952-5060-2 โทรสาร 0-2580-9337
3	มูลนิธิเข้าถึงเอดส์	นิมิต เทียนอุดม (ผู้อำนวยการ)	48/282 เซ็นเตอร์เพลส ถ.รามคำแหง (สุขาภิบาล 3) เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2372-2113-4 โทรสาร 0-2372-2116
4	มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค	สารี อ๋องสมหวัง	211/2 ซอยงามวงศ์วาน 31 ถ.งามวงศ์วาน อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0-2952-5060-2 โทรสาร 0-2580-9337
5	มูลนิธิสาธารณสุขกับการพัฒนา (มสพ.)	ลำลี ใจดี (ประธานกรรมการ)	11/156 ซอยก้าน้ำ 2 ถ.เจริญสนิทวงศ์ 13 เขตภาษี เจริญ กรุงเทพฯ โทรศัพท์ 0-2410-2382-3 โทรสาร 0-2410-6271
6	มูลนิธิหมอชาวบ้าน	ศ.นพ.ประเวศ วะสี (ประธาน)	36/6 ซอยประดิพัทธ์ 10 ถ.ประดิพัทธ์ แขวงสามเสน ใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2278-0481 โทรสาร 0-2271-1806
7	มูลนิธิสุขภาพไทย	นพ.ประสงค์ เกตธากาส (ประธาน)	520/1-2 ซอย 16 ถ.เทศบาลรังรักษ์เหนือ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2954-3490-1 โทรสาร 0-2954-3490-1
8	มูลนิธิหมอเสม พริ้งพวงแก้ว	ศ.นพ.เสม พริ้งพวงแก้ว (ประธานกรรมการ)	219/28-31 อาคารอโศกทาวเวอร์ ชั้น 9 ถ.สุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2260-0229 โทรสาร 0-2260-2506
9	ศูนย์คุ้มครองสิทธิด้านเอดส์	สุภัทรา นาคะผิว (ผู้อำนวยการ)	61/45 ซ.ทวีมิตร 8 ถ.พระราม 9 เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์/โทรสาร 0-2246-8701
10	สหพันธ์องค์กรผู้บริโภค	สายรุ้ง ทองปลอน	211/2 ซอยงามวงศ์วาน 31 ถ.งามวงศ์วาน อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0-2952-5060-2 โทรสาร 0-2580-9337

ลำดับ	องค์กร	ผู้ติดต่อ-ประสานงาน	ที่ตั้ง
11	เครือข่ายผู้ติดเชื้อเอชไอวี/เอดส์ ประเทศไทย	บุญนิยม วงศ์ใจคำ (ประธาน)	494 ซอยนครไทย 11 ลาดพร้าว 101 คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2377-5065 โทรสาร 0-2377-9719 E-mail : tnpth@thaipplus.net
12	องค์กรแอ็คชั่นเอดส์ ประเทศไทย		717 ซอยบรมราชชนนี 4 ถนนบรมราชชนนี แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700 โทรศัพท์ 0-2886-6369 โทรสาร 0-2886-5276
13	อ็อกแฟม		223 ไฮคอน คอมพาวด์ ยูนิต 601 นานาใต้ สุขุมวิท 4 คลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2656-7615 โทรสาร 0-2253-5865
14	คณะกรรมการองค์การพัฒนาเอกชนด้านเอดส์ (กพอ.)	วัชรภรณ์ วังศิริ	238/325 อาคารศรีวิราแมนชั่น 2 ชั้น 15 ซอยนาทอง 3 ถ.รัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10320 โทรศัพท์ 0-2641-2688-90 โทรสาร 0-2641-2690
15	มูลนิธิเอดส์แห่งประเทศไทย	นายแพทย์ยุทธ โพธารามิก (ประธานกรรมการ)	191 ซ.พหลโยธิน 11 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 02-279-7022-3, 02-279- 2952 โทรสาร 02-618-4748
16	องค์การหมอไร้พรมแดน		522 หมู่บ้านนครไทย 14, ลาดพร้าว 101/1 บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2370-3087-90 โทรสาร 0-2731-1432 E-mail: msfb-bangkok@brussels.msf.org
17	มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย		582/18-22 ซ.เอกมัย ถ.สุขุมวิท 63 คลองตัน พระโขนง กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2381-8863-5 โทรสาร 0-2381-2034
18	มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ	ศ.นพ.ประเวศ วะสี (ประธานกรรมการ)	1168 ซอยพหลโยธิน 22 ถ.พหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2511-5855 โทรสาร 0-2939-2122 http://www.thainhf.org/
19	เครือข่ายผู้เสียหายทางการแพทย์		เลขที่ 27 ซ.เพชรเกษม 50/1 แขวงบางหว้า เขตภาษี เจริญ กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 081 – 6294440 โทรสาร 0 - 2869 – 6984
20	ชมรมแพทย์ชนบท	นพ.พงศ์เทพ วงศ์วัชรไพบูลย์ (ประธานชมรมฯ)	กระทรวงสาธารณสุข http://www.ruraldoctor.org
21	มูลนิธิแพทย์ชนบท		http://med.netforhealth.net/main/
22	ชมรมเภสัชกรชนบท		http://pharm.netforhealth.net/main/

ลำดับ	องค์กร	ผู้ติดต่อ-ประสานงาน	ที่ตั้ง
23	สมาคมหมออนามัย		ตึก 4 ชั้น 7 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0-2590-1946 โทรสาร. 0 2590 1947

องค์กรที่เกี่ยวข้องทางเภสัชกรรม

ลำดับ	องค์กร	ผู้บริหาร	ที่ตั้ง
1	กระทรวงสาธารณสุข	นายวิทยา แก้วภราดัย (รัฐมนตรีว่าการกระทรวง สาธารณสุข)	ถนนติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทร. 0-2590-1000
2	สำนักงานคณะกรรมการอาหาร และยา (อย.)		88/24 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0-2590-7000
3	เภสัชกรรมสมาคมแห่งประเทศไทย	ภก.รศ.ดร.สุนิพนธ์ ภูมิมางกูร (นายกสมาคมเภสัชกรรมฯ)	สุขุมวิท 38 คลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทร. 0-2391-6143, 0-2721-1627-8
4	สภาเภสัชกรรม	ภก.ศ.(พิเศษ) ดร.ภาวิช ทอง โรจน์ (นายกสภาเภสัชกรรม)	สำนักงานเลขาธิการสภาเภสัชกรรม อาคาร 6 ชั้น 7 ตึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวง สาธารณสุข ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์
5	สมาคมเภสัชกรรมชุมชน	ภก.ธีรวุฒิ พงศ์เศรษฐไพศาล (นายกสมาคมฯ)	40 สุขุมวิท 38 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2713-5261-3 โทรสาร 0-2713-5541
6	สมาคมเภสัชกรรมโรงพยาบาล (ประเทศไทย)	ภญ.วนิดา เดชวาสน์ (นายกสมาคมฯ)	3850/2 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพ 10110 โทรศัพท์ 0-2249-9333/ โทรสาร 0-2249-9331

คณะเภสัชศาสตร์

ลำดับ	มหาวิทยาลัย	คณบดี	ที่ตั้ง
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	รศ.ภญ.ดร. พรเพ็ญ เปรมโยธิน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทร. 02-215-0871-7 โทรสาร. 02-255-8227
2	มหาวิทยาลัยศิลปากร	รศ.ดร. จุไรรัตน์ นันทานิช	มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนาม จันทร์ ถนนราชมรรคาใน อำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม 73000

ลำดับ	มหาวิทยาลัย	คณบดี	ที่ตั้ง
3	มหาวิทยาลัยมหิดล	รศ.จุฑามณี สุทธิสีสังข์	447 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400 โทร 02-6448677-91 โทรสาร 02-3544326
4	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	รศ.ดร.จันทรา ชัยพานิช	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 18/18 ถนนบางนา - ตราด ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 02-312-6300
5	มหาวิทยาลัยรังสิต	รศ.ดร.อรพรรณ มาตังคสมบัติ	มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ถนนพหลโยธิน หลักหก เมือง ปทุมธานี 12000 02-9972222
6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	พ.ต.ท.พศ.ดร.นภดล ทองนพเนื้อ	63 ถ. รังสิต-นครนายก อ.องครักษ์ จ.นครนายก 26120 โทร 02-6641000 037-395094 ต่อ 1522-3
7	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ แก้วประดับ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ สงขลา 90112 โทร 0-7421-2906-7
8	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	รศ.อรพรรณ ทิตยวรรณ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถนนสุเทพ ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทร 0-5394-4342-3
9	มหาวิทยาลัยนเรศวร	ผศ.ดร.มังกร ประพันธ์วัฒนะ	99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง พิจิตร 65000 โทร 0-5596-3730, 3732 โทรสาร 0-5596-3731
10	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	รศ.ดร. บังอร ศรีพานิชกุลชัย	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โทรศัพท์ 043-20 2378 โทรสาร. 04320 2379
11	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	รศ.ดร.นงนิตย์ ธีระวัฒนสุข	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ถ.วารินชำราบ-เดชอุดม ต.เมืองศรีโค อ.วารินชำราบ อุบลราชธานี 34190 โทร 045-353600-9
12	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ผศ.ดร.จันทร์ทิพย์ กาญจนศิลป์	ม.วิทยาลัยมหาสารคาม ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150 โทร 043-754360
13	มหาวิทยาลัยสยาม	รศ.ดร.เฉลิมศรี ภูมิมางกูร	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม อาคารเฉลิมพระเกียรติ 19 ชั้น 9235 ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 โทร0-2457-0068 ต่อ 5331,5401 , 0-2868-6665 โทรสาร 0-2868-6665
14	มหาวิทยาลัยพายัพ	ดร.พิชัย พริกิติ์กูร	มหาวิทยาลัยพายัพ ถนนชูเปอร์ไฮเวย์เชียงใหม่-ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 โทรศัพท์ 0-5324-1255,0-5385-1478 ถึง 0-5385-1486 โทรสาร 053-241983
15	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	สุนิพนธ์ ภูมิมางกูร	สำนักวิชาเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 222 ต.ไทยบุรี อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช 80160 โทรศัพท์ 0-7567-2708-9 โทรสาร 0-7597-2710

ภาคผนวก ค

สื่อมวลชนประจำกระทรวงสาธารณสุข

หนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	มือถือ	บรรณาธิการข่าว	E-mail
ไทยรัฐ	วันวิสาข์ ชูชนม์ (นุช)	02-272-1030 ต่อ 1309	02-272-1753 02-272-1350	081-867-3444	จิตติวรรณ ไสวแสนยากร	
เดลินิวส์	สุวัฒน์ บุญชาญ (วัฒน์) ปกรณรัตน์ทรัพย์ศิริ (กวาง) พริษฐ์ เอี่ยมพงศ์ไพบุลย์ (ดี)	02-561-1456 ต่อ 2615 02-561-1393	02-940-9849 02-561-1329	081-493-7379 089-1379559 081-330-6409	วรวิทย์ ศรีอนันต์รักษา	Suwat_krub@hotmail.com
ข่าวสด	เมธาวี มัชชนติกะ (เมย์)	02-954-4999	02-954-3992	085-070-7938	อดิ เกียรติสินารอด (โย่ง)	Mutchantika@hotmail.com
บ้านเมือง	สมหมาย สุทธิไกรศักดิ์	02-513-0230-3 02-513-3118 02-513-3106	02-513-8122 02-513-3103 02-513-8117	084-387-2132	ชัยวัฒน์ อยู่น้อย	
ไทยโพสต์	ลักขณา วิชัยดิษฐ์	02-240-2612-6	02-249-4830 02-249-0299 02-249-0295	089-035-9845	กรรณิกา วิริยะกุล สุริรัตน์ สวัสดิ์	
มติชน		02-589-0020 ต่อ 1251,1253	02-589-5674 02-580-0550	081-815-0260	สุรณีย์ แสงเพ็ญ เย็นจิต สติรมงคล	Pajirgkol@hotmail.com
สยามรัฐ	ธวัชชัย ศรีมูล เอกราช สัตตะบุรุษ สาวิตรี รักษาสิทธิ	02-622-1810-38 ต่อ 302,312	02-224-1982 02-224-1984	081-719-1834 081-448-9974	สวิทย์ บำรุงสุข วิโรจน์ วัฒนธาดากุล	Nine049@yahoo.com Sawitree_2711@hotmail.com

หนังสือพิมพ์	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	บรรณาธิการข่าว	E-mail
บางกอกทูเดย์	กัญญา แพงไธสง วิสูตร ชัยละม้าย	02-936-422	02-936-2477-8	086-871-7771 087-492-7226		
อปท.นิวส์	สุภารัตน์ สุรินทร์วรังกุล	02-561-4993 02-941-5252 ต่อ120	02-942-9780	086-101-7855	จิรวัดน์ ครองแก้ว	Puijajas@hotmail.com
พิมพ์ไทย	กิตติพงษ์ รังสรรค์ปรีชา	02-742-1990-1	02-742-1910			
แนวหน้า		02-973-4250-6	02-552-3800		ลฎาภา ทิวะสิงห์	anan_neng@hotmail.com
กรุงเทพธุรกิจ	ดวงดาว สุวรรณกร ดวงกมล สจิริวัฒนากุล (ลือ่ง) จันทร์จิรา พงษ์ร้าย	02-317-0042 ต่อ 3426	02-317-1489-90 02-317-2094 02-240-3662	081-841-5115 084-676-3003 081-558-1853	สิริณัฐ ศิริสุนทร	Name_long@hotmail.com
ผู้จัดการ	วรรณภา บุษาค่าย	02-629-4488 02-629-2562 ต่อ 1546	02-629-4470	085-123-9113	พิริยุ ดีประเสริฐ	Wannapa_manager@yahoo.com
ประชาชาติธุรกิจ	สมปอง แจ่มเกาะ (ผู้ช่วยหัวหน้าข่าว)	02-580-0021 ต่อ 1546	02-580-0553			
สายกลาง	พิศาล พันภัย	02-591-8200	02-590-1195	083-491-9524		
โพสต์ทูเดย์	ธีรวุฒิ สถิตภัทรกุล	02-240-3700 -3772	02-617-3132 02-617-3147	09-967-7019	วุฒิ นนทฤทธิ	Noi_kung66@hotmail.com Helth2bay@postoday.com

หนังสือพิมพ์	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	บรรณาธิการข่าว	E-mail
คม ชัด ลึก	พวงชมพู ประเสริฐ	02-317-0042 02-325-5555 ต่อ 2423	02-316-5938	089-890-4944 081-641-5757	ประจักษ์ ม่วงศ์สา (บก.) หทัยรัตน์ ศีประเสริฐ	Big_pick@hotmail.com
บางกอกโพสต์	อภิรดี ตรีรัตน์เกื้อกุล	02-240-3700 ต่อ 2541-3 02-240-3700 ต่อ 3423	02-240-3662	081-900-4924		Atreerutkuarkul@yahoo.com

สถานีวิทยุ

สถานีวิทยุ	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	หัวหน้าฝ่ายข่าว	E-mail
กรมประชาสัมพันธ์	ชูวรรณดา พานทอง -ยู จามร กิจเสาวภาคย์	02-275-5193	02-275-5015	081-172-4238 086-500-1044	ศศิธร ภูจินาพันธ์ (บก.)	
สำนักข่าวไทย	อำมร บรรจง -มร	02-201-6272-6	02-245-1855 02-245-1851	081-424-6577	กัลยา โลหิตคุปต์ (บก.)	
สวท.91	อภิชัย พานิชสมัย	02-562-0034-5	02-579-0459			
ศูนย์ข่าวแปซิฟิก	เสาวลักษณ์ กาญจนสาสิทธิ์	02-711-9163 02-249-9449 ต่อ567	02-249-9309	081-868-8561	พัชรภรณ์ ชมกลิ่น ผู้จัดการฝ่ายข่าว	
ไอเอ็นเอ็น	จันทร์เพ็ญ จันท์สอน	02-644-6990 ต่อ 60		089-608-1186		
FM 97.5 MHz.				081-250-0075		
FM 94.0 MHz.		02-947-4666	02-693-3280	088-464-9992		
FM 99.5 MHz.		02-640-9420				
FM 101.5 MHz.	สุรกิจ จุฑาเทศ	02-727-3666-8				
จส.100	อัจฉรา บัวสมบุญ	02-350-3100 02-711-9174 ต่อ133	02-249-2600	081-625-2228		

สถานีวิทยุ	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	หัวหน้าฝ่ายข่าว	E-mail
ร่วมด้วยช่วยกัน	วารกรณ์ กันยาเฮง	1677	02-369-3858	085-918-1477		Waraporn_k@hotmail.com

สถานีโทรทัศน์

สถานีโทรทัศน์	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	หัวหน้าฝ่ายข่าว	E-mail
ช่อง 3	นพขวัญ นาคนวล (จุ่ม)	02-262-3300	02-626-3344-5	081-919-8396	สหภาพ โสตสภิตย์	
ช่อง 5	จารุวรรณ พูลสุข (ตุ๊ก) กิตติวดี จันทน์น้อย (แอน) เสาวภา แปลงประสพโชค (มค) สืบสกุล พันธุ์ดี (นุ๊ก)	02-279-7926	02-279-7926	081-8559991 081-844-1422 086-977-2818	เอ็นดู อภิชาติวรพงษ์	
ช่อง 7		02-272-0201-10 ต่อ 268	02-272-0239 -40	081-866-4732	วัชรารักษ์ จิตบำรุง ศิริพร วิไลรักษ์ (ไอที) สถาพร อิศรางกูร ณ อยุธยา (บก.สะกิดข่าว) จันจิรา ธนาธิคม (บู๊) (บก.สิ่งแวดล้อม)	
ช่อง 9	นฤมล โลวะกิจ (นก) อำมร (มร) บรรจง สิริธร (หยก) พัฒนตระกูลชัย	02-245-1684 02-201-6473 02-201-6096	02-245-7180	081-424-4767 081-424-6577	กัลยา โสहितคุปต์	
Thai PBS	นันทกาญจน์ เกลิมรุ่งโรจน์	02-791-1622	02-791-1677	089-968-9707	ณาดยา แววีร์คุปต์	
TNN	ประทุมพร มัจฉาธิกุล	02-615-9083	02-615-5985	081-8096838	ประภาศรี รัตนคุปต์	

สถานีโทรทัศน์	ผู้สื่อข่าว	โทรศัพท์	โทรสาร	เบอร์ติดต่อ	หัวหน้าฝ่ายข่าว	E-mail
Nation TV	คมนัน นพรัตน์	02-317-2073	02-316-5985 02-316-5987		ทนง ชันทอง	
NBT	มรกต ท้วมยิ้ม (ตัววิ่ง) สรายุทธ ชีระนันนท์	02-275-5193 02-275-7053 ต่อ 610 02-275-6696 02-318-4545	02-275-5001 02-275-6398	081-398-8964 081-655-9033	สมพร กิจพรประเสริฐ	Aink1@hotmail.com

ภาคผนวก ง

แบบฟอร์มการประชาสัมพันธ์

แบบตรวจสอบการเตรียมงานประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ (Checklist)

- ☐ รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น / ประชุมสรุปสถานการณ์
- ☐ กำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร และตรวจสอบติดตามผลการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการแก้ไขปัญหาในภาพรวม
- ☐ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผนและกลยุทธ์ที่กำหนด
- ☐ ขอความเห็นชอบจากผู้บัญชาการเหตุการณ์ก่อนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจากศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ
- ☐ ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและเข้าประชุมศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติเพื่อรับทราบความคืบหน้าในการปฏิบัติการเพื่อตอบโต้เหตุการณ์
- ☐ ติดตามข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทันต่อเหตุการณ์
- ☐ ตรวจสอบว่าข้อมูลข่าวสารได้รับการเผยแพร่ไปยังประชาชนกลุ่มเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว
- ☐ ติดตามดูว่ามีคำขอหรือคำสั่งในเรื่องใดเป็นพิเศษจากศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติ รวมทั้งของผู้บริหารระดับสูง เรื่องที่อยู่ในความสนใจของประชาชน และท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง
- ☐ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ศูนย์บัญชาการในภาวะวิกฤติในเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ ความวิตกกังวล และความต้องการของประชาชนหรือผู้ได้รับผลกระทบเกี่ยวกับการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหา

แบบวิเคราะห์การรายงานข่าวของสื่อมวลชน

วันที่ :/...../.....

ชื่อองค์กร / สื่อมวลชน :

ข่าวแจกหมายเลข # :

วันเวลาเผยแพร่ / ออกอากาศประจำวัน :

(หากมีการอัดเทปรายการข่าว กรุณาระบุคำว่า เทป ไว้ท้ายเวลาด้วย)

สาระสำคัญ / สรุปเนื้อหาข่าวที่เผยแพร่ / ออกอากาศ :

.....

.....

.....

ประเด็น :

.....

.....

ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน :

.....

.....

ความคิดเห็น (ผลกระทบ/ความเสียหาย) :

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (การแก้ไข) :

.....

.....

มีการชี้แจงข้อมูลแล้วโดยใคร :

(ชื่อ & ตำแหน่ง)

**แบบฟอร์มการเตรียมประเด็นข่าวข้อมูลข่าวสาร
เพื่อการแถลงข่าว / การประชุมผู้แทนของชุมชน**

1. คำแถลง
.....
.....
.....
.....
2. ประเด็นสำคัญ
.....
.....
.....
.....
3. - 4. ประเด็นสำคัญ พร้อมด้วยข้อเท็จจริงสนับสนุน
.....
.....
.....
.....
.....
5. ข้อประเด็นสำคัญ
.....
.....
.....
6. สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป
.....
.....

ตัวอย่าง : รูปแบบของข่าวแจก

ข่าวแจก

สัญลักษณ์ / เครื่องหมายของ

กองบัญชาการเหตุการณ์

กองบัญชาการเหตุการณ์

.....

- ต้องการข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมติดต่อที่ :
(ที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ)

ข่าวแจกลำดับที่

วันที่/...../.....

หัวข้อข่าว

ความนำ

.....
.....
.....
.....

เนื้อหาข่าว

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ภาคผนวก จ

การนำเสนอแผนต่อผู้บริหารและพนักงานองค์การเภสัชกรรม

การนำเสนอแผนต่อผู้บริหารและพนักงานองค์การเภสัชกรรม ได้มีการจัดนำเสนอ 4 ครั้ง ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารอำนวยการ องค์การเภสัชกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วันที่ 22 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.
ผู้เข้าอบรม ระดับผู้อำนวยการฝ่าย / กอง จำนวนทั้งสิ้น 53 คน
2. วันที่ 26 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ผู้เข้าอบรม ระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น 40 คน
3. วันที่ 26 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.
ผู้เข้าอบรม ระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น 65 คน
4. วันที่ 30 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 - 16.00 น.
ผู้เข้าอบรม ระดับเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 95 คน

ภาพบรรยากาศงาน



การลงทะเบียนผู้ร่วมประชุม



คุณสุนทร คุณชัยมั่ง
กรรมการผู้จัดการ บริษัท อิมเมจ พลัส คอมมิวนิเคชั่น จำกัด



กรณีศึกษาพาราเซตามอล / องค์การเภสัชกรรม ที่จังหวัดแพร่



บรรณารักษ์ผู้เข้าร่วมประชุม



ข้อสังเกตต่อการบริหารและการสื่อสารในภาวะวิกฤต : กรณีเครื่องบินของสายการบินวันทูโกตกที่ภูเก็ต



ความเข้าใจเบื้องต้น “ภาวะวิกฤต”



บรรณานุกรมผู้เข้าร่วมประชุม