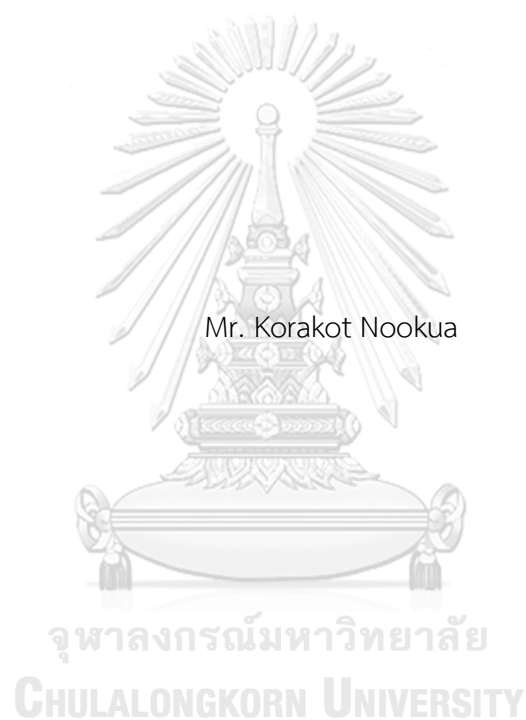


วิกฤตใหม่ วิธีปกติใหม่: การปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์ภายใต้การจัดการภาวะวิกฤต  
ของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรค  
ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

New Crisis, New Normal : Work Adjustment of Foreign Relations Officers under Crisis Management of International Affairs Office, Office of the Permanent Secretary for the Bangkok Metropolitan Administration, Bangkok Metropolitan Administration during the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

วิกฤตใหม่ วิกฤตใหม่: การปรับตัวด้านการทำงานของนัก  
วิเทศสัมพันธ์ภายใต้การจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงาน  
การต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา  
2019 (COVID-19)

โดย

นายกรกฎ หนูเกื้อ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมนทิพย์ จิตสว่าง)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)

กรกฎ หนูเกื้อ : วิกฤตใหม่ วิกฤตใหม่: การปรับตัวด้านการทำของนักวิเทศสัมพันธ์ ภายใต้การจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). ( New Crisis, New Normal : Work Adjustment of Foreign Relations Officers under Crisis Management of International Affairs Office, Office of the Permanent Secretary for the Bangkok Metropolitan Administration, Bangkok Metropolitan Administration during the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ศิริพงษ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ลักษณะปัญหาและความท้าทายของหน่วยงาน คือ การทำงานในรูปแบบเดิม มีการปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานมีจุดแข็ง คือ บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองพี่เมืองน้อง ต่างประเทศ และมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยี จุดอ่อน คือ การขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีของกรุงเทพมหานครและข้อจำกัดของระเบียบราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โอกาส ได้แก่ บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองได้มากขึ้น และหน่วยงานมีเครือข่ายระหว่างประเทศที่เข้มแข็ง ส่วนอุปสรรค ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร กรุงเทพมหานครอาจมีความสนใจในงานต่างประเทศน้อยลง กรุงเทพมหานครขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง และหน่วยงานต่างประเทศขาดความพร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกับ กรุงเทพมหานคร ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร เป็นไปด้วยดี มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยเพิ่มเติมในอนาคต ควรมีการศึกษาการปรับตัวด้านการทำของนักวิเทศสัมพันธ์ และการเปรียบเทียบการทำงานทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ภายหลังทุกประเทศทั่วโลกสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้เรียบร้อยแล้ว

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6180905924 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Coronavirus Disease 2019, Work Adjustment, Crisis Management

Korakot Nookua : New Crisis, New Normal : Work Adjustment of Foreign Relations Officers under Crisis Management of International Affairs Office, Office of the Permanent Secretary for the Bangkok Metropolitan Administration, Bangkok Metropolitan Administration during the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Advisor: Asst. Prof. Siripong Palakawong-na-ayudhya, Ph.D.

This research aimed to study the relationship between Foreign Relations Officers' work adjustment behavior and crisis-management guidelines of International Affairs Office, Bangkok Metropolitan Administration (BMA) during the COVID-19 pandemic. In this qualitative research, data was collected by interviewing key informants. The results of the study are as follows: the office's problem and challenge were the previous work form adjusted to be online work. Also, the SWOT analysis found that the office's strengths were its personnel have high responsibilities, good relationship with foreign Sister Cities, and good command of English and computer use. For weaknesses, the BMA still lacked technological readiness and there were constraints on Government regulations affecting its performance. For opportunities, the office's personnel had more chance for their capability development and the office had a strong network. For threats, the BMA administrators and personnel may be less interested in international affairs, the BMA still lacked central database and the international agencies lacked readiness to work with the BMA. In addition, the relationship between Foreign Relations Officers' work adjustment behavior and crisis-management methods of the office went smoothly and was flexible and effective. Further research suggestions are studying Foreign Relations Officers' work adjustment and comparing previous work form to new work form after all countries can control the COVID-19 pandemic.

Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2020 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือและความเอาใจใส่อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำสารนิพนธ์ที่ช่วยให้คำแนะนำและแนวทางในการศึกษามาโดยตลอดจนสำเร็จเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ให้เกิดผลสำเร็จ และขอขอบพระคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ ผู้เป็นประธานกรรมการคณะกรรมการการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง และรองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส่ประกอบทรัพย์ ผู้เป็นกรรมการการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

สารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารและนักวิเทศสัมพันธ์สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่อนุญาตและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดาและมารดาที่ให้ทุนการศึกษาในครั้งนี้อย่างครบถ้วนและญาติพี่น้องที่ให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และเพื่อนร่วมรุ่น

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงทำ

สารนิพนธ์ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องภาคที่คอยช่วยเหลือ ประสานงานและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาของการศึกษา

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถเป็นวิทยาทานให้แก่ผู้ที่สนใจต่อไป หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีความผิดพลาดประการใดต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ และผู้วิจัยขอรับความผิดพลาดไว้เพียงผู้เดียว

กรกฎ หนูเกื้อ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ ที่มา ความสำคัญของปัญหา .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	8
2.1 วิกฤตการณ์.....	8
2.2 การจัดการภาวะวิกฤต.....	17
2.3 การปรับตัวด้านการทำงาน.....	23
2.4 งานด้านวิเทศสัมพันธ์.....	28
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	32
บทที่ 3 .....	33
ระเบียบวิจัย .....	33
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	33

3.2 แหล่งข้อมูล.....	33
3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	33
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	35
3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
3.6 จริยธรรมการวิจัย.....	37
บทที่ 4.....	38
ผลการศึกษาและการอภิปรายผล .....	38
4.1 ลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	38
4.2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis).....	43
4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับ แนว ทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	60
บทที่ 5 .....	63
สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	63
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	63
5.2 ข้อเสนอแนะ .....	65
บรรณานุกรม.....	68
ประวัติผู้เขียน.....	72



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ในมุมมองของผู้บริหาร สำนักงานการต่างประเทศ.....	43
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ในมุมมองของ นักวิเทศ สัมพันธ์ สำนักงานการต่างประเทศ.....	48



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร.....	34
ภาพที่ 3.2 สายการบังคับบัญชาของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร.....	35
ภาพที่ 3.3 ประเภทและจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	36



## บทที่ 1

### บทนำ ที่มา ความสำคัญของปัญหา

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังประสบกับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือ โควิด-19 ที่เริ่มต้นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 โดยพบผู้ป่วยติดเชื้อโควิด-19 รายแรก ที่นครอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน และเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกก็ประกาศให้เป็นโรคระบาดใหญ่ทั่วโลก (Pandemic) เพราะนอกจากแพร่ระบาดไปนอกนครอู่ฮั่นแล้ว ก็ยังระบาดไปทั่วจีน และทั่วโลก 213 ประเทศและดินแดน จนปัจจุบันมีจำนวนผู้ติดเชื้อรวมทั่วโลกมากกว่า 20 ล้านรายและเสียชีวิตแล้วมากกว่า 900,000 ราย ในขณะที่ประเทศไทยมีจำนวนผู้ติดเชื้อมากกว่า 3,000 ราย และเสียชีวิตแล้วมากกว่า 50 ราย แสดงให้เห็นว่าโรคนี้อัตราการติดเชื้อสูง พร้อมทั้งมีแนวโน้มการแพร่กระจายเชื้อเพิ่มสูงขึ้น และมีความรุนแรงถึงเสียชีวิต (ณ รัชฎาฯ พัฒนะวาริณันท์ และคณะ, 2563) โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้เกิดผลกระทบในด้านต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจที่ตัวเลขการนำเข้า-ส่งออกระหว่างไทยกับตลาดการค้าหลักอย่างจีนมีอัตราการลดลงอย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่ช่วงต้นปีจากมาตรการต่าง ๆ ของจีนในการลดการแพร่ระบาดของไวรัส รวมทั้งอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกรวมถึงประเทศไทยยังมีความไม่แน่นอนสูงมากถึงขั้นติดลบ ภาครัฐมีการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคนี้อย่างมุ่งเน้นการปิดสถานที่และสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงของการแพร่ระบาดสูงจากการชุมนุมของผู้คนเป็นจำนวนมาก ปิดการเดินทางเข้าออกประเทศและบางจังหวัด และการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ส่งผลกระทบให้ภาคการท่องเที่ยวต้องหยุดชะงักลง พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยผู้บริโภคเลือกที่จะจำกัดตัวเองให้อยู่ในบริเวณบ้านมากขึ้นเพื่อป้องกันการติดเชื้อ และเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อที่เน้นไปที่การซื้อของออนไลน์จากเดิมที่ออกไปจับจ่ายใช้สอยในศูนย์การค้า ประชาชนทั่วไปไม่สามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างปกติตามกิจวัตรของตนเอง การทำงานและการขับเคลื่อนขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกในการควบคุมการระบาดของโรคติดต่อนี้จึงเป็นสิ่งท้าทายต่อการดำเนินการของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน นับได้ว่าเป็นวิกฤตอย่างหนึ่งที่ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กรต้องรับมือหรือจัดการ ทั้งระดับประเทศที่ผู้นำประเทศจะต้องกระจายการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่รวดเร็วในระดับพื้นที่ หรือวงการศึกษาที่ด้านการศึกษา ที่สถาบันการศึกษามีการนำระบบการเรียนการสอนออนไลน์เข้ามาปรับใช้แทนรูปแบบเดิมที่เป็นการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อดำเนินการเรียนการสอนต่อไปภายใต้วิกฤตโรคระบาดนี้ (พระครูธรรมศุท (สุทธิพงษ์ สุทธิวงษ์) และคณะ, 2563)

จากสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต่างมีแนวโน้มที่จะประสบกับภาวะวิกฤตได้ทั้งสิ้น แต่จะสามารถแก้ปัญหาและจัดการกับภาวะวิกฤตได้มากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่ที่องค์กรมีการวางแผน และการเตรียมความพร้อมในการรับมือได้ดีเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามบานปลายจนทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสียหายต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจที่สาธารณชนมีต่อองค์กร ซึ่งเป็นความเสียหายที่ยากจะกู้กลับคืนมาได้ การจัดการภาวะวิกฤตที่ดีขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากจะทำให้เหตุการณ์วิกฤตเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ (สมิทธิ บุญชุตินา และ ชนาภา หนูนาถ, 2560)

องค์กรแบบราชการที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ระดับประเทศก็มีแนวโน้มที่จะเผชิญกับการจัดการภาวะวิกฤตเช่นกัน ซึ่งวิธีการจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Max Weber เป็นวิธีการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีลักษณะเป็นรูปแบบพีระมิดหรือองค์กรที่มีลักษณะเป็นแนวตั้ง มีการปกครองบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแบบราชการมีหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน มุ่งสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (ฉันทวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555) โดยประเทศไทยมีการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนกลาง ใช้หลักการรวมอำนาจ ประกอบด้วยกระทรวง ทบวง กรม ส่วนภูมิภาค ใช้หลักการแบ่งอำนาจให้นำนโยบายส่วนกลางไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน มี 2 ระดับ คือ จังหวัดและอำเภอ และส่วนท้องถิ่น ใช้หลักการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางมอบอำนาจให้ดำเนินการปกครองตนเองอย่างอิสระโดยที่ต่องไม่ขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือความสงบเรียบร้อยของประชาชน มีหลายรูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งคณะรัฐมนตรีทำหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบบริหารราชการแผ่นดิน อันครอบคลุมไปถึงการกำหนดนโยบายเพื่อให้ข้าราชการนำไปปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามกฎหมาย นโยบาย และคำสั่งของคณะรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2560) การบริหารราชการทั้ง 3 ส่วน รองรับโดยบุคลากรภาครัฐ ซึ่งมีทั้งข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ บุคลากรภาครัฐมีความหลากหลายแตกต่างออกไปตามแต่ละสายงาน มีทั้งงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้และความสามารถเท่าที่ควร เช่น พนักงานขับรถ พนักงานทำความสะอาด พนักงานรับส่งเอกสาร เป็นต้น ไปจนถึงงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญอย่างมากมายและลึกซึ้ง เช่น แพทย์ วิศวกร ผู้พิพากษา อัยการ อาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นต้น บุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาลประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากกำลังคนภาครัฐมีคุณภาพและคุณธรรม โอกาสในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต่อไปก็มีมากขึ้น ตรงกันข้าม หากกำลังคนภาครัฐขาดคุณภาพ

และคุณธรรม ภาครัฐจะไม่สามารถปฏิบัติภารกิจสำคัญที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลและประชาชนให้สำเร็จจลุล่วงไปได้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548)

สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ได้รับการปรับปรุงโครงสร้างให้ยกฐานะขึ้นจากกองการต่างประเทศ มีผลตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2559 มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนงานและดำเนินงานด้านการต่างประเทศในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศในระดับทวิภาคีและพหุภาคีตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับเมือง สถานเอกอัครราชทูต ชุมชนชาวต่างประเทศในกรุงเทพมหานครและองค์กรระหว่างประเทศ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับแบบแผนพิธีการ ให้การรับรองการเยือนของบุคคลสำคัญ จัดการประชุมระหว่างประเทศ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและประชาสัมพันธ์งานด้านต่างประเทศ เป็นศูนย์กลางการประสานงานกับต่างประเทศเพื่อการพัฒนาเมืองและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนงานของหน่วยงานกรุงเทพมหานครในด้านการต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย (ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 93), 2560) สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จึงอยู่ในฐานะหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านงานต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร อันเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ภายใต้ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินส่วนท้องถิ่น รวมทั้งยังมีสถานะเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศเดกเช่นเมืองหลวงและเมืองใหญ่อื่น ๆ ของโลก เพื่อสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในด้านต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับเมืองหลวงในภูมิภาคต่างๆทั่วโลก รวมทั้งช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ (แผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2563-2565))

ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร มีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ร่างหนังสือเพื่อโต้ตอบเป็นภาษาต่างประเทศ งานแปลเอกสารภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเพื่อใช้ในการติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และติดตามประเมินผล จัดทำบันทึกสรุปรายงานการประชุมความร่วมมือระหว่างประเทศ จัดเตรียมข้อมูลและการเจรจาความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อให้เกิดการประชุมเจรจาบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมสนับสนุนดำเนินการเกี่ยวกับทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดุงาน ผู้เชี่ยวชาญ วัสดุอุปกรณ์ อาสาสมัคร องค์กรพัฒนาเอกชนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริการ เผยแพร่ความรู้ทั่วไปด้านการต่างประเทศแก่ผู้ที่มาติดต่อเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านต่างประเทศเพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลของ

กรุงเทพมหานคร (คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2554) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพิธีการและระเบียบแบบแผนทางการทูตในการรับรองเอกอัครราชทูตและบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่เข้าพบผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพื่อกระชับความสัมพันธ์และแสดงถึงไมตรีจิตระหว่างกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์และแสวงหาความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้อง เมืองสำคัญในต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ อาเซียน และองค์กรเอกชนต่างประเทศเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาเมืองและศักยภาพของบุคลากรกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารการพัฒนาเมืองและการแก้ไขปัญหาของเมืองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยว การจัดการน้ำ การจัดการขยะมูลฝอย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ นักวิทยาศาสตร์จะต้องทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพจัดการประชุม นิทรรศการหรือกิจกรรมระดับนานาชาติเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่บทบาทที่สร้างสรรค์ของกรุงเทพมหานครในเวทีระดับโลก และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายความก้าวหน้าในการพัฒนาเศรษฐกิจเมืองในระดับนานาชาติ ซึ่งในการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบข้างต้นนี้ นักวิทยาศาสตร์มีภารกิจหลักในการต้อนรับอาคันตุกะที่มาเยือนกรุงเทพมหานครจากต่างประเทศ รวมทั้งยังต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการคณะในการเดินทางเยือนต่างประเทศของผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมความร่วมมือในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงต้นปี 2563 ที่แพร่ระบาดอย่างรวดเร็วในหลายประเทศ และมีรายงานพบผู้ติดเชื้อมากขึ้น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครจึงได้ออกมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ด้วยการให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครงดการเดินทางไปประเทศที่มีความเสี่ยงตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข ไม่ว่าจะด้วยภารกิจอันใด ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป รวมทั้งให้ชะลอการเชิญบุคคลจากต่างประเทศมาร่วมการประชุม การสัมมนา หรือการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกักรุงเทพมหานครออกไปจนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจะคลี่คลาย (ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยก็ได้ออกประกาศห้ามอากาศยานขนส่งคนโดยสารทำการบินเข้ามายังท่าอากาศยานในประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 4 เมษายน ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2563 เพื่อประโยชน์ในการป้องกันมิให้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) รุนแรงมากยิ่งขึ้น (ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ฉบับที่ 1-5)

อีกทั้งหลายประเทศทั่วโลกมีมาตรการปิดพรมแดนควบคุมการเดินทางเข้าออกในแต่ละประเทศเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นเหตุให้ภารกิจด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครที่ต้องมีการเดินทางเยี่ยมเยียนไปมาหาสู่กันเพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีต้องหยุดชะงักลงส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานการต่างประเทศที่ไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุญาตให้อากาศยานบินผ่าน บินเข้าหรือออกนอกราชอาณาจักร หรือขึ้นลงในราชอาณาจักรได้ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 เป็นต้นมา หากแต่ยังต้องกำหนดมาตรการจำกัดการเดินทางเข้ามาในราชอาณาจักร ให้สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการคัดกรองและการจัดสถานที่ไว้กักกัน (Quarantine) เป็นเวลา 14 วัน และเพื่อการควบคุมและป้องกันมิให้เกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในต่างประเทศยังคงมีความรุนแรงอยู่ (ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง เงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการบินเข้าออกประเทศไทย) มาตรการทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงยังคงไม่อำนวยความสะดวกให้มีการเดินทางเข้าออกประเทศได้อย่างเสรีตามปกติ ทั้งบุคลากรกรุงเทพมหานครที่ยังไม่ได้รับอนุญาตให้เดินทางออกนอกประเทศและแขกชาวต่างชาติที่ยังไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศได้หากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ภาครัฐกำหนด ถึงแม้บุคลากรกรุงเทพมหานครจะได้รับอนุญาตให้เดินทางออกนอกประเทศได้หรือภาครัฐมีมาตรการให้ชาวต่างชาติเข้าประเทศได้อย่างเสรีไม่จำกัดเงื่อนไข ก็ไม่มีผู้ใดที่ต้องการจะเผชิญกับความเสี่ยงจากโรคระบาดระหว่างการเดินทางภายนอกประเทศและจะต้องขาดเสรีภาพในกรณีที่ต้องเข้ารับการกักตัวเป็นเวลา 14 วัน หลังเดินทางเข้าประเทศ สำนักงานการต่างประเทศจึงจะต้องประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินกิจการระหว่างประเทศตามภารกิจหลักของหน่วยงานต่อไปจนกว่าทั่วโลกจะควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความสำคัญของหน่วยงานหากไม่สามารถปรับภารกิจให้สอดคล้องกับวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดฝันเช่นโรคโควิด-19 ได้

ปัจจุบัน แม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทยอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ หากแต่ในหลายประเทศทั่วโลกยังคงพบผู้ติดเชื้อโรคโควิด-19 รายวันในระดับที่สูงและไม่มีที่ท่าว่าจะลดลงแต่อย่างใด ภารกิจด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครที่จะต้องมีการส่งเสริมความสัมพันธ์และแสวงหาความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้อง เมืองสำคัญในต่างประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ อาเซียน และองค์กรเอกชนต่างประเทศในรูปแบบเดิมที่มีการรับคณะบุคคลจากต่างประเทศที่เข้ามาเยือนกรุงเทพมหานครหรือการส่งคณะผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานครไปเข้าร่วมกิจกรรมต่างประเทศจะยังคงไม่สามารถกระทำได้อันจะทำให้ทุกประเทศจะควบคุมวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด

ของโรคโควิด-19 ได้ จึงเกิดการตั้งคำถามวิจัยว่าสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการยกฐานะมาจากกองการต่างประเทศมีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตอย่างไรเพื่อให้การดำเนินกิจการระหว่างประเทศยังคงมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของกรุงเทพมหานครในการก้าวสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ในปี พ.ศ. 2575 และนักวิเทศสัมพันธ์ที่สังกัดหน่วยงานดังกล่าวมีการปรับตัวด้านการทำงานในช่วงวิกฤตการณ์ดังกล่าวอย่างไรเพื่อจะเอาชนะความท้าทายในการทำงานรูปแบบใหม่นี้

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ได้ทราบถึงลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.3.2 ได้ทราบถึงแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.3.3 ได้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.3.4 ได้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.3.5 ได้ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในอนาคตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร



## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

### 1.4.1 ด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาลักษณะปัญหาและความท้าทาย และแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ตลอดจนศึกษาพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการดำเนินงานและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการดำเนินงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### 1.4.2 ด้านประชากรและพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษากับผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน และนักวิเทศสัมพันธ์สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 22 คน โดยหน่วยการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ที่ศึกษาข้าราชการตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ และระดับสำนักงาน ที่ศึกษาภาพรวมของการบริหารงานและการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ

### 1.4.3 ด้านเวลา

ศึกษาประเด็น/เนื้อหาต่างๆ โดยกำหนดขอบเขตเวลาตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม 2563 ซึ่งเป็นวันที่กรุงเทพมหานครเริ่มปิดสถานที่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครเป็นการชั่วคราวจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกันยายน - ธันวาคม 2563

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่องวิกฤตใหม่ วิธีปกติใหม่: การปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์ ภายใต้การจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. วิกฤตการณ์
2. การจัดการภาวะวิกฤต
3. การปรับตัวด้านการทำงาน
4. งานด้านวิเทศสัมพันธ์
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

### 2.1 วิกฤตการณ์

#### 2.1.1 นิยาม

คำว่าวิกฤต (Crisis) ความหมายโดยทั่วไปที่จะเข้าใจกัน คือ สถานการณ์เลวร้ายที่จะส่งผลกระทบต่อระบบรุนแรง (สมิทธิ บุญชุตติมา และ ชนาภา หนูนาค, 2560) โดยมีผู้ให้นิยามและแนวคิดเกี่ยวกับวิกฤต (Crisis) ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

คำว่า “วิกฤต” หรือ “วิกฤติ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) ได้ให้ความหมายว่า “วิกฤต” หรือ “วิกฤติ” คือ อยู่ในชั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในชั้นวิกฤติ, มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็น วิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์, อยู่ในระยะหัวเลี้ยว หัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ

Coombs (2012) (อ้างถึงใน สมิทธิ บุญชุตติมา และ ชนาภา หนูนาค, 2560) กล่าวว่า วิกฤต คือ การรับรู้ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งมีความสำคัญและมีความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และสามารถส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อสมรรถภาพขององค์กรและเกิดผลด้านลบอีกด้วย

สอดคล้องกับ Fearn-Banks (2011) (อ้างถึงใน สมิทธิ บุญชุตติมา และ ชนาภา หนูนาค, 2560) ที่ระบุว่า วิกฤต คือ เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร บริษัท หรืออุตสาหกรรม ตลอดจนสาธารณชน ผลิตภัณฑ์การบริการหรือสินค้าขององค์กรต่าง ๆ

สมิทธิ บุญชูติมา และ ชนาภา หนูนา (2560) กล่าวว่า วิกฤต หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรสาธารณสุขและผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่าง ๆ รวมถึงสมรรถภาพขององค์กรด้วย เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้น องค์กรต้องบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นให้คลี่คลายไปให้เร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามบานปลายจนทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

Steven Fink (1986) (อ้างถึงในปริทัศน์ ประถม ชัยกิจ, 2559) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตทำให้องค์กรเกิดความเสียหายมากขึ้นจากเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

Pearson and Mitroff (1993) (อ้างถึงในณัฐศักดิ์ โสภางเจริญ, 2561) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีอาจรู้ล่วงหน้าได้ ในบางครั้งอาจอยู่เหนือความควบคุมขององค์กรไปมาก

Barton (1993) (อ้างถึงในพิภาวิไล เลาวกุล, 2553) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ลูกจ้าง ผลผลิต บริการ สภาพทางการเงิน ชื่อเสียง และภาพรวมขององค์กร

Pacific Telesis Company (1994) (อ้างถึงในชลลดา ปิณณราช, 2540) ได้ให้คำจำกัดความของวิกฤตการณ์ หมายถึง เหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ผิดปกติที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง หรือเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร หรือในด้านความเป็นอยู่ของพนักงาน ชุมชน หรือประชาชนโดยทั่วไป

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (อ้างถึงในกิตติธรรมาท เลอวงค์รัตน์, 2555) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าวิกฤตการณ์ (Crisis) หมายถึง เหตุการณ์ฉุกเฉิน ที่มีอันตราย มีความยากลำบาก และ/หรือมีการเสี่ยงภัย ทำให้ต้องมีการตัดสินใจต่อการปฏิบัติ เพื่อความอยู่รอดหรือให้เสี่ยงภัยน้อยที่สุด และยังให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า วิกฤตการณ์ (Crisis) หมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นภัยคุกคามที่มีแนวโน้มอันจะก่อให้เกิดภัยอันตรายร้ายแรงต่อเนื่องและยากต่อการควบคุม มีความเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงาน เป็นภัยอันตรายที่มีแนวโน้มในอันที่จะล่อลวงละเมิดกฎหมายอย่างร้ายแรง กระทบต่อความมั่นคงและความสงบสุขของรัฐหรือประชาชน อันทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความยากลำบาก จะต้องมีการประสานการทำงานกันหลายหน่วยในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ อาชญากรรมที่ปรับระดับไปสู่ความรุนแรงและต่อเนื่อง ยากแก่การควบคุมหรือแก้ไข โดยกลุ่มประชาชนจำนวนมากที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความรุนแรง เช่น การประท้วง การสลายการชุมนุม หรืออุบัติเหตุร้ายแรง เช่น เครื่องบินตก เรือโดยสารล่ม หรือภัยพิบัติจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว คลื่นสึนามิ วาตภัย หรือ อุบัติเหตุร้ายแรง เช่น เครื่องบินตก เรือโดยสารล่ม ตึกถล่ม ตลอดจนการจี้เครื่องบิน การก่อการร้ายและการก่อวินาศกรรม เป็นต้น

กระทรวงการต่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในกิตติชนทัต เลอวงส์รัตน์, 2555) ได้ให้คำจำกัดความอย่างกว้าง ๆ ไว้ในเอกสารหลักสูตรการบริหารวิกฤตการณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสว่า วิกฤต หมายถึง เป็นการคุกคามต่อเป้าหมายที่จัดอยู่ในประเภทที่มีความสำคัญสูงของหน่วยที่เป็นกลุ่มที่ทำการตัดสินใจ เป็นการจำกัดจำนวนเวลาในการตอบโต้ก่อนที่จะสามารถตัดสินใจได้ เป็นการสร้างความประหลาดใจแก่สมาชิกในหน่วยของกลุ่มที่ต้องตัดสินใจเมื่อมีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น

สมาคมของบรรดาอธิบดีหรือผู้บริหารสูงสุดของกองตำรวจนานาชาติ (อ้างถึงในกิตติชนทัต เลอวงส์รัตน์, 2555) ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ใด ๆ ก็ตาม ซึ่งเป็นการคุกคามที่จะมีผลอย่างรุนแรงต่อการทำธุรกิจของบริษัท หรือต่อการที่รัฐบาลจะดำเนินการปกครองเพื่อสันติสุขของประชาชนในประเทศ

กระทรวงกลาโหมแห่งสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในกิตติชนทัต เลอวงส์รัตน์, 2555) ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีการพัวพันและเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามต่อประเทศชาติ ต่อราชอาณาจักร ต่อประชาชนของประเทศ ต่อกำลังป้องกันประเทศและต่อทรัพย์สินหรือผลประโยชน์สำคัญของประเทศและเป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดสภาพการณ์ ซึ่งมีความสำคัญแน่นอนนโยบายเศรษฐกิจ การเมือง หรือความปลอดภัยและมั่นคงประเทศ อันเป็นการจำเป็นที่บังคับให้ต้องพิจารณาใช้กำลังทหาร กำลังป้องกันประเทศและทรัพยากรต่าง ๆ ของชาติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของประเทศ

สำนักงานสอบสวนกลางแห่งสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในกิตติชนทัต เลอวงส์รัตน์, 2555) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์สำคัญที่บังคับให้ต้องมีการตอบโต้เข้ารับมือเป็นพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุกล่วงด้วยทางแก้อันเป็นที่ยอมรับได้

Edward P. Borodzicz (2005) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิกฤตการณ์ เป็นสถานการณ์ที่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยอาจมีปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือเกิดภัยอันตรายขึ้นได้ ได้แก่ การเกิดเหตุอัคคีภัยในสถานที่ปลูกพืชที่เป็นส่วนประกอบสำคัญต่อการผลิตสินค้าขององค์กร การจัดเก็บสารเคมีร้ายแรงในอาคารใดอาคารหนึ่งซึ่งอาจก่อให้เกิดการระเบิดได้ การเกิดเหตุอัคคีภัยที่เกิดจากฝีมือมนุษย์ที่ก่อเหตุวางเพลิงเพื่อจุดประสงค์ในการก่อเหตุฆาตกรรม เป็นต้น

Sarah Kovoov-Misrar (2020) ให้คำจำกัดความว่า วิกฤตการณ์ เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจคุกคามการดำรงชีวิตของบุคคลหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขปัญหา อย่างเร่งด่วน ได้แก่ เหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน หรือ 9/11 ที่กลุ่มผู้ก่อการร้ายจี้เครื่องบินโดยสาร 4 ลำ โดยนำเครื่องบิน 2 ลำพุ่งชนตึกแฝดเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิตเกือบ 3 พันคน และมีผู้ได้รับบาดเจ็บจำนวนมาก รวมทั้งยังก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาคธุรกิจที่มี

สำนักงานอยู่ในตี๊กแฝดดังกล่าว วิกฤตการณ์การเงิน พ.ศ. 2550–2551 ที่ทำให้ธุรกิจสำคัญขนาดใหญ่ของโลกล้มละลายของธุรกิจสำคัญ การล่งละเมิดทางเพศในบริษัทอูเบอร์ เป็นต้น

จากที่ได้ศึกษานิยามเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ จึงสามารถสรุปได้ว่า วิกฤตการณ์ หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์สำคัญที่องค์กรไม่สามารถรู้หรือคาดหมายได้ล่วงหน้า อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร และจะส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างร้ายแรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นการศึกษาวิกฤตการณ์ โดยเชื่อมโยงกับลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 ที่จัดว่าเป็นวิกฤตการณ์สำคัญที่สำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถคาดหมายได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อและส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของหน่วยงาน

### 2.1.2 ประเภทวิกฤตการณ์

มีผู้แบ่งประเภทวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

Coomb (2007) (อ้างถึงใน สมिति บัญชิตีมา และ ชนาภา หนูนาค, 2560) ได้จัดประเภทของวิกฤต โดยแบ่งตามระดับความรับผิดชอบขององค์กรดังนี้

1. กลุ่มวิกฤตที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้รับผลกระทบ (Victim Cluster) องค์กรต้องรับผิดชอบต่อในระดับต่ำ และคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กรค่อนข้างน้อย วิกฤตประเภทนี้ได้แก่

1.1 ภัยธรรมชาติเป็นความเสียหายที่เกิดจากธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น แผ่นดินไหว

1.2 ข่าวลือ เป็นข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง สร้างความเสียหายต่อองค์กร และแพร่ออกไปเป็นวงกว้าง

1.3 ความรุนแรงในที่ทำงาน เป็นการโจมตีองค์กรจากอดีตพนักงานหรือพนักงานปัจจุบัน

1.4 การถูกใส่ความหรือสินค้าถูกยึดได้ เป็นความเสียหายจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การใส่ร้ายองค์กรทั้ง ๆ ที่องค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ หรือการที่มีผู้นำสินค้าขององค์กรไปใส่วัตถุแปลกปลอม แล้วให้ร้ายองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าด้อยคุณภาพ เป็นต้น

2. กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) เป็นวิกฤตที่เกิดจากการดำเนินการขององค์กรแล้วนำไปสู่ความผิดพลาด หรือวิกฤตโดยไม่ได้เจตนา องค์กรต้องรับผิดชอบต่อระดับกลาง และคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กรระดับกลาง วิกฤตประเภทนี้ได้แก่

2.1 การปฏิบัติงานในภาวะที่ยากลำบาก เช่น การปฏิบัติงานผิดพลาดเมื่อมีภาวะความกดดันต่าง ๆ เช่น การที่แพทย์และพยาบาลไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานปกติในระหว่างเหตุฉุกเฉินประต้วงหน้าโรงพยาบาล การที่น้ำประปาไหลอ่อนในช่วงที่ประชาชนใช้น้ำมาก การที่เครื่องบินออกเดินทางล่าช้ากว่ากำหนดในช่วงเทศกาล

2.2 ความผิดพลาดทางเทคนิค วิกฤตลักษณะนี้เกิดจากความผิดพลาดของเครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน มักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ จนก่อให้เกิดอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรม

2.3 ความผิดพลาดที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ เป็นวิกฤตที่ผลิตภัณฑ์ทำให้เกิดความเสียหายก่อนอันตรายแก่ผู้ใช้บางคน จนส่งผลให้องค์กรต้องเรียกคืนผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดเพื่อป้องกันไม่ให้มีผู้เสียหายมากขึ้น

3. กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) เป็นวิกฤตที่เกิดจากพนักงานทำงานผิดพลาดหรือมีการฝ่าฝืนกฎหมาย องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง และคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กรอย่างร้ายแรง วิกฤตประเภทนี้ ได้แก่

3.1 ความผิดพลาดของพนักงาน เป็นวิกฤตที่เกิดจากความสะเพร่า ความประมาท การใช้ผู้ที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงนำไปสู่อุบัติเหตุ หรือการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ด้อยคุณภาพ ผู้บริโภคเกิดความกังวลอย่างมากว่าเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นอีกเมื่อไรก็ได้

3.2 ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เป็นวิกฤตที่เกิดจากการทุจริต การละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ได้บัญญัติไว้แล้ว บางครั้งเป็นการปลอมแปลงเอกสารเพื่อตบตาสาธารณชน และผู้บังคับใช้กฎหมาย ในกรณีนี้ถือว่าส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร ไม่ว่าจะมีส่วนเสียหาย ผู้ได้รับบาดเจ็บหรือไม่ก็ตาม

Pearson and Mitroff (1993) (อ้างถึงในปริดีเปรม ชัยกิจ, 2559) ได้แบ่งประเภทของวิกฤตออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักรทำงานผิดปกติ เป็นต้น

2. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากบุคคล เช่น เจ้าหน้าที่เฝ้าเครื่องจักรไม่ปฏิบัติหน้าที่หรือไม่รายงานการทำงานที่ผิดปกติของเครื่องจักร เป็นต้น

ซึ่งภาวะวิกฤตที่เกิดจากบุคคลจะถูกมองในด้านลบและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรมากกว่าภาวะวิกฤตที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี เนื่องจากองค์กรสามารถออกแบบระบบวิธีการป้องกันวิกฤตที่เกิดจากบุคคลได้ โดยอาจจะหาวิธีการป้องกันวิกฤตที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยีได้ยาก

Robert B.Irvine (1997) และ Cultip, Center และ Broom (2006) (อ้างถึงใน ฌูส์คี้ โสภาเจริญ, 2561) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตตามระยะเวลาของสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤตไว้ใกล้เคียงกัน โดยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด (Sudden Crisis, Immediate Crisis) เป็นประเภทของวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไม่ได้ทันตั้งตัว ทำให้มีเวลาในการวางแผนรับมือมีน้อย และเป็นประเภทของวิกฤตที่องค์กรกังวลกับการเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก

2. ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการสะสมของปัญหา (Smoldering Crisis, Emerging Crisis) เป็นประเภทของวิกฤตที่มาจาก การสะสมของปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ จนเข้าสู่ระดับวิกฤต แต่วิกฤตประเภทนี้เป็นประเภทที่องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นปัญหาได้ล่วงหน้า ทำให้มีเวลาสำหรับการวางแผนในการจัดการและควบคุมปัญหาเหล่านั้นไม่ให้เข้าสู่ภาวะวิกฤต หรือการควบคุมให้วิกฤตเหล่านั้นไม่ขยายตัวไปมากกว่าที่เป็นอยู่ได้

3. ภาวะวิกฤตที่ยังคงมีอยู่ (Sustained Crisis) เป็นประเภทของภาวะวิกฤตที่ได้รับการแก้ไขแล้ว แต่ยังมีโอกาสในการเกิดขึ้นใหม่ได้อีกครั้งจากการเผยแพร่ของข่าวลือหรือข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงเกี่ยวกับองค์กร

ประจวบ อินฮอด (2537) (อ้างถึงในพิภาวัล เลาวกุล, 2553) ได้เสนอการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤต ดังนี้

1. ภาวะวิกฤตซึ่งคาดหมายได้และป้องกันได้
2. ภาวะวิกฤตที่อาจคาดหมายได้ แต่ป้องกันไม่ได้ ได้แต่ระมัดระวัง
3. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่อาจคาดหมายได้ก่อน
4. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เกิดจากเจตนาและไม่เจตนา แต่ได้รับข่าวสารที่บิดเบือนจากธรรมชาติ

ธนวดี บุญลือ (2540) (อ้างถึงในพิภาวัล เลาวกุล, 2553) แบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่พอใจ ข้อมูลไม่เพียงพอ หน่วยงานไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงานและไม่ชี้แจงให้บุคลากรทราบ
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะสังคม สภาพเศรษฐกิจ และแรงกดดันต่าง ๆ
3. ปัจจัยธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้นเองไม่ได้ ภัยธรรมชาติ

โดยสรุปแล้ว ในงานศึกษาชิ้นนี้ ต้องการศึกษาวาวิกฤตในทันทีเกี่ยวกับโรคระบาด รายละเอียดจะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อ 2.1.3 ซึ่งวิกฤตลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับที่ Coomb (2007) ได้แบ่งประเภทของวิกฤตเอาไว้ตามระดับความรับผิดชอบขององค์กร เช่น กลุ่มวิกฤตที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้รับผลกระทบ (Victim Cluster) องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับต่ำ และคุกคามต่อชื่อเสียง

องค์กรค่อนข้างน้อย โดยโรคระบาดถือได้ว่าเป็นความเสียหายที่เกิดจากธรรมชาติที่กระทบต่อองค์กร ทั้งในด้านการดำเนินงานและชื่อเสียงขององค์กรค่อนข้างน้อย อีกทั้งโรคระบาดยังอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ทำให้องค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อวิกฤตโรคระบาดในระดับต่ำ เนื่องจากโรคระบาดมิใช่กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) ที่เกิดจากการดำเนินการที่ผิดพลาดขององค์กร และกลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) ที่เกิดจากบุคลากรขององค์กรพนักงานทำงานผิดพลาดหรือกระทำการฝ่าฝืนกฎหมาย ซึ่งคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กรมากขึ้นตามลำดับ และองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อวิกฤตดังกล่าวในระดับที่สูงขึ้น วิกฤตโรคระบาดยังสอดคล้องกับที่ Pearson and Mitroff (1993) ได้แบ่งประเภทของวิกฤตเอาไว้เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี ที่องค์กรอาจจะหาวิธีการป้องกันวิกฤตโรคระบาดที่เกิดจากธรรมชาติได้ยาก จึงส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรน้อยกว่าภาวะวิกฤตที่เกิดจากบุคคล ที่องค์กรสามารถออกแบบระบบวิธีการป้องกันวิกฤตที่เกิดจากบุคคลได้ อีกทั้งวิกฤตโรคระบาดยังสอดคล้องกับที่ Robert B.Irvine (1997) และ Cultip, Center และ Broom (2006) ได้แบ่งประเภทเอาไว้เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด (Sudden Crisis, Immediate Crisis) เนื่องจากการเกิดขึ้นของโรคระบาดเป็นไปอย่างฉับพลันโดยที่องค์กรไม่มีเวลาได้ทันตั้งตัว ทำให้องค์กรมีเวลาในการวางแผนรับมือกับโรคระบาดได้น้อย และองค์กรกังวลกับการเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุที่มีลักษณะแตกต่างจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการสะสมของปัญหา (Smoldering Crisis, Emerging Crisis) ที่องค์กรสามารถคาดการณ์และวางแผนรับมือกับการแก้ไขภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้งที่ และยังคงแตกต่างจากภาวะวิกฤตที่ยังคงมีอยู่ (Sustained Crisis) ที่องค์กรสามารถแก้ไขปัญหามาได้

### 2.1.3 โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโรคโควิด-19

วิลพร สุพรรณ และคณะ (2563) กล่าวถึงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโรคโควิด-19 ว่าเริ่มจากการแพร่ระบาดเป็นครั้งแรกที่ประเทศจีน เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ก่อนเข้าสู่ประเทศไทยในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ซึ่งองค์การอนามัยโลกประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วโลกเมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563 โควิด-19 เป็นไวรัสที่มีขนาดที่เล็กกว่า 5 ไมครอน จึงผ่านเข้าออกทางเดินหายใจลงไปถึงปอดได้ง่าย การไอหรือจาม สามารถกระจายเป็นละอองฝอยฟุ้งในอากาศได้นาน 3 ชั่วโมงและไปได้ไกล 1-2 เมตร เชื้อไวรัสชนิดนี้ทนต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีในสภาพอากาศที่เย็นและแห้ง ทำให้มีระยะฟักตัวนาน 2-14 วัน และอาจสูงที่สุดถึง 21 วัน ผู้ติดเชื้อจะมีอาการไข้ ไอ เจ็บคอ น้ำมูกไหล ปวดเมื่อยตามตัวคล้ายไข้หวัด ในรายที่รุนแรง เชื้อจะลุกลามไปที่ปอด ทำให้ปอดอักเสบอย่างรวดเร็ว มีอาการหายใจเหนื่อยหอบ จนเกิดภาวะการหายใจล้มเหลวและเสียชีวิตในที่สุด อาการจะรุนแรงยิ่งขึ้นในผู้ป่วยที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ



นำชัย ชีววิวรรธน์ (2563) กล่าวถึงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ต่อมาประเทศไทยรายงานการตรวจพบผู้ป่วยรายแรกจากโควิด-19 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2563 นำมาสู่การยืนยันจากองค์การอนามัยโลก (WHO) เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2563 ว่ามีการติดต่อโคโรนาไวรัสชนิดใหม่นี้จากคนสู่คน การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ลุกลามไปยังหลายประเทศในทวีปเอเชีย ก่อนจะเข้าสู่ทวีปยุโรป ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา รัฐบาลจีนจึงได้ปิดเมืองอู่ฮั่นหรือที่เรียกว่าชัตดาวน์เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดไม่ให้ออกไปในวงกว้างขึ้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไม่มีที่ท่าจะทุเลาลง เมื่อเข้าสู่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 จึงเกิดการแพร่ระบาดครบทุกทวีป รัฐบาลจากหลายประเทศจึงเริ่มออกมาตรการห้ามชาวต่างประเทศจากประเทศที่มีความเสี่ยงสูงจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เข้าประเทศ เพื่อควบคุมไม่ให้บุคคลที่มีความเสี่ยงเดินทางเข้ามาแพร่เชื้อในประเทศได้ ประเทศไทยมีการแพร่กระจายเชื้อโควิด-19 ครั้งใหญ่จากการจัดขบวนที่สนามมวยลุมพินีเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2563 ซึ่งทำให้เกิดจำนวนผู้ติดเชื้ออย่างก้าวกระโดดและมีการติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนาน และกระจายตัวกว้างขวางในประเทศไทย

พิเชฐ บัญญัติ (2563) กล่าวว่า เชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโรคโควิด-19 เป็นโรคอุบัติใหม่ มีต้นตอจากไวรัสในค้างคาว ซึ่งเป็นสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมขนาดเล็ก โรคโควิด-19 ไม่ได้ทำให้ค้างคาวป่วย แต่ได้กลายพันธุ์ทำให้สัตว์อื่นป่วยแล้วแพร่ต่อมายังคนอีกต่อหนึ่ง จนพบผู้ป่วยที่ติดเชื้อจากในบ้านในครัวเรือนเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ไวรัสโควิด-19 ติดจากคนสู่คนได้ เมื่อมีผู้ป่วยที่สามารถแพร่เชื้อไปสู่ผู้อื่นได้มากกว่าหนึ่ง ทำให้เกิดการระบาดขยายตัวไปได้เรื่อย ๆ จนเป็นการระบาดใหญ่ ด้วยปัจจัยด้านการแพร่กระจายได้ง่ายและเร็ว เป็นเหตุผลให้ต้องประกาศให้โรคโควิด-19 เป็นโรคติดต่ออันตราย โรคที่ 14 ของไทย จากผลกระทบต่อคนในชาติที่อาจส่งผลเสียหายร้ายแรง โดยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และความผาสุกของคนในชาติ

#### 2.1.4 ผลกระทบของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโรคโควิด-19

นำชัย ชีววิวรรธน์ (2563) กล่าวถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ หากมีผู้ป่วยโรคโควิด-19 น้อยรายและการแพร่กระจายโรคในท้องถิ่นไม่ต่อเนื่อง ก็จะไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อมีการแพร่กระจายของโรคเป็นวงกว้างมากขึ้น จะก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยวและการบริการกับการบินและสายการบินที่ได้รับผลกระทบยาวนานมาก เนื่องจากเมื่อมีการแพร่ระบาดที่มากขึ้น ภาครัฐจะต้องออกมาตรการควบคุมโรคให้พลเมืองเก็บตัวอยู่ในบ้าน ส่งผลให้การท่องเที่ยวชะลอตัวลง ซึ่งประเทศในทวีปยุโรปและภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกพึ่งพาการท่องเที่ยวเป็นรายได้หลักของประเทศ อีกทั้งภาครัฐ

ยังออกนโยบายจำกัดการบินเข้าออกประเทศก็ส่งผลให้เที่ยวบินนานาชาติพื้นตัวได้ช้ากว่าเที่ยวบินในประเทศ

2. ด้านสังคม มาตรการการกักตัวเองอยู่บ้านเพื่อให้การแพร่ระบาดของโรคลดน้อยลงหรือหยุดไป ทำให้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยแทบทุกแห่งต้องประกาศหยุดอย่างเร่งด่วน มีความพยายามสร้างคอร์สออนไลน์ ส่งผลให้แอปพลิเคชันการประชุมออนไลน์เป็นสิ่งยอดนิยมที่คนหันมาใช้กันแพร่หลาย โดยมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม หรือ Social Distancing ทำให้กิจกรรมสันทนาการบางอย่างทำได้ยากขึ้น ขณะที่กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถทำได้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันไปทั่วทั้งโลก ไม่ว่าจะเป็นการปิดให้บริการโรงภาพยนตร์และโรงละครที่เป็นสถานที่เสี่ยง เป็นช่องทางให้ธุรกิจด้านภาพยนตร์และเกมออนไลน์เติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด การแข่งขันกีฬาที่มีการจำกัดจำนวนผู้เข้าชมหรืออาจไม่ให้ผู้เข้าชม ทำให้ต้องสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมไปเป็นจำนวนมาก

วิโรธ สันติประภพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย (อ้างถึงในธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) กล่าวว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน และยังไม่มี ความแน่นอนว่าจะจบลงอย่างไร เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เป็นแหล่งรายได้สำคัญของคนไทยจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางตรง ได้แก่ พนักงานสายการบิน ธุรกิจทัวร์ และโรงแรม ที่มีรายได้ลดลงหรือถูกเลิกจ้าง ส่วนกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางอ้อม ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ส่งอาหารให้โรงแรมหรือผู้ขายสินค้าในตลาด เพราะเมื่อนักท่องเที่ยวหายไประยะหนึ่ง ความต้องการใช้สินค้าและบริการก็ลดลง การว่างงานที่จะเพิ่มสูงขึ้นในหลายอุตสาหกรรม นอกจากนี้ มาตรการที่ให้ประชาชนเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เพื่อหยุดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีผลข้างเคียงทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจหยุดชะงักอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน กิจกรรมร้านค้าต่าง ๆ ทอยยอดคนงานและปิดกิจการ รายได้ลดลง โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีหนี้คั่งค้างอยู่

พิเชฐ บัญญัติ (2563) กล่าวถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในระยะเริ่มแรก โดยนักท่องเที่ยวจีนหายไปหลายล้านคน ทำให้เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจไปหลายร้อยล้านบาท กิจกรรมประชุมสัมมนาหรือกิจกรรมสำคัญยกเลิกผู้คนในหลายภาคส่วนเริ่มตกงาน ขาดรายได้ ทั้งในต่างจังหวัดและกรุงเทพมหานคร

โดยสรุปแล้ว โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการต่างประเทศตามที่นำชัย (2563) ได้กล่าวถึงการที่ทั่วโลกมีมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยการออกนโยบายจำกัดการบินเข้าออกประเทศ ส่งผลให้ประชาชนในแต่ละประเทศไม่สามารถเดินทางไปมาหาสู่กันระหว่างประเทศได้อย่างเสรีแบบแต่ก่อน ลักษณะงานที่มีการเดินทางเยือนต่างประเทศหรือต้อนรับชาวต่างประเทศไม่สามารถ

ดำเนินการได้ อีกทั้งมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้การดำเนินชีวิตประจำวันในแบบปกติต้องเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น ประชาชนทั่วไปต้องหลีกเลี่ยงการรวมตัวกันเป็นกลุ่มใหญ่และการสัมผัสใกล้ชิดกัน ก่อให้เกิดกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่ต้องยกเลิกหรือเลื่อนการจัดงานที่มีการรวมตัวของคนหมู่มากออกไปก่อน ได้แก่ การจัดประชุม การจัดสัมมนา และการจัดกิจกรรมในรูปแบบอื่นที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าชมได้ ส่งผลให้รายได้ขององค์กรที่ต้องดำเนินงานในลักษณะเช่นนี้นั้นลดน้อยลง เกิดผลเสียหายที่ทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร และมีจำนวนคนว่างงานสูงขึ้น นำไปสู่ความเสียหายต่อภาพรวมด้านเศรษฐกิจของประเทศ

## 2.2 การจัดการภาวะวิกฤต

### 2.2.1 นิยาม

ความหมายของการจัดการวิกฤตมีพุดคำนิยามไว้ ดังนี้

Fearn-Banks (2011) (อ้างถึงใน สมิตี บัญชิตีมา และ ชนาภา หนูนา, 2560) ได้ นิยามว่า การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) คือกระบวนการวางแผนสำหรับวิกฤตหรือเหตุการณ์ด้านลบ เป็นกระบวนการที่เกิดจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากเหตุการณ์ด้านลบ

ในขณะที่ Pearson และ Clair (1998) (อ้างถึงใน สมิตี บัญชิตีมา และ ชนาภา หนูนา, 2560) นิยามว่า การจัดการภาวะวิกฤต คือ ความพยายามเชิงระบบโดยสมาชิกขององค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่จะแก้ไขวิกฤตหรือจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤตจะทำให้องค์กรล้มเหลวได้

ส่วน Stocker (1997) (อ้างถึงใน สมิตี บัญชิตีมา และ ชนาภา หนูนา, 2560) ได้ให้ความหมายของการจัดการวิกฤตว่าหมายถึง การเตรียมตัวและการใช้กลยุทธ์เพื่อป้องกันหรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทหรือองค์กร นอกจากนี้ การจัดการภาวะวิกฤตยังหมายถึง การจัดการวางแผนสำหรับการใช้ ก่อน ระหว่าง และหลังภาวะวิกฤต โดยจะต้องมีแผนภาวะวิกฤต (Crisis Plan) และมีระบบที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตนั้น เช่น ห้องปฏิบัติการในภาวะวิกฤต อุปกรณ์สื่อสาร หมายเลขโทรศัพท์ที่จำเป็น ทีมงานที่ได้รับการฝึกฝนในการตอบโต้ภาวะวิกฤต

นอกจากนี้ Stocker (1997) (อ้างถึงใน สมิตี บัญชิตีมา และ ชนาภา หนูนา, 2560) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การจัดการวิกฤตต้องกระทำควบคู่กันไปกับแผนปฏิบัติการ (Operating Program) ระหว่างการแก้ไขภาวะวิกฤตเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น และแผนเพื่อลดผลกระทบอื่น ๆ ซึ่งใช้รับมือกับผลที่ตามมาจากภาวะวิกฤต เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการลุกไหม้ของสารเคมี ชีวิตของประชาชนในบริเวณที่เกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น การจัดการในภาวะวิกฤตยังรวมถึงการตอบโต้ข่าวลือ (Rumors) ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนหรือบิดเบือน ข้อมูลที่สื่อนำเสนอผิดประเด็น หรือการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่เข้าใจข้อมูลที่ถูกต้องด้วย

สมิทธิ บุญชุตติมา และ ชนาภา หนูนา (2560) ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการภาวะวิกฤตหมายถึง กระบวนการการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาหรือลดความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการดำเนินการทั้งก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิด และหลังการเกิดวิกฤตนั้น อย่างไรก็ตาม มีคำถามเกิดขึ้นว่า จะทราบได้อย่างไรว่าสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เป็นวิกฤต ซึ่งสิ่งที่บ่งบอกว่าสถานการณ์ที่กำลังอยู่ในภาวะวิกฤตมักจะมีองค์ประกอบคือ เกิดอย่างปัจจุบันทันด่วน โดยในขณะที่เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดำเนินไปเรื่อย ๆ แต่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน แม้จะมีการเตรียมพร้อมในการจัดการแล้ว แต่ส่วนใหญ่่มักคิดว่าจะไม่เกิดขึ้นกับองค์กรของตน มีลักษณะฉุกเฉิน ส่งผลกระทบต่อทั้งทางร่างกายและจิตใจ ต้องมีการโต้ตอบทันทีและใช้ขั้นตอนที่เหมาะสม อาจมีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์มาเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก จึงต้องได้รับการแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบทุกฝ่ายทันที และเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอันตรายส่งผลกระทบต่อครอบครัวผู้ที่ได้รับผลกระทบนั้นโดยตรง

นอกจากนี้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยังได้ให้คำจำกัดความของคำว่าการบริหารวิกฤตการณ์ (Crisis Management) ดังนี้ (อ้างถึงในกิตติธันท์ เลอวงส์รัตน์, 2555)

การบริหารวิกฤตการณ์ (Crisis Management) หมายถึง การบริหารเหตุการณ์ที่ไม่ใช่ปกติรุนแรง สะเทือนขวัญ มีผลกระทบต่อความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย ต้องใช้กำลังจำนวนมากเข้าดำเนินการเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากหรือหลายหน่วย

การบริหารวิกฤตการณ์ (Crisis Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อคลี่คลายสถานการณ์วิกฤตให้เข้าสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด รวมถึงการปฏิบัติการบรรเทาภัยพิบัติ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ ในการบริหารเหตุการณ์วิกฤต

การบริหารวิกฤตการณ์ (Crisis Management) หมายถึง การจัดการวิกฤตการณ์อย่างรอบคอบและทันการณ์ โดยการประสานงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขวิกฤต เช่น ภัยคุกคามรุนแรงทางการเมืองหรือการจัดการวิกฤตการณ์มีเป้าหมายอยู่ที่การบังคับใช้กฎหมาย

เมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความของวิกฤตการณ์แล้ว อาจกล่าวได้ว่ามีจุดหลักหรือจุดร่วมกันของคำจำกัดความ คือ

1. เป็นภัยคุกคามเป้าหมายที่มีความสำคัญสูง
2. มีเวลาจำกัดในการตอบโต้
3. ก่อให้เกิดความประหลาดใจแก่บรรดาบุคคลที่อยู่ในระดับตัดสินใจ
4. เป็นภัยคุกคามต่อผลประโยชน์ที่สำคัญของประเทศหรือองค์กรธุรกิจ
5. จำเป็นต้องมีการใช้ทรัพยากรของประเทศหรือองค์กรเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย
6. อาจต้องมีการใช้กำลัง

## 2.2.2 ความสำคัญ

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

Frazer P. Seitel (1998) (อ้างถึงในปริดีเปรม ชัยกิจ, 2559) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาจากการเกิดภาวะวิกฤตขององค์กรมีผลต่อการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อองค์กร ดังนั้นการจัดการภาวะวิกฤตจึงเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารงานในด้านอื่น ๆ ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญ

เสรี วงษ์มณฑา (2540) (อ้างถึงในชลลดา ปันณราช, 2540) กล่าวว่า ในอดีตเหตุการณ์วิกฤตและการแก้ปัญหาอยู่ในวงแคบ แต่ในปัจจุบัน สื่อมวลชนและชุมชนให้ความสนใจในภาวะวิกฤตกันมากขึ้น ถ้าองค์กรไม่รีบแก้ปัญหาอย่างทันที่ อาจจะเป็นการทำลายภาพพจน์ขององค์กรได้ ดังนั้นการบริหารภาวะวิกฤตจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์

ศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ (2560) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตและมีความสำคัญที่สามารถช่วยบรรเทาผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุด ในขณะเดียวกันการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจเป็นการช่วยเพิ่มผลกระทบจากภาวะวิกฤตให้ขยายตัวเป็นวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์

## 2.2.3 ความเชื่อมโยงกับแนวคิดอื่นๆ มีดังนี้

### (1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

เนตร์พัฒนา (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคต ซึ่งจะช่วยให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง

2. มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรตามความต้องการคาดหวัง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น

4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

เนตร์พัฒนา ยังกล่าวต่อว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์กรจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลง

อย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์กรเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร โลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าแต่ก่อน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันในปัจจุบันที่มีมากขึ้นทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ แต่ใช้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สำเร็จเสมอไป หลายองค์กรหรือปรับระบบขององค์กรแต่กลับทำให้องค์กรล้มเหลว บางองค์กรเปลี่ยนแปลงตนเองในการทำงานเป็นทีมหรือการปรับโครงสร้างใหม่ ๆ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงเป็นสิ่งสลับซับซ้อนและยุ่งยาก ผู้นำในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานเพื่อความอยู่รอดและรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงโดยปฏิรูป

Burnes (2000) (อ้างถึงในเนตรพัฒนา, 2558) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์กรจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์กรเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

จิตติ รัชมีธรรมโชติ (2558) (อ้างถึงใน กัลยารัตน์, 2562) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ John P.Kotter ดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) เพื่อให้การทำงานมีความเป็นปัจจุบัน สามารถอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่มีทั้งวิกฤตและโอกาส

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To Create a Guiding Coalition) ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกันให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้องค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the Change Vision) เพื่อให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ (Empowering Broad-based Action) เพื่อให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

6. สร้างความสำเร็จในระยะสั้น ๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate Short Term Wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate Gains and Produce More Change) หมายถึง การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ (Anchor New Approaches in the Culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service) (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาษ, 2544) ให้คำจำกัดความว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรจุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (Changing of the Business) จากการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

พอล เอฟ. วิลสัน และคณะ (Paul F. Wilson and others) (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาษ, 2544) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบปฏิบัติการเทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

เฟรด นิโคล (Fred Nickols) (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาษ, 2544) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน 3 นัย คือ

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The Task of Managing Change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปเป็นอย่างระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิกิริยา ตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The Area of Professional Practice) เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2544) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงและลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโดยทั่วไปบุคลากรในหน่วยงานจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มักจะเลือกใช้วิธีการแยกตัวจากวงจรการเปลี่ยนแปลง เพราะถือว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบผู้ปฏิบัติการณ์มีตัวตนเอง จึงมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการทั้งหมด แม้ว่าจะมีการเข้าร่วมในวาระการกำหนดกลยุทธ์และได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากรายงาน ยังคงเลือกที่จะไม่พบปะพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่กลับคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามแผนเมื่อมีการประกาศใช้ และจะกล่าวโทษผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่ถูกกดดันมากที่สุด เพราะต้องผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยยังขาดข้อมูลและการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจ กำหนดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเด็น รวมทั้งยังถูกกดดันจากผู้ปฏิบัติที่มักจะระบายความไม่พอใจมายังผู้บริหารระดับกลาง

3. บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ จะรู้สึกว่ายานหน่วยงานไม่ยุติธรรม และไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตน จึงรู้สึกต่อต้าน โกรธ ไม่พอใจ และสับสน สภาพการณ์เช่นนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรจะไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความคิดริเริ่ม และไม่ทดลองสิ่งใหม่ รวมทั้งรู้สึกสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างตนกับหน่วยงาน

## (2) การบริหารโครงการ (Project Management)

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2547) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารโครงการ (Project) ว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมและการประเมินผล เพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งทรัพยากรบุคคล และอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสม โดยมีจุดประสงค์สำคัญ คือ การดำเนินงานให้สมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ วงจรชีวิตของโครงการ ความเป็นเอกภาพของโครงการ การพึ่งพากันระหว่างโครงการและหน่วยงานในองค์การ และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการขจัดความขัดแย้งในโครงการซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารโครงการเป็นลักษณะงานเฉพาะกิจที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด หรืออาจกล่าวได้โดยกระชับว่า การบริหารโครงการเป็นการบูรณาการ



หลักการจัดการเพื่อกำหนดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการเป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว การจัดการภาวะวิกฤตเป็นการวางแผนการทำงานเพื่อป้องกันหรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ตามที่ Stocker (1997) ได้ระบุเอาไว้ว่าองค์กรจะต้องมีแผนภาวะวิกฤตและมีระบบที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตเพื่อตอบสนองต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ สอดคล้องกับที่ศุภชัย (2544) ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องใช้ความสามารถของตนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้องค์กรมีการสร้างสรรคการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงที่มักผลัการะความรับผิดชอบต่อบุคลากรของหน่วยงานไปให้ผู้บริหารระดับกลางและลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการที่อาจจะเห็นว่าตนไม่ได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การจัดการวางแผนภาวะวิกฤตยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโครงการตามที่สมบัติ (2547) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการจัดการวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมของโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพ

## 2.3 การปรับตัวด้านการทำงาน

### 2.3.1 การปรับตัว

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าปรับตัว ดังนี้

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2524) (อ้างถึงในลักขณา สริวัฒน์, 2545) ให้ความหมายว่าการปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาด้านอารมณ์ หรือปัญหาด้านบุคลิกภาพและปัญหาด้านความต้องการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนเป็นสภาพการณ์ที่ตนสามารถทนอยู่ได้ในสังคม หรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

ชวนพิศ ทองทวี (2531) (อ้างถึงในลักขณา สริวัฒน์, 2545) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การพยายามเอาชนะความคับข้องใจที่เกิดจากการมีอุปสรรคมากีดขวางทางที่จะนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการเพื่อรักษาสมดุลของชีวิต หรือรักษาศักดิ์ศรีของตนเองให้สบายใจและมีความสุข

โคลแมน และแฮมเมน (Coleman and Hammen) (อ้างถึงในลักขณา สริวัฒน์, 2545) ได้ให้ความหมายของการปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตัวเอง ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการ หรือด้านอารมณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลนั้นสามารถอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ และถ้าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีความสุข แสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัด  
 เกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้สามารถบรรลุ  
 จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทำให้มีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ ไม่เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองผู้อื่น  
 เป็นผลของความพยายามของบุคคลที่จะปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเอง ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็น  
 ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการ หรือด้านอารมณ์ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนเป็น  
 สภาพการณ์ที่บุคคลนั้นสามารถอยู่ได้ในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ และถ้าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วและสามารถ  
 อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข แสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี

วรารณ ตระกูลสฤทธ์ (2545) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคล  
 ใช้ความพยายามในการปรับตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัดใจ ความคับข้องใจ  
 ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวล เป็นต้น จนเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลนั้น ๆ สามารถอยู่ใน  
 สภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหานั้น ๆ ได้ ถ้าบุคคลปรับตัวแล้วสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมี  
 ความสุขได้ แสดงว่า บุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี แต่หากว่าปรับตัวแล้วยังมีความทุกข์ใจหรือไม่สบายใจ  
 อยู่ ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีสุขภาพจิตไม่ดี

รอย (1999) (อ้างถึงในชั้นติยา สุกุณา, 2559) กล่าวว่า การปรับตัวและการให้ความ  
 ช่วยเหลือบุคคลที่ประสบปัญหาในการปรับตัว เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิต  
 โดยการปรับตัวเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิดและความรู้สึกจาก  
 การใช้ความตระหนักรู้ทางสติปัญญาและการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม  
 ให้กลมกลืนกัน รอยใช้แนวคิดจากทฤษฎีระบบมาอธิบายระบบการปรับตัวของบุคคลว่า บุคคลเป็น  
 เหมือนระบบ การปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม (Holistic Adaptive System) และเป็นระบบ  
 เปิด ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping Process) สิ่งนำ  
 ออก (Output) และกระบวนการป้อนกลับ (Feedback Process) โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กัน  
 เป็นหนึ่งเดียว โดยเมื่อสิ่งเร้าที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผ่านเข้าสู่  
 ระบบการปรับตัว จะทำให้กระตุ้นต่อบุคคลเกิดการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น โดยใช้  
 กระบวนการ 2 กลไก คือ กลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้ กลไกทั้งสองนี้จะทำงานควบคู่กัน  
 เสมอ ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมปรับตัวออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อत्मโนทัศน์ บทบาท  
 หน้าที่ และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน การปรับตัวมี 2 ลักษณะ คือ ปรับตัวได้และปรับตัวไม่มี  
 ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของ  
 สิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น

เนตร์พัฒนา (2558) มีแนวคิดในการปรับตัวขององค์การตามลักษณะขององค์การ 4  
 แบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่องช้า (Sluggish-Thermostat Management) หมายถึง การจัดการที่มีความเสี่ยงน้อย มีกฎระเบียบที่เป็นทางการเคร่งครัดและมีโครงสร้างแบบสูงชัน มีการควบคุมมาก องค์กรมีความคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง มีการรวมอำนาจ มีความเป็นเจ้านาย ลูกน้องสูง มีระดับชั้นของการบังคับบัญชาสูง เน้นที่ระบบการควบคุมอย่างเป็นทางการ

2. การจัดการเปลี่ยนแปลงตามความพึงพอใจ (Satisfaction Management) หมายถึง การจัดการที่เน้นการตัดสินใจแบบรวมอำนาจตามโครงสร้างจากระดับสูง เพราะสภาพแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง มีการประสานงานในรูปแบบของคณะกรรมการ การวางแผน การตัดสินใจ เป็นแบบรวมอำนาจจากระดับสูง มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด องค์กรแบบนี้จะทำให้ผลการดำเนินงานลดต่ำลง

3. การจัดการเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive Management) หมายถึง การปรับตัว การแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงรับมีลักษณะการรอคอยจนกระทั่งเกิดปัญหาแล้วค่อยทำการแก้ไข

4. การเปลี่ยนแปลงปฏิรูปใหม่ (Renewing/Transformational Management) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก การแสวงหาโอกาสเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ นวัตกรรมใหม่ ๆ มีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ตอบสนองต่อการแข่งขัน เป็นผู้นำของนวัตกรรมใหม่ ๆ สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม มีความผูกพันต่อองค์กร สมาชิกมักเกี่ยวข้องในการปรับเปลี่ยนเสมอ

ลักษณะ สรีวิวัฒน์ (2545) แบ่งแบบแผนของการปรับตัวออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การปรับตัวที่ปราศจากศิลปะหรือการปรับตัวแบบโบราณ (Primitive Adjustment) เป็นการปรับตัวแบบสู้หรือถอย โดยบุคคลทั่วไปตามปกติเมื่อเกิดความคับข้องใจก็จะสู้เพื่อเอาชนะอุปสรรค แต่หากสู้ไม่ได้ ก็จะถอยหนีอุปสรรคนั้น

2. การปรับตัวที่มีการปรับตัวอย่างเหมาะสมหรือสอดคล้องกับปัญหาหรือสถานการณ์ (Modified Adjustment) เป็นการปรับตัวของบุคคลที่เผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา จะพยายามปรับตัวหรือแก้ไขปัญหา ตลอดจนพฤติกรรมส่วนตัวให้เหมาะสมกับตนเอง และให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ลักษณะ สรีวิวัฒน์ (2545) กล่าวถึงระดับของกระบวนการปรับตัวและลักษณะของกระบวนการ ดังนี้

1. ระดับของกระบวนการปรับตัว มี 2 ระดับ คือ

1.1 การปรับตัวที่เรารู้ตัว (Conscious Attempt of Adjustment) สามารถทำได้ 2 ทาง คือ การเพิ่มความพยายามให้มากขึ้นและการเปลี่ยนเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่คาดว่าจะเอาชนะได้

1.2 การปรับตัวที่กระทำไปโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Attempt of Adjustment) เป็นกลไกป้องกันตน (Self-defense Mechanism) ที่บุคคลใช้เพื่อการรักษาหรือคุ้มครองตนเองไม่ให้เสียหายหรือเสียศักดิ์ศรี

2. ลักษณะกระบวนการปรับตัว แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การปรับตัวที่สมบูรณ์ (Integrative Adjustment) เป็นการปรับตัวที่บุคคลประสบปัญหาต่าง ๆ แล้วสามารถแก้ปัญหาได้ เมื่อแก้ปัญหาได้แล้วจะทำให้ตนเองเกิดความสบายใจมากขึ้น

2.2 การปรับตัวที่ไม่สมบูรณ์ (Non-integrative Adjustment) เป็นการปรับตัวที่บุคคลประสบปัญหาต่าง ๆ แล้วไม่สามารถแก้ปัญหาได้ บุคคลดังกล่าวอาจมีวิวัฒนาการความกังวลใจให้ลดลงได้บ้าง แต่ยังคงมีความไม่สบายใจอยู่

### 2.3.2 การปรับตัวด้านการทำงาน

Dawes & Lofquist (1984) (อ้างถึงในชั้นติยา สุภณา, 2559) กำหนดทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร คือ การปรับตัวในการทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความหวังและมีความใส่ใจในความสำเร็จของงาน และมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอใจตามความจำเป็นทางด้านสรีระการมีความมั่นคงปลอดภัยและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจและรู้จักตนเอง ซึ่งเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่สามารถคุ้นเคยกับลักษณะงานจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจในงานเป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่ชี้ได้ว่าผู้ใดจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผู้ที่ประสบปัญหาการปรับตัวส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานที่ทำและมักแสดงความคิดเห็นว่างานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตน ตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ หรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองจะยึดอาชีพใดเป็นหลักในการดำรงชีวิตต่อไปหรือตนเองมีความเหมาะสมกับอาชีพใด

อภิขญา อินทรสุภา (2547) (อ้างถึงในชั้นติยา สุภณา, 2559) ให้ความหมายว่า การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปรับกายและใจกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้การทำงานนั้นเกิดผลสำเร็จและมีความพอใจในงานที่ตนทำอยู่

Arkoff (1968) (อ้างถึงในขันตียา สุภณา, 2559) ให้ความหมายว่า การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความพยายามของแต่ละบุคคลที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง และเป็นการปรับพฤติกรรมในทางที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) (อ้างถึงในขันตียา สุภณา, 2559) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะปรับตัวด้านการทำงาน มีความต้องการที่จะเข้าใจในงานที่ตัวเองทำมากขึ้น

ขันตียา สุภณา (2549) ให้ความหมายว่า การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้สึก และเจตคติในการปฏิบัติงานให้สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ การปรับตัวด้านการทำงานนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการดำรงชีวิตของบุคคล เพราะการทำงานเป็นกิจกรรมหลัก ที่ทุกคนพึงปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม

### 2.3.3 ความปกติใหม่ (New Normal)

คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2563) ระบุว่า คำว่า New normal ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่ง Oxford dictionary ได้ให้คำนิยามว่า สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมา มีเหตุหรือเกิดวิกฤติบางอย่าง จึงมีการเปลี่ยนแปลงทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติและเป็นมาตรฐาน จึงมีข้อสรุปร่วมกันว่า ควรจะเขียนคำนี้ทับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “นิวนอร์มัล” และได้บัญญัติคำว่า New normal หมายถึง ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ และคำว่า New norm หมายถึง บรรทัดฐานใหม่

กาญจนา บุญภักดี (2563) กล่าวว่า New Normal หรือความปกติใหม่ เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การทำงาน การดูแลสุขภาพอย่างเคร่งครัด แม้กระทั่งการจัดการเรียนรู้ที่จะต้องปรับตัวการดำเนินชีวิตใหม่ในหลากหลายประการด้วยกัน ได้แก่ การรับประทานอาหาร การเดินทาง การพูดคุย เศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของคน หรือแม้กระทั่งการศึกษา เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติทั่วโลก ความสูญเสียจากโรคโควิด-19 ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องป้องกันเพื่อให้ตนเองมีชีวิตรอดหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีชีวิตแบบเดิม ๆ เกิดวิถีชีวิตแบบ New Normal ขึ้น สถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูมาเป็นแบบออนไลน์เพื่อลดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งเดิมมีการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์บ้างแต่ไม่มากนัก นำมาสู่การจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ 100% เพราะมีการเว้น

ระยะห่างระหว่างผู้เรียนและผู้สอน งดการเดินทางมาเรียน งดการรวมกลุ่มกันเป็นจำนวนมาก มีการงดกิจกรรมหลายอย่างที่จัดเพื่อพัฒนาผู้เรียนมาเป็นกิจกรรมแบบออนไลน์ การสวมใส่หน้ากากอนามัย การประชุมออนไลน์ สบป้องกันวิทยานิพนธ์แบบออนไลน์ ตลอดจนกิจกรรมทางศาสนา เช่น เวียนเทียนออนไลน์ ลอยกระทงออนไลน์ เป็นต้น

พระปฎิญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี (2563) ให้ความหมายของคำว่า New Normal หรือ ความปกติใหม่ภายหลังการระบาดของโรคโควิด-19 หมายถึง สถานการณ์ พฤติกรรม การปฏิบัติต่าง ๆ ที่บุคคลทั่วไปไม่คุ้นเคยหรือเคยเป็นสิ่งที่ผิดปกติก่อนหน้านี้ และได้กลายมาเป็นมาตรฐานปกติในปัจจุบัน New Normal ได้ขยายการใช้ไปในภาคส่วนต่าง ๆ นอกจากด้านธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ ด้านการศึกษาด้านสังคม ด้านสุขภาพอนามัย โดยสิ่งที่จะกลายเป็น New Normal นับจากนี้ ได้แก่

1. พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน ทั้งการเรียน การทำงานการประชุม การซื้อขายสินค้าและบริการ
2. การเว้นระยะห่างทางสังคม โดยผู้คนอยู่ในที่สาธารณะน้อยลงและอยู่บ้านมากขึ้น
3. พฤติกรรมใส่ใจสุขภาพ การล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์หรือสบู่ การสวมหน้ากากอนามัยจะกลายเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น New Normal หรือความปกติใหม่ จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์จะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

## 2.4 งานด้านวิเทศสัมพันธ์

### 2.4.1 นิยามวิเทศสัมพันธ์

คำว่า “วิเทศสัมพันธ์” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) ได้ให้ความหมายว่า “วิเทศสัมพันธ์” คือ ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

และมีผู้ให้คำนิยามเพิ่มเติม ดังนี้

มูลนิธิการศึกษาไทยอเมริกัน (2552) (อ้างถึงในชฎาพร โชติธราภรณ์, 2560) ได้ นิยามคำว่าวิเทศสัมพันธ์ (Foreign Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) การปฏิบัติงานของคณวิเทศสัมพันธ์จึงเปรียบเสมือนการสร้างสะพาน เชื่อมเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง จนเกิดความแนบแน่นของ เครือข่าย ดังนั้น คณวิเทศสัมพันธ์จึงเป็นบุคคลสำคัญในงานต่างประเทศขององค์กร สังคมและ โดยเฉพาะกับประเทศไทย ซึ่งเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งของสังคมโลกและต้องเผชิญกับกระแส โลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 2.4.2 ลักษณะงานทั่วไป

นักวิเทศสัมพันธ์ของกรุงเทพมหานคร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2554) มีลักษณะงานโดยทั่วไปที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับองค์การโลก องค์การระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ หน่วยชำนาญพิเศษต่าง ๆ ตลอดจนการแปลเอกสารและร่างโต้ตอบหนังสือภาษาต่างประเทศและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

พรทิพย์ กาญจนนียต อธิบดีผู้อำนวยการมูลนิธิการศึกษาไทย-อเมริกัน (2552) (อ้างถึงในชฎาพร โชติธราภรณ์, 2560) กล่าวว่า ภาระงานหลักของนักวิเทศสัมพันธ์ คือ การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้ ภารกิจงานวิเทศสัมพันธ์ในแต่ละองค์กรอาจมีโครงสร้างและภารกิจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจประกอบด้วยหน้าที่รับผิดชอบหลัก ดังนี้

1. งานโครงการและความร่วมมือ มีหน้าที่ริเริ่ม จัดทำร่างสัญญาความร่วมมือและบันทึกความเข้าใจกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา องค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การจัดสัมมนา การลงนามในสัญญา การต่อวีซ่า ได้ตอบจดหมาย เอกสาร หนังสือต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้อนรับชาวต่างประเทศที่มาเยือนมหาวิทยาลัย
2. งานบริการศึกษาต่อต่างประเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบและเตรียมการต่าง ๆ ของนักศึกษาและอาจารย์ที่จะเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อศึกษาต่อ ประชุม ฝึกอบรม และศึกษาดูงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง เช่น จัดซื้อตั๋วเครื่องบิน การขอหนังสือเดินทาง และวีซ่า เป็นต้น

## 2.4.3 ลักษณะงานวิเทศสัมพันธ์ในสำนักงานการต่างประเทศ

งานวิเทศสัมพันธ์ในสำนักงานการต่างประเทศ (ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 93), 2560) มีการจัดทำแผนงานและดำเนินงานด้านการต่างประเทศในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร การประสานความร่วมมือกับต่างประเทศในระดับทวิภาคีและพหุภาคีตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร การส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับเมืองสถานเอกอัครราชทูต ชุมชนชาวต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร และองค์การระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานเกี่ยวกับแบบแผนพิธีการทูต การให้การรับรองการเยือนของบุคคลสำคัญ การจัดการประชุมระหว่างประเทศ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและประชาสัมพันธ์งานด้านต่างประเทศ การเป็นศูนย์กลางการประสานงานกับต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาเมืองและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนงานของหน่วยงานกรุงเทพมหานครในด้าน การต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพิธีการและงานส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศ แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน ดังนี้

1.1 กลุ่มงานพิธีการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1.1 กำหนดแผนงานและดำเนินการนัดหมาย ประธานงาน ต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้การรับรองพระราชอาคันตุกะ บุคคลและคณะบุคคลจากต่างประเทศและดำเนินการเกี่ยวกับพระราชพิธีถวายกุญแจเมือง

1.1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับพิธีการ ระเบียบแบบแผนทางการทูตในการติดต่อและสัมพันธ์ระหว่างเมืองกับต่างประเทศ

1.1.3 จัดกำหนดการและดำเนินการรับรองเอกอัครราชทูตและบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่เข้าพบผู้บริหารกรุงเทพมหานครและสรุปการหารือ

1.1.4 วางแผน ประธานงาน กำกับกับการดำเนินการจัดเลี้ยงรับรองแขกต่างประเทศของผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนพิธีการทูต

1.1.5 ดำเนินการด้านล่าม การแปล การร่างหนังสือ จดหมาย สุนทรพจน์ ข้อตกลงและบทความต่าง ๆ

1.1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.2 กลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.2.1 ดำเนินการสถาปนาความสัมพันธ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือกับเมืองพี่ เมืองน้อง

1.2.2 ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือกับเมืองสำคัญในต่างประเทศ

1.2.3 วางแผน ประธานงาน และกำกับการอำนวยความสะดวกในการเดินทางเยือนต่างประเทศของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

1.2.4 ส่งเสริมความสัมพันธ์รวมถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างเมืองด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

1.2.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2. ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ แผนงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร การส่งเสริมกิจการต่างประเทศและการส่งเสริมศักยภาพของเมือง แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน ดังนี้

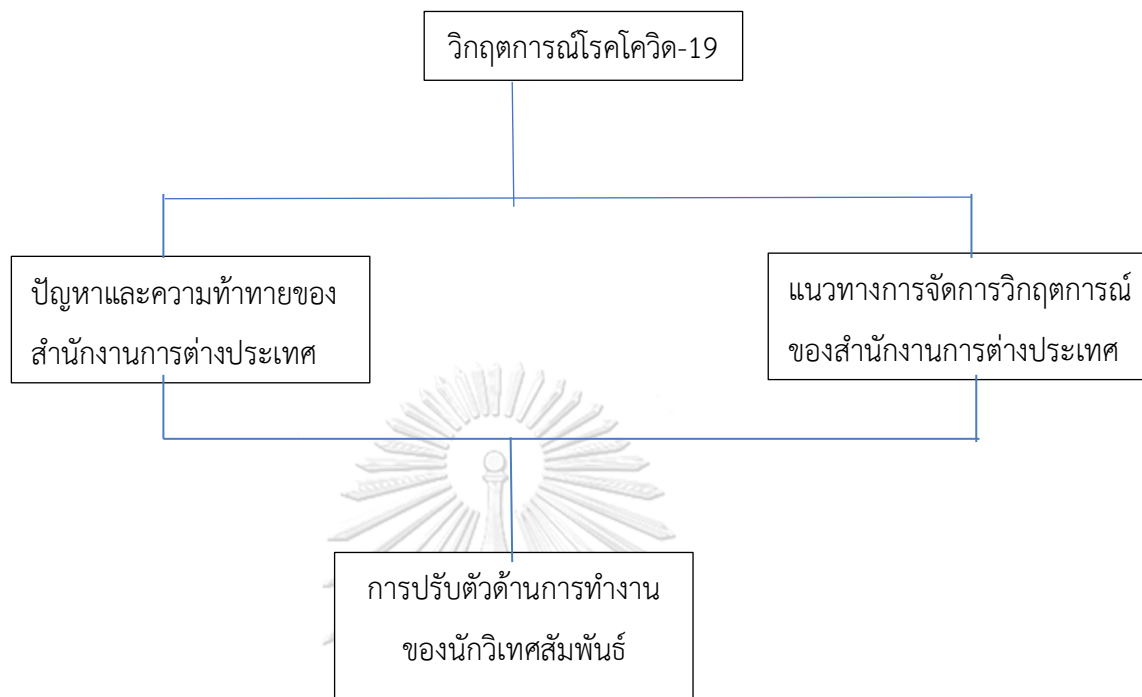
2.1 กลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1.1 กำกับดูแลการดำเนินการตามนโยบาย จัดทำข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์ แผนงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและวางแผนกลยุทธ์ ประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน



- 2.1.2 เป็นศูนย์กลางฐานข้อมูลด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร
- 2.1.3 ดำเนินการรับรองคณะบุคคลจากต่างประเทศที่มาดูงานของกรุงเทพมหานคร
- 2.1.4 จัดการประชุมนานาชาติที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพ
- 2.1.5 ประชาสัมพันธ์ภารกิจและการให้บริการของกรุงเทพมหานครแก่ชาวต่างประเทศ ทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีของไทย
- 2.1.6 เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนชาวต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร
- 2.1.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- 2.2 กลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
- 2.2.1 ส่งเสริมศักยภาพของกรุงเทพมหานครด้านการต่างประเทศ
- 2.2.2 ส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการพัฒนาเมือง
- 2.2.3 ประสานงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับหน่วยงานในต่างประเทศ
- 2.2.4 ส่งเสริมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนและสมาชิกองค์กรหรือเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ
- 2.2.5 ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับอาเซียนหรือองค์กรระหว่างประเทศและกลุ่มประเทศภายนอกอาเซียนรวมทั้งองค์กรเอกชนต่างประเทศ
- 2.2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และกำหนดหลักการดำเนินงานแสดงให้เห็นเป็นกรอบคิดงานวิจัยข้างต้น เพื่อใช้ดำเนินการศึกษาหาลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 โดยเล็งเห็นว่า วิกฤตการณ์โรคโควิด-19 ส่งผลให้หน่วยงานประสบปัญหาและความท้าทายในการทำงานในรูปแบบเดิม หน่วยงานจึงต้องคิดหาแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์เพื่อนำไปสู่การปรับตัวด้านการงานของนักวิเทศสัมพันธ์ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจะกล่าวถึงในบทถัดไป

### บทที่ 3 ระเบียบวิจัย

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง วิกฤตใหม่ วิธีปกติใหม่: การปรับตัวด้านการทำงานของนักวิทยาศาสตร์ภายใต้การจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 แหล่งข้อมูล

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารและนักวิทยาศาสตร์สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารราชการต่าง ๆ ของสำนักงานการต่างประเทศ

#### 3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.3.1 กลุ่มประชากรเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน และนักวิทยาศาสตร์สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 22 คน

##### 3.3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีดังนี้

1) ผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง

2) นักวิทยาศาสตร์สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 22 คน ประกอบด้วย นักวิทยาศาสตร์ระดับชำนาญการพิเศษ ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 4 คน และนักวิทยาศาสตร์ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 18 คน

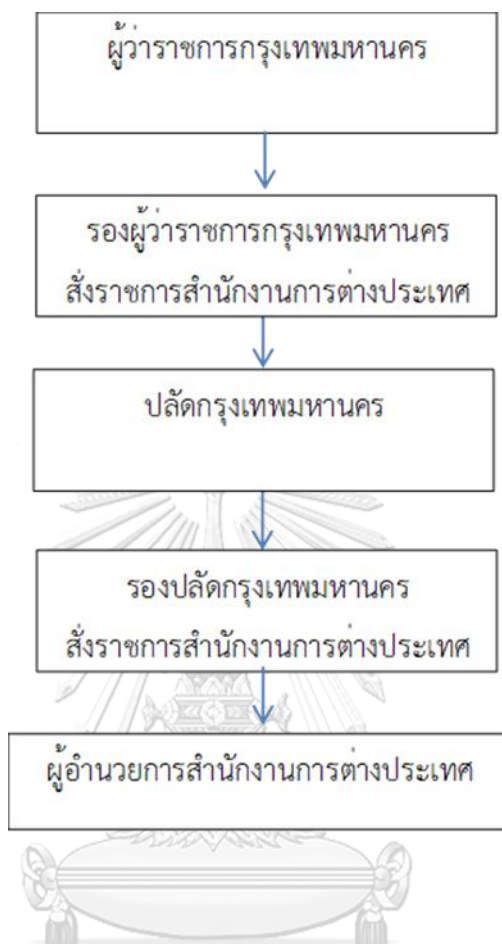
3.3.3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) อย่างไรก็ตาม ในการศึกษานี้มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการให้มีการสัมภาษณ์นักวิทยาศาสตร์จำนวน 8 คน รายละเอียดดังกล่าวเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะได้รับการกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อ 3.4 กล่าวคือ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องประกอบด้วยผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ อย่างน้อย 1 คน เพื่อให้เห็นความแตกต่างหรือความหลากหลายของข้อมูลได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

ภาพที่ 3.1 โครงสร้างสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร



ที่มา : สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 3.2 สายการบังคับบัญชาของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร



ที่มา : สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1) กำหนดตัวบุคคลที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

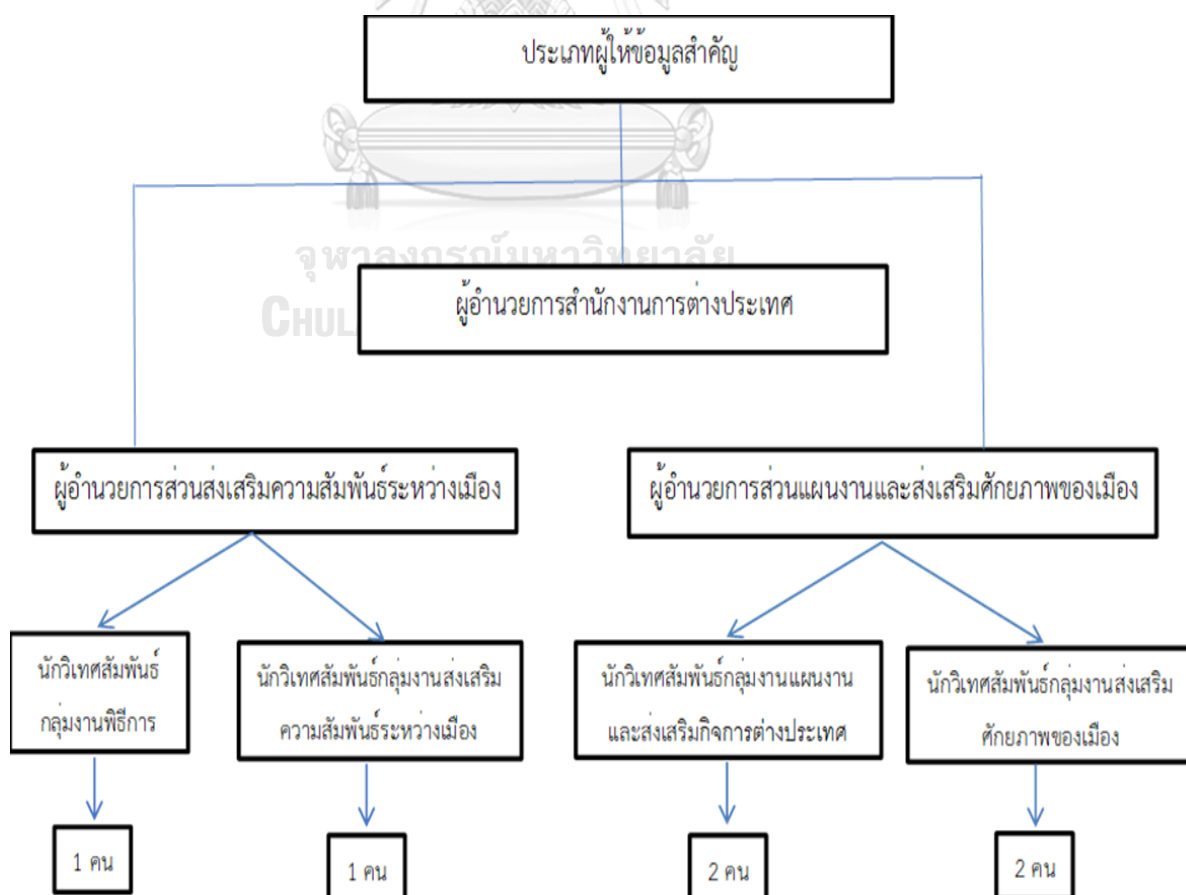
- ผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563 จำนวน 1 คน และผู้ตรวจราชการสูง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์

ระหว่างเมือง สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 9 สิงหาคม 2560 – 30 กันยายน 2563 จำนวน 1 คน

- นักวิเทศสัมพันธ์ สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มงาน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ดังนี้

ลำดับ	เพศ	ระดับ	กลุ่มงาน	ส่วน
1	ชาย	ชำนาญการ	พิธีการ	ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง
2	ชาย	ปฏิบัติการ	ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง
3	หญิง	ปฏิบัติการ	แผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ	แผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง
4	หญิง	ปฏิบัติการ	แผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ	แผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง
5	หญิง	ชำนาญการ	ส่งเสริมศักยภาพของเมือง	แผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง
6	หญิง	ปฏิบัติการ	ส่งเสริมศักยภาพของเมือง	แผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง

ภาพที่ 3.3 ประเภทและจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



2) ติดต่อเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งตัวอย่างแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตามตัวอย่างคำถามในข้อ 3.4.2 และทำการนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์

3) ดำเนินการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ ตามตัวอย่างคำถามในข้อ 3.4.2 เพื่อทำการบันทึกเสียงเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

3.4.2 ตัวอย่างแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ตอนที่ 3 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์ตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในความคิดเห็นของท่านมีลักษณะเป็นอย่างไร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์ตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีอะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่างประเทศเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจะทำการถอดเทป ทบทวนข้อสังเกตและเรียบเรียงประเด็นคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ นำมาเขียนสรุปและทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำเสนอผลการสัมภาษณ์แบบพรรณนาความเรียง

### 3.6 จริยธรรมการวิจัย

การจัดทำแบบฟอร์มแสดงความยินยอมที่จะให้ข้อมูล (Consent Form) ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการจัดทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากข้าราชการสังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน และตัวแทนจากนักวิเทศสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มงาน จำนวน 6 คน เกี่ยวกับลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยสามารถแสดงรายละเอียดและผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยต่างเห็นตรงกันว่า สำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถดำเนินงานตามรูปแบบปกติในลักษณะของการเดินทางไปเข้าร่วมกิจกรรมในต่างประเทศหรือการต้อนรับคณะชาวต่างประเทศเพื่อร่วมกิจกรรมที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพ จึงต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทดลองทำงานตามรูปแบบใหม่ที่ไม่มีความคุ้นเคยหรือผ่านการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากการทำงานในระบบออนไลน์มาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 1 กล่าวไว้ว่า



“...การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าจะต้องหยุดชะงักลง ลักษณะการทำงานในรูปแบบเดิมที่เดินทางไปเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีต่างประเทศเปลี่ยนเป็นรูปแบบการประชุมออนไลน์ที่มีความยากลำบากในการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการประชุม อุปสรรคด้านความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และความเหลื่อมเวลา...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านที่เป็นนักวิเทศสัมพันธ์จากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...อุปสรรคและข้อจำกัดของการเดินทางระหว่างประเทศและเมืองที่เป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทั่วโลก ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านต่างประเทศที่สำคัญคือ การยกเลิกหรือยุติการเดินทางเข้าร่วมประชุม สัมมนา และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่มีกำหนดจัดขึ้นในต่างประเทศและในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสำนักงานการต่างประเทศ ทำให้การดำเนินงานในช่วงระยะเวลาดังกล่าวเกิดสูญญากาศในการทำงาน...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศจากการเดินทางไปต่างประเทศเป็นการทำงานในประเทศ ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดเอาไว้ได้ เนื่องจากหน่วยงานมีแผนการดำเนินงานที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว ส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานพิธีการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...การใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถดำเนินกิจกรรมในรูปแบบปกติตามที่กำหนดไว้เดิม การดำเนินงานบางกิจกรรมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น งานที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนหรือมีการปรับแก้ไข งานที่ต้องติดตามประสานด้วยตนเองเพื่อให้ทันตามกำหนด งานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์แบบทิม เป็นต้น”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“การทำงานของสำนักงานการต่างประเทศ โดยเฉพาะในภาวะความรับผิดชอบของกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมืองนั้น ต้องติดต่อสัมพันธ์และทำกิจกรรมร่วมกับเมืองพี่เมืองน้องในต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ผู้มีส่วนร่วมในโครงการไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารหรือข้าราชการกรุงเทพมหานคร แต่ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานกับภาคประชาชน งานที่ได้รับผลกระทบสูงสุดคงหนีไม่พ้นงานที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางไปราชการต่างประเทศและการต้อนรับคณะเดินทางจากต่างประเทศ งานทั้งหมดนี้ไม่ได้ถูกยกเลิกเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ด้วยเหตุที่งานเหล่านี้ถูกกำหนดให้ต้องดำเนินต่อไปโดยตัวชี้วัด ซึ่งเป็น KPI การประเมินผลงานในระดับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร จึงไม่สามารถยกเลิกได้...”

รวมทั้งยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการและกิจกรรมที่ต้องเดินทางไปต่างประเทศ หรือการรับคณะจากต่างประเทศ ส่งผลให้ต้องยกเลิกโครงการและปรับตัวชี้วัด...”

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ต่างมองถึงแนวทางในการรับมือความท้าทายในการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศ ตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดประโยชน์ต่อประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 2 กล่าวว่า

“...สำนักงานการต่างประเทศได้มีการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) ได้แก่ การเป็นผู้แปลเอกสารและเป็นล่ามให้ที่ประชุม ศบค. กทม.”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...ความท้าทายที่สำคัญคงหนีไม่พ้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินโครงการต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้กรุงเทพมหานครต้องใช้งบประมาณในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดจำนวนมาก จึงต้องดึงงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ ไปใช้ สำนักงานการต่างประเทศจึงมีงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานลดลง สำนักงานการต่างประเทศมีแนวทางการรับมือ โดยการคิดค้นการดำเนินโครงการในรูปแบบใหม่ให้มีความเหมาะสม มีความท้าทายที่เพียงพอ สามารถทดแทนการทำงานในรูปแบบเดิมได้ภายใต้งบประมาณที่จำกัด ดังเช่นโครงการสร้างสังคมพหุวัฒนธรรมร่วมกับเมืองพี่เมืองน้อง ซึ่งมีการต้อนรับคณะเยาวชนจากต่างประเทศเพื่อมาดำเนินกิจกรรมร่วมกับตัวแทนเยาวชนของกรุงเทพฯ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวัฒนธรรม เข้าใจถึงสภาพสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เกิดเป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างวัฒนธรรมในระยะยาว ซึ่งโครงการนี้ได้รับผลกระทบโดยตรงจนไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบเดิมได้ จึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เกิดเป็นการแลกเปลี่ยนทางออนไลน์ โดยให้เยาวชนได้ทำความรู้จักกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม มีการสอนภาษาแบบง่าย ๆ สอนทำอาหาร ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้ไม่ใช่แค่ดำเนินการเสร็จสิ้นในคราวเดียว แต่เป็นการแลกเปลี่ยนระยะยาวโดยอาศัยความสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดเครือข่ายพหุวัฒนธรรมที่ยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการดำเนินโครงการที่ถือว่าประหยัดงบประมาณ จากเดิมต้องจ่ายค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนมาเป็นการลงทุนในด้านเทคโนโลยีแทน เช่น คอมพิวเตอร์ เว็บแคม อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้งานได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีเหล่านี้ก็ไม่สามารถเข้ามาแทนที่การพบปะกันจริง ๆ ได้ และยังคงคำนึงถึง time zone ด้วย...”

### CHULALONGKORN UNIVERSITY

รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 2 กล่าวว่า

“ต้องทำงานสำนักงาน (desk job) จากที่บ้านในช่วงแรกของการแพร่ระบาด และเจ้าหน้าที่สำนักงานการต่างประเทศได้ช่วยกันระดมความคิดเพื่อปรับแนวทางการทำงานที่สามารถดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดใหม่ เช่น จัดนิทรรศการในประเทศ (Hiroshima Peace Memorial Ceremony in Bangkok) ปรับรูปแบบประชุมเป็นแบบออนไลน์ หรือเลื่อนกำหนดการลงพื้นที่ศึกษา งานบางโครงการออกไปจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย”

### การอภิปรายผล

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อให้สำนักงานการต่างประเทศประสบปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักในรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศเพื่อเข้าร่วมงานหรือการต้อนรับอาคันตุกะชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้าร่วมงานที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพ ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่อาจคาดหมายได้ก่อนตามที่ประจวบ อินฮอด (2537) ได้เสนอการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตเอาไว้ สำนักงานการต่างประเทศจึงต้องปรับเปลี่ยนการทำงานตามภารกิจหลักทั้งหมดให้เป็นรูปแบบออนไลน์ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในประเทศให้ภารกิจหลักของหน่วยงานสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ รวมทั้งการหาแนวทางในการรับมือความท้าทายในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดประโยชน์ต่อประชาชน ได้แก่ การใช้ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษในการเป็นผู้แปลเอกสารและเป็นล่ามเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านการต่างประเทศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) การจัดประชุมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์ และการจัดนิทรรศการในประเทศ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dawes & Lofquist (1984) ที่กล่าวถึงการปรับตัวในการทำงาน ที่เป็นการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร โดยสำนักงานการต่างประเทศได้ปรับตัวที่พิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานด้านการใช้ภาษาอังกฤษและบุคลิกภาพที่เหมาะสมจากการต้องติดตามสถานการณ์ระหว่างประเทศอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

#### 4.2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในที่นี้จึงสามารถนำแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) มาใช้วิเคราะห์ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ในมุมมองของผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความรับผิดชอบสูง และสามารถปฏิบัติงานภารกิจ สนับสนุน ศบค. กทม. ในหาข้อมูลเกี่ยวกับโรคโควิด-19 ในต่างประเทศจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ดี</p> <p>2. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองที่เมืองน้องต่างประเทศ โดยเฉพาะเมืองที่เมืองน้องในประเทศจีนจึงเป็นประโยชน์ต่อการขอรับความช่วยเหลือด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์จากประเทศจีน เพื่อส่งต่อให้สถานพยาบาลที่อยู่ในกำกับดูแลของกรุงเทพมหานคร ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะบุคลากรทางการแพทย์ และการให้บริการแก่ผู้ป่วยต่อไป</p> <p>3. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศปรับตัวในการทำงานได้ดี</p> <p>4. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญในการหาข้อมูลจากต่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ ศบค. กทม.</p>	<p>1. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home หรือ WFH) เนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต</p> <p>2. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศหลายคนมีความกังวลกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดในประเทศอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่อาจลดน้อยลง เนื่องจากจะต้องระมัดระวังการทำงานที่ต้องมีการสัมผัสสิ่งของร่วมกัน</p> <p>3. การทำงานจากที่บ้านในช่วงที่มีการแพร่ระบาดในประเทศอย่างรุนแรงทำให้การประสานงานกับหน่วยงานอื่นเป็นไปได้ยากขึ้น</p> <p>4. เทคโนโลยีของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สัญญาณอินเทอร์เน็ตขาดความเสถียรและไม่มีเพียงพอในการรองรับการใช้งานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร ส่งผลกระทบต่อการทำงานออนไลน์ที่อาจขาดความต่อเนื่อง</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ	
โอกาส	อุปสรรค
การที่บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่มีภารกิจในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความรู้ได้มากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครอาจมองไม่เห็นถึงความสำคัญของงานด้านต่างประเทศ หากไม่มีภารกิจในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศอีกต่อไป</li> <li>2. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศรุ่นใหม่อาจไม่สามารถเพิ่มคุณค่างานด้านต่างประเทศ ด้วยการสร้างงานหรือการประเมินในรูปแบบใหม่ได้</li> <li>3. สำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถดำเนินการตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับผู้บริหารของเมืองพี่เมืองน้องหรือองค์การระหว่างประเทศทางออนไลน์ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ใกล้ชิดแน่นแฟ้นเท่ากับการพบปะพูดคุยกันต่อหน้า</li> <li>5. ภารกิจของสำนักงานการต่างประเทศที่ต้องใช้การพบปะพูดคุยกันต่อหน้าอาจลดน้อยลง ได้แก่ การเยี่ยมคารวะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร</li> </ol>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของสำนักงานการต่างประเทศในมุมมองของผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตามตารางดังกล่าว ดังนี้

**จุดแข็งของสำนักงานการต่างประเทศ** พบว่า บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสูง และยังสามารถปฏิบัติภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานด้านการต่างประเทศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) ในการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากแหล่งข้อมูลของต่างประเทศได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เพื่อที่กรุงเทพมหานครจะได้นำความรู้มาปรับใช้ในการดำเนินงานในกรุงเทพมหานคร แม้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศจะมีข้อจำกัดในเรื่องเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของกรุงเทพมหานครที่ขาดความเสถียร โดยมีการแก้ปัญหาด้วยการใช้อินเทอร์เน็ตส่วนตัวหรือขอความอนุเคราะห์จากเพื่อนร่วมงานที่มีอินเทอร์เน็ตส่วนตัวเพียงพอในการดำเนินการค้นหาข้อมูล เพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญต่อประชาชน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 1 กล่าวว่า

“...สำนักงานการต่างประเทศมีจุดแข็งตรงที่บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับโรคโควิด-19 จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ดี...”

นอกจากนี้ บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองพี่เมืองน้องต่างประเทศ โดยเฉพาะเมืองพี่เมืองน้องในประเทศจีน จึงเป็นประโยชน์ต่อการขอรับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความช่วยเหลือด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์จากเมืองพี่เมืองน้องในประเทศจีน เพื่อส่งต่อให้สถานพยาบาลที่อยู่ในกำกับดูแลของกรุงเทพมหานครในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะบุคลากรทางการแพทย์และการให้การรักษาแก่ผู้ป่วยโรคโควิด-19 ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 2 กล่าวว่า

“...บุคลากรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองพี่เมืองน้อง จึงเป็นประโยชน์ต่อการขอรับความช่วยเหลือด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์กับเมืองพี่เมืองน้องในจีน...”

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

จุดอ่อนของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศอย่างรุนแรง กรุงเทพมหานครได้ประกาศปิดสถานที่ต่าง ๆ เป็นการชั่วคราวเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งยังมีนโยบายให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานที่บ้านเพื่อการเว้นระยะห่างทางสังคมในสถานที่ทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอย่างรวดเร็วและไม่ได้มีการเตรียมการมาก่อนทำให้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home หรือ WFH) เนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งหลีกเลี่ยงการยืมอุปกรณ์ของเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการเลี่ยงการสัมผัสสิ่งของร่วมกันกับผู้อื่น ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของสำนักงานการต่างประเทศลดน้อยลง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 2 กล่าวว่า

“...บุคลากรบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงานแบบ Work From Home เนื่องจากขาดแคลนคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเพื่อใช้ในการทำงาน และยังมีความกังวลกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่รุนแรงมากขึ้นในช่วงนั้น...”

นอกจากนี้ สำนักงานการต่างประเทศยังมีจุดอ่อนที่มาจากการขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีของกรุงเทพมหานครที่ไม่สามารถรองรับการใช้งานของบุคลากรกรุงเทพมหานครได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้การเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์กับต่างประเทศขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 1 กล่าวว่า

“...จุดอ่อนของสำนักงานการต่างประเทศ คือ เทคโนโลยีของกรุงเทพมหานครไม่มีความเสถียร...”

โอกาสของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า การที่บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่มีภารกิจในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ ทำให้มีเวลาที่จะสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การไม่ได้ไปต่างประเทศทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความรู้ได้มากขึ้น...”

อุปสรรคของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า ภารกิจด้านการต่างประเทศในมุมมองของทั้งผู้บริหารและบุคลากรกรุงเทพมหานคร คือ การมีโอกาสได้เดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศเพื่อหารือแลกเปลี่ยนกับเมืองพี่เมืองน้องและองค์การระหว่างประเทศแบบต่อหน้า และการมีโอกาสต้อนรับคณะชาวต่างประเทศที่เดินทางมาแสวงหาความร่วมมือในด้านการพัฒนาเมืองกับกรุงเทพมหานคร การจำกัดเที่ยวบินเดินทางเข้าออกประเทศเพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้กรุงเทพมหานครไม่สามารถปฏิบัติตามที่กล่าวมาข้างต้น แม้สำนักงานการต่างประเทศจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง หากแต่ผู้บริหารและบุคลากรกรุงเทพมหานครอาจจะมองไม่เห็นถึงความสำคัญของงานด้านต่างประเทศตามมุมมองของคนที่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศหรือการต้อนรับภาคีชาวต่างประเทศจะมีประสิทธิภาพ



มากกว่าความสัมพันธ์ทางระบบออนไลน์ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงาน การต่างประเทศ คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ความสัมพันธ์ทางออนไลน์ทำให้ไม่ใกล้ชิดแน่นแฟ้นเหมือนพบปะกัน งานพิธีการ ทูตอาจจะต้องลดน้อยลง การกระชับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับชาวต่างประเทศ จะไม่ใกล้ชิดแบบแต่ก่อน...”

รวมทั้งบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศรุ่นใหม่ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนี้ หากไม่สามารถคิดงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้ภารกิจด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครบรรลุผล สำเร็จตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสำนักงานการต่างประเทศในอนาคต ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 1 กล่าวว่า

“...หากไม่มีการเดินทางไปต่างประเทศแล้ว ก็ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารและบุคลากรของ กรุงเทพมหานครจะยังเห็นความสำคัญของงานด้านต่างประเทศอยู่อีกหรือไม่ อีกทั้งหากบุคลากรรุ่นใหม่ไม่สามารถเพิ่มคุณค่างานด้านต่างประเทศด้วยการสร้างงานหรือการประเมินใหม่ ๆ ได้ ก็จะเป็น ภัยคุกคามต่อองค์กร...”

รวมทั้งการที่ไม่มีภารกิจในการเดินทางไปต่างประเทศ ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการของหน่วยงาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศ คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การไม่ได้เดินทางไปต่างประเทศ ทำให้สำนักงานการต่างประเทศมีอุปสรรคที่ไม่สามารถดำเนินการตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้ขอไว้ล่วงหน้าแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

จากการสัมภาษณ์เฉพาะนักวิเคราะห์สัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในที่นี้จึงสามารถนำแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ ศักยภาพ (SWOT Analysis) มาใช้วิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ในมุมมองของนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานการต่างประเทศ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. บุคลากรมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ โดยการปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงานด้านการแพทย์และสาธารณสุขในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ไม่มีผู้เจ็บป่วย จึงไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งงานประจำในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ศบค. กทม. ได้แก่ การคัดกรองอุณหภูมิของบุคคลที่เข้าศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร การนำเสนอข้อมูลของโรคโควิด-19 จากต่างประเทศ ในที่ประชุม ศบค. กทม. เป็นต้น</p> <p>2. บุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพในการทำงานด้านการต่างประเทศ ตลอดจนมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน</p> <p>3. บุคลากรมีจิตสำนึกของการให้บริการ และมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี</p> <p>4. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงและประเด็นใหม่ๆ ที่มาพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวตามรูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. กรุงเทพมหานครมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเมืองและองค์กรต่างประเทศที่เข้มแข็ง แม้ไม่สามารถเดินทางระหว่างประเทศ ก็ยังมีการจัดการประชุมออนไลน์เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นในการรับมือและจัดการกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. บุคลากรยังมีความคุ้นเคยกับการทำงานด้านการต่างประเทศในรูปแบบปกติ จึงอาจไม่สามารถริเริ่มโครงการรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปได้เท่าที่ควร</p> <p>2. บุคลากรยังขาดความรู้เฉพาะทาง อาทิ การแพทย์และคำศัพท์เฉพาะทางการแพทย์ ทำให้ยังต้องมีการประสานงานและการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความรู้กับต่างประเทศ</p> <p>3. สำนักงานการต่างประเทศขาดแคลนเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมรูปแบบใหม่ เช่น ระบบออนไลน์ และระบบการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>4. หน่วยงานราชการยังมีข้อจำกัดของการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กรอบข้อบัญญัติ ระเบียบราชการ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือแนวทางการทำงานที่ล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดซื้อระบบอินเทอร์เน็ต กล้องและไมโครโฟนที่ติดตั้งเข้ากับคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งนักวิเทศสัมพันธ์ยังต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายดังกล่าวด้วยตนเอง</p> <p>5. สำนักงานการต่างประเทศต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานใหม่เพื่อตอบสนองนโยบายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินงานต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ไม่ค่อยมีความน่าสนใจ และต้องใช้สมาธิในการร่วมงานสูง</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ	
โอกาส	อุปสรรค
<p>1. สำนักงานการต่างประเทศมีเครือข่ายระหว่างประเทศที่เข้มแข็ง ทั้งทวีปเอเชียและพหุภาคี และมีความร่วมมือด้านการต่างประเทศทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานต่างประเทศ ไม่ว่าจะ เป็นองค์การระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก สถานเอกอัครราชทูต และเมืองพี่เมืองน้อง ส่งผลให้การติดต่อประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีโอกาสรับทราบข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งได้รับข้อมูลด้านความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กับต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องของสำนักงานการต่างประเทศและกรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงานต่างประเทศข้างต้นจะมีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมกับงานของกรุงเทพมหานครมากขึ้น และสำนักงานการต่างประเทศสามารถใช้ประโยชน์จากจุดนี้เป็นสื่อกลางในการนำความร่วมมือมาสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน</p> <p>2. สำนักงานการต่างประเทศมีโอกาสได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และบุคลากรที่สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมแบบออนไลน์จากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และใช้งานระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ดังกล่าว</p>	<p>1. หน่วยงานต่างประเทศ ได้แก่ เมืองพี่เมืองน้อง องค์การระหว่างประเทศ และสถานเอกอัครราชทูต ไม่มีนโยบายด้านการต่างประเทศที่สอดคล้องกับสำนักงานการต่างประเทศ หรือมีแต่ไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกับสำนักงานการต่างประเทศ ทำให้กิจกรรมและโครงการใหม่ที่สำนักงานการต่างประเทศริเริ่มขึ้นไม่เกิดการปฏิบัติ ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครเป็นไปได้อย่างยากและการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>2. บุคคลภายนอกไม่มีความเข้าใจในการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศที่ดีพอ ซึ่งมุมมองของบุคคลภายนอกที่มีต่อการทำงานในสำนักงานการต่างประเทศ คือ การเดินทางไปต่างประเทศ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เป็นเหตุให้ไม่สามารถเดินทางไปต่างประเทศได้ บุคคลภายนอกบางส่วนมองว่าสำนักงานการต่างประเทศจึงไม่ต้องทำงาน ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ความน่าสนใจของงานด้านต่างประเทศลดลง บทบาทของสำนักงานการต่างประเทศในภาพรวมลดลง อีกทั้งอาจส่งผลกระทบต่อจำนวนอัตรากำลังของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ที่อาจมีการปรับลดในอนาคต</p> <p>3. กรุงเทพมหานครยังไม่มีระบบฐานข้อมูลกลาง จึงยังไม่สามารถบริหารจัดการหรือสืบค้นองค์ความรู้เกี่ยวกับโรคโควิด-19 ที่ได้รับจากเมืองพี่เมืองน้อง เมืองอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ	
โอกาส	อุปสรรค
<p>3. สำนักงานการต่างประเทศได้พิจารณาแนวทางการใช้งบประมาณให้มีความเหมาะสมและคุ้มค่ามากที่สุดตามสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการดำเนินกิจกรรม</p> <p>4. บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีโอกาสได้ฝึกฝนการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ รวมถึงร่วมกันค้นหาแนวทางการดำเนินงานและการแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดในหลายด้าน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การลองผิดลองถูก การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ทำให้มีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น</p> <p>5. สำนักงานการต่างประเทศสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากการเดินทางไปราชการต่างประเทศ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศในกรุงเทพมหานครได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี และให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานครได้มากยิ่งขึ้น</p>	<p>4. หน่วยงานราชการของไทยยังมีการทำงานแยกส่วนและขาดการบูรณาการงานด้านต่างประเทศระหว่างหน่วยงานกรุงเทพมหานครกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>5. ข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานการต่างประเทศ ได้แก่ การขาดความพร้อมของคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต รวมถึงการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งไม่เอื้ออำนวยกับการจัดกิจกรรมออนไลน์กับหน่วยงานในต่างประเทศและการทำงานจากบ้าน</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของสำนักงานการต่างประเทศในมุมมองของนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานการต่างประเทศ พบว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตามตารางดังกล่าว ดังนี้

**จุดแข็งของสำนักงานการต่างประเทศ** พบว่า บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ดี ส่งผลให้มีการปรับตัวตามรูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริม ศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ มีความพร้อมและมีศักยภาพในการทำงานด้านการต่างประเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีจิตสำนึกของการให้บริการ และมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี ประกอบกับบุคลากรเป็น คนรุ่นใหม่จำนวนมากพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและประเด็นใหม่ๆ ที่มาพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงาน และส่งเสริมศักยภาพของเมือง กล่าวว่า

“...บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินงาน รูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงของการแพร่ระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเมืองและองค์กรระหว่างประเทศ ที่เข้มแข็ง แม้ไม่สามารถเดินทางระหว่างประเทศได้จากการกำหนดมาตรการจำกัดการเดินทางเข้ามา ในราชอาณาจักรเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เมืองและองค์กรระหว่างประเทศทั่วโลก ก็ยังมีการจัดการประชุมออนไลน์เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น ในการรับมือและจัดการกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล สำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของ เมือง คนที่ 2 กล่าวว่า

“..เครือข่ายความสัมพันธ์กับเมืองและองค์กรต่างประเทศของสำนักงาน การต่างประเทศ ช่วยให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการรับมือและจัดการการแพร่ ระบาดของโรคโควิด-19 ได้...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริม ศักยภาพของเมือง กล่าวว่า

“...กรุงเทพมหานครมีเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเมือง/องค์กรที่เข้มแข็ง แม้ไม่สามารถเดินทางระหว่างประเทศ แต่ยังมีจัดการประชุมออนไลน์เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และความคิดเห็นในการรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างสม่ำเสมอ...”

**จุดอ่อนของสำนักงานการต่างประเทศ** พบว่า บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศยังมีความคุ้นเคยกับการทำงานด้านการต่างประเทศในรูปแบบปกติที่มีการเดินทางไปต่างประเทศและการต้อนรับคณะบุคคลจากต่างประเทศที่มาเยือนหรือเข้าร่วมงานที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพ จึงอาจไม่สามารถริเริ่มการทำงานตามรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้อย่างเด่นชัด อีกทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ของ กรุงเทพมหานครไม่ได้ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์เท่าที่ควร เนื่องจากมีมุมมองว่า กิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ไม่มีความน่าสนใจ และต้องใช้สมาธิจดจ่อในการเข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานพิธีการ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...บุคลากรยังมีความคุ้นเคยกับการทำงานด้านการต่างประเทศในรูปแบบปกติ จึงอาจไม่สามารถริเริ่มโครงการรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปได้เท่าที่ควร...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง กล่าวว่า

“...การดำเนินงานต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครเท่าที่ควรเนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ไม่ค่อยมีความน่าสนใจ และต้องใช้สมาธิในการร่วมงานสูง...”

รวมทั้งบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศยังขาดความรู้เฉพาะทางของตำแหน่งทางวิชาชีพ ได้แก่ การแพทย์และการสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม วิศวกรรม การสุขภาพ เป็นต้น ทำให้ยังต้องใช้เวลาในการประสานขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะทางเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้กับต่างประเทศ โดยไม่สามารถปฏิบัติการกิจด้านการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะทางได้โดยลำพัง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 2 กล่าวว่า

“...บุคลากรยังขาดความรู้เฉพาะทาง อาทิ การแพทย์และคำศัพท์เฉพาะทาง การแพทย์ ต้องประสานงานการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการแลกเปลี่ยน ความรู้กับต่างประเทศ...”

นอกจากนี้ สำนักงานการต่างประเทศยังมีจุดอ่อนตรงที่หน่วยงานราชการของไทยยังมี ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบัญญัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ไม่ทันกับ ความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้เป็นรูปแบบใหม่ในยุค ดิจิทัล และไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าสูง เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดซื้อระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เสริมที่ใช้ในการจัด กิจกรรมออนไลน์ รวมทั้งกรุงเทพมหานครยังขาดแคลนเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม รูปแบบออนไลน์ เนื่องจากการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตของหน่วยงานยังไม่เสถียรและไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร เป็นเหตุให้นักวิเทศสัมพันธ์ยังต้องใช้อุปกรณ์ดังกล่าวที่เป็นของส่วนตัวเพื่อให้มีการจัด กิจกรรมออนไลน์ได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่

“...ข้อจำกัดด้านระเบียบราชการ หรือแนวทางการทำงานที่ไม่เอื้อต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เช่น ไม่สามารถซื้อแพ็คเกจอินเทอร์เน็ต เว็บแคม ไมโครโฟน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้นักวิเทศสัมพันธ์ยังต้องออกค่าใช้จ่ายส่วนตัวอยู่...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและ ส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่

“...การปฏิบัติงานของหน่วยงานมักถูกจำกัดอยู่ภายใต้กรอบข้อบัญญัติ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงระบบ การทำงานแบบออนไลน์ของกรุงเทพมหานครยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร...”

โอกาสของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า สำนักงานการต่างประเทศมีเครือข่ายระหว่าง ประเทศที่เข้มแข็ง ทั้งทวิภาคีและพหุภาคี และมีความร่วมมือด้านการต่างประเทศทั้งรูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการกับหน่วยงานต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นองค์การระหว่างประเทศที่ กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก สถานเอกอัครราชทูต และเมืองพี่เมืองน้อง ส่งผลให้การติดต่อ ประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีโอกาส

รับทราบข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งได้รับข้อมูลด้านความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กับต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งของสำนักงานการต่างประเทศและกรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงานต่างประเทศข้างต้นจะมีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมทำงานของกรุงเทพมหานครมากขึ้น และสำนักงานการต่างประเทศสามารถใช้ประโยชน์จากจุดนี้เป็นสื่อกลางในการนำความร่วมมือมาสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...กรุงเทพมหานครมีเครือข่ายระหว่างประเทศที่เข้มแข็ง ทั้งทวิภาคีและพหุภาคี และมีความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ สถานทูต และเมืองพี่เมืองน้อง ส่งผลให้การติดต่อทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กับต่างประเทศมากขึ้น...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 2 กล่าวว่า

“...เมืองและองค์การระหว่างประเทศ มีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมทำงานของกรุงเทพมหานครมากขึ้น ซึ่งสำนักงานการต่างประเทศสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการนำความร่วมมือมาสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน...”

นอกจากนี้ บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีโอกาสเรียนรู้การดำเนินงานและการใช้งานระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรให้มากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานพิธีการ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“..สำนักงานการต่างประเทศมีโอกาสได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และบุคลากรที่สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมแบบออนไลน์จากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และบุคลากรของสำนักงาน เองยังมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และใช้งานระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ดังกล่าว...”



และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...ได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงร่วมกันค้นหาแนวทางการดำเนินงานและการแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การลองผิดลองถูก การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน...”

อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้สำนักงานการต่างประเทศแสวงหาความร่วมมือรูปแบบใหม่กับหน่วยงานต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร และริเริ่มกิจกรรมรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนภารกิจของกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...สำนักงานการต่างประเทศสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากการเดินทางไปราชการต่างประเทศ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศในกรุงเทพมหานครได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี และให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานอื่นของ กรุงเทพมหานครได้มากยิ่งขึ้น...”

**อุปสรรคของสำนักงานการต่างประเทศ** พบว่า หน่วยงานต่างประเทศที่มีการดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ เมืองพี่เมืองน้อง เมืองสำคัญทั่วโลก องค์การระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก และสถานเอกอัครราชทูตที่มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ไม่มีนโยบายด้านการต่างประเทศที่สอดคล้องกับกรุงเทพมหานคร หรืออาจมีนโยบายดังกล่าว แต่ไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานคร ทำให้กิจกรรมและโครงการใหม่ที่สำนักงานการต่างประเทศริเริ่มขึ้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครมีอุปสรรคและการใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามตัวชี้วัดในแต่ละปี กระทบต่อผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของสำนักงานการต่างประเทศ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานพิธีการ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...หน่วยงานต่างประเทศ เช่น เมืองพี่เมืองน้อง องค์กร สถานเอกอัครราชทูต ไม่มีนโยบายด้านการต่างประเทศที่สอดคล้องกับสำนักงานการต่างประเทศ หรือมีแต่ไม่พร้อมที่จะดำเนินการร่วม ทำให้กิจกรรมและโครงการใหม่ที่สำนักงานการต่างประเทศริเริ่มขึ้นไม่เกิดการปฏิบัติ ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครเป็นไปได้ยากและการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด...”

นอกจากนี้ บุคคลภายนอกสำนักงานการต่างประเทศยังขาดความเข้าใจในการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศ ซึ่งมุมมองของบุคคลภายนอกที่มีต่อการทำงานในสำนักงานการต่างประเทศ คือ การเดินทางไปต่างประเทศ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เป็นเหตุให้ไม่สามารถเดินทางไปต่างประเทศได้ บุคคลภายนอกบางส่วนมองว่าสำนักงานการต่างประเทศไม่ต้องทำงาน ส่งผลให้เกิดอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่อาจเกิดความเสียหายขึ้น ความน่าสนใจของงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครลดลง บทบาทของสำนักงานการต่างประเทศในภาพรวมลดลงยิ่งขึ้น อีกทั้งอาจส่งผลกระทบต่อจำนวนอัตรากำลังของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ที่อาจมีการปรับลดในอนาคตหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการการจัดอัตรากำลังมีความเห็นว่าภารกิจของสำนักงานการต่างประเทศไม่สัมพันธ์กับอัตรากำลังในปัจจุบัน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...มุมมองจากบุคคลภายนอกที่มีความเข้าใจในการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศไม่ดีพอ ซึ่งมักมองว่าการทำงานในสำนักงานการต่างประเทศ คือ การเดินทางไปต่างประเทศ แต่โรคระบาดส่งผลให้ไม่สามารถเดินทางไปต่างประเทศได้ จึงไม่ต้องทำงาน ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งอาจส่งผลกระทบต่อจำนวนตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ที่อาจโดนปรับลดลง...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ความเคยชินของหน่วยงานอื่นที่มีต่อการร่วมงานกับสำนักงานการต่างประเทศ ในลักษณะของการเดินทางไปราชการต่างประเทศนั้น ทำให้บทบาทของสำนักงานการต่างประเทศในภาพรวมลดลงเมื่อไม่สามารถเดินทางได้...”

อีกทั้งกรุงเทพมหานครยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสืบค้นองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาเมือง ได้แก่ การป้องกันและการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ได้รับจากเมืองพี่เมืองน้อง เมืองอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...กรุงเทพมหานครยังไม่มีระบบฐานข้อมูลกลาง จึงยังไม่สามารถบริหารจัดการหรือสืบค้นองค์ความรู้ด้านแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ได้รับจากเมืองพี่เมืองน้อง เมืองอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งหน่วยงานราชการของไทยยังมีการทำงานแยกส่วน และขาดการบูรณาการงานด้านต่างประเทศระหว่างหน่วยงานกรุงเทพมหานครกับหน่วยงานภายนอก...”

ตลอดจนสำนักงานการต่างประเทศยังมีข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การดำเนินงานในรูปแบบออนไลน์กับหน่วยงานในต่างประเทศไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 2 กล่าวว่า

“...สำนักงานการต่างประเทศมีอุปสรรคจากการขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการใช้เพื่อเข้าร่วมการประชุมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต รวมถึงการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต และความไม่สะดวกของทรัพยากรในการทำงานจากบ้าน...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานการต่างประเทศ ยังไม่เอื้ออำนวยกับการจัดกิจกรรมออนไลน์กับหน่วยงานในต่างประเทศ...”

## การอภิปรายผล

จุดแข็งของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสูง และยังสามารถปฏิบัติภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานด้านการต่างประเทศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) ในการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนิน

มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากแหล่งข้อมูลของต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองพี่เมืองน้องต่างประเทศ โดยเฉพาะเมืองพี่เมืองน้องในประเทศจีน จึงเป็นประโยชน์ต่อการขอรับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ดี ส่งผลให้มีการปรับตัวตามรูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่ Dawes & Lofquist (1984) ได้กำหนดทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน ที่เป็นการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

จุดอ่อนของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่ได้มีการเตรียมการมาก่อนทำให้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home หรือ WFH) เนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ประกอบกับการขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีของกรุงเทพมหานครที่ไม่สามารถรองรับการใช้งานของบุคลากรกรุงเทพมหานครได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหน่วยงานราชการของไทยยังมีข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการที่ไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย อีกทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครไม่ได้ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์เท่าที่ควร นอกจากนี้ บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศยังมีความคุ้นเคยกับการทำงานด้านการต่างประเทศในรูปแบบเดิม จึงอาจจะไม่สามารถริเริ่มการทำงานตามรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้อย่างเด่นชัด สอดคล้องกับที่ Robert B.Irvine (1997) และ Cultip, Center และ Broom (2006) ได้แบ่งประเภทเอาไว้เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด (Sudden Crisis, Immediate Crisis) เนื่องจากการเกิดขึ้นของโรคโควิด-19 เป็นไปอย่างฉับพลันโดยที่สำนักงานการต่างประเทศไม่มีเวลาได้ทันตั้งตัว ทำให้สำนักงานการต่างประเทศมีเวลาในการวางแผนรับมือกับรูปแบบของงานที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด-19 ได้น้อย

โอกาสของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า การที่บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่มีภารกิจในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ ทำให้มีเวลาที่จะสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น อีกทั้งสำนักงานการต่างประเทศมีเครือข่ายระหว่างประเทศที่เข้มแข็งกับหน่วยงานต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นองค์การระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก สถานเอกอัครราชทูต และเมืองพี่เมืองน้อง ทำให้

ได้รับข้อมูลด้านความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กับต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งของสำนักงานการต่างประเทศและกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับที่ Stocker (1997) ได้ระบุเอาไว้ว่าองค์กรจะต้องมีแผนภาวะวิกฤตและมีระบบที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตเพื่อตอบสนองต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ จัดได้ว่าเป็นการบริหารโครงการตามที่ สมบัติ (2547) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการจัดการวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมของโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกับที่ศุภชัย (2544) ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับกลางที่เป็นระดับหัวหน้างานที่จะต้องใช้ความสามารถของตนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้สำนักงานการต่างประเทศมีการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการดึงความร่วมมือของผู้บริหารในสำนักงานช่วยกันสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการให้เห็นว่าได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนี้

อุปสรรคของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรกรุงเทพมหานครอาจมองไม่เห็นถึงความสำคัญของงานด้านต่างประเทศที่ไม่มีการเดินทางไปต่างประเทศ รวมทั้งหากบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถคิดงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้ภารกิจด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสำนักงานการต่างประเทศในอนาคต นอกจากนี้ หน่วยงานต่างประเทศที่มีการดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ เมืองพี่เมืองน้อง เมืองสำคัญทั่วโลก องค์กรระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก และสถานเอกอัครราชทูตที่มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานคร ทำให้กิจกรรมและโครงการใหม่ที่สำนักงานการต่างประเทศริเริ่มขึ้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับธนวดี บุญลือ (2540) ที่อุปสรรคนี้มีทั้งปัจจัยภายในที่เกิดจากบุคลากรในกรุงเทพมหานครมีข้อมูลเกี่ยวกับการกิจด้านการต่างประเทศไม่เพียงพอ รวมทั้งสำนักงานการต่างประเทศอาจขาดการชี้แจงภารกิจของตนให้บุคคลภายนอกทราบ และปัจจัยภายนอกที่หน่วยงานด้านต่างประเทศหลายหน่วยงานขาดความพร้อมในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร ซึ่งสำนักงานการต่างประเทศแก้ไขอุปสรรคในปัจจัยภายนอกได้ยาก

#### 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างเห็นตรงกันว่า นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศมีพฤติกรรมกรรมการปรับตัวด้านการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศในช่วงสถานการณ์ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมทั้งมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศคนที่ 2 กล่าวว่า

“...การปรับตัวของนักวิเทศสัมพันธ์ในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจด้านการต่างประเทศให้แก่ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) เป็นไปด้วยดี แม้จะเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิม ส่งผลให้นักวิเทศสัมพันธ์จะมีการปรับตัวได้ดีหากมีการลือกดาว์น (การปิดสถานที่ไว้เป็นการชั่วคราวเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19) อีกครั้งในอนาคต...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กล่าวว่า

“...การจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากได้รับนโยบายด้านการจัดการภาวะวิกฤตจากผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ จากนั้นนักวิเทศสัมพันธ์ในหน่วยงานสามารถกำหนดรายละเอียดที่เหมาะสมได้เอง พฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศจึงมีความสอดคล้องกัน...”

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานส่งเสริมศักยภาพของเมือง ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง กล่าวว่า

“...นักวิเทศสัมพันธ์มีการปรับตัวตามแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานการต่างประเทศได้ค่อนข้างดี แต่ละคนมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และมีทักษะ

ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างมาก สามารถตอบสนองต่อการทำงานจากระยะไกลและการเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์ได้เป็นอย่างดี...”

อย่างไรก็ตาม แม้นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศมีพฤติกรรมการปรับตัวด้านการงานที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นไปด้วยดี หากแต่กรุงเทพมหานครยังขาดความพร้อมในด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการใช้งานในทุกหน่วยงาน และบุคลากรในหน่วยงานอื่นยังขาดความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน จึงเป็นเหตุให้นักวิเทศสัมพันธ์ยังต้องประสบปัญหาในการปรับตัวด้านการงานที่จะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารสำนักงานการต่างประเทศคนที่ 1 กล่าวว่

“...การประสานงานกับหน่วยงานอื่นในช่วง Work From Home อาจมีความไม่สะดวก เพราะเกิดเหตุการณ์โรคโควิด-19 ระบาดอย่างกะทันหัน ทำให้หลายหน่วยงานรับมือไม่ทัน...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มงานแผนงานและส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง คนที่ 1 กล่าวว่

“...ประสิทธิภาพอินเทอร์เน็ตของแต่ละคนไม่เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นต้องมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากกรุงเทพมหานคร ประกอบกับบางหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร ไม่ได้นำระบบออนไลน์มาใช้งาน ทำให้การทำงานบางอย่างไม่สามารถทำได้ในระหว่าง Work From Home...”

### การอภิปรายผล

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมทั้งมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับที่ชันทิยา สุขุณา (2549) ได้กล่าวเอาไว้ว่

การปรับตัวในการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้สึก และเจตคติในการปฏิบัติงานให้สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะปรับตัวด้านการทำงาน และ เข้าใจในงานที่ตัวเองทำมากขึ้นจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว





## บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

#### 5.1.1 ลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ต้องประสบในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารและนักวิเทศสัมพันธ์ สังกัดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับลักษณะปัญหาและความท้าทายที่สำนักงานการต่างประเทศประสบในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

(1) สำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถดำเนินงานตามรูปแบบปกติในลักษณะของการเดินทางไปเข้าร่วมกิจกรรมในต่างประเทศหรือการต้อนรับคณะชาวต่างประเทศเพื่อร่วมกิจกรรมที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพ จึงต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นรูปแบบออนไลน์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทดลองทำงานตามรูปแบบใหม่ที่ไม่คุ้นเคยได้ประสบพบเจอหรือผ่านการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากการทำงานในระบบออนไลน์มาก่อน

(2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศจากการเดินทางไปต่างประเทศเป็นการทำงานในประเทศ ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดเอาไว้ได้ เนื่องจากหน่วยงานมีแผนการดำเนินงานที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว ส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

(3) สำนักงานการต่างประเทศได้หาแนวทางในการรับมือความท้าทายในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดประโยชน์ต่อประชาชน โดยใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสนับสนุนการทำงานด้านการต่างประเทศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) เป็นต้น

#### 5.1.2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) เกี่ยวกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัด

กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีข้อค้นพบการวิจัยดังนี้

จุดแข็งของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสูง และยังสามารถปฏิบัติภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานด้านการต่างประเทศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรุงเทพมหานคร (ศบค. กทม.) ในการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากแหล่งข้อมูลของต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเมืองพี่เมืองน้องต่างประเทศ โดยเฉพาะเมืองพี่เมืองน้องในประเทศจีน จึงเป็นประโยชน์ต่อการขอรับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ดี ส่งผลให้มีการปรับตัวตามรูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งกรุงเทพมหานครยังมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเมืองและองค์กรระหว่างประเทศที่เข้มแข็งและจะเป็นประโยชน์ต่อการหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นในการรับมือและจัดการกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อนของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่ได้มีการเตรียมการมาก่อนทำให้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home หรือ WFH) เนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ประกอบกับการขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีของกรุงเทพมหานครที่ไม่สามารถรองรับการใช้งานของบุคลากรกรุงเทพมหานครได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหน่วยงานราชการของไทยยังมีข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการที่ไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย อีกทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานครไม่ได้ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์เท่าที่ควร นอกจากนี้ บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศยังมีความคุ้นเคยกับการทำงานด้านการต่างประเทศในรูปแบบเดิม จึงอาจจะไม่สามารถริเริ่มการทำงานตามรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้อย่างเด่นชัด

โอกาสของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า การที่บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่มีการกิจในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ ทำให้มีเวลาที่จะสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น อีกทั้งสำนักงานการต่างประเทศมีเครือข่ายระหว่างประเทศที่เข้มแข็งกับหน่วยงานต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นองค์การ

ระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก สถานเอกอัครราชทูต และเมืองพี่เมืองน้อง ทำให้ได้รับข้อมูลด้านความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กับต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติการกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งของสำนักงานการต่างประเทศและกรุงเทพมหานคร

อุปสรรคของสำนักงานการต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรกรุงเทพมหานครอาจมองไม่เห็นถึงความสำคัญของงานด้านต่างประเทศที่ไม่มีการเดินทางไปต่างประเทศ รวมทั้งหากบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถคิดงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้ภารกิจด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสำนักงานการต่างประเทศในอนาคต นอกจากนี้ หน่วยงานต่างประเทศที่มีการดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ เมืองพี่เมืองน้อง เมืองสำคัญทั่วโลก องค์การระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก และสถานเอกอัครราชทูตที่มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกับกรุงเทพมหานคร ทำให้กิจกรรมและโครงการใหม่ที่สำนักงานการต่างประเทศริเริ่มขึ้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้

### 5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมทั้งมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ภาครัฐรวมถึงกรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญในการพิจารณาแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติราชการให้มีความทันสมัยและรองรับต่อ

การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เพื่อลดอุปสรรคด้านการทำงานตามกฎระเบียบที่เข้มงวดสูงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว

(2) ภาครัฐรวมถึงกรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดหาหรือปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานของระบบราชการ รวมถึงกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม

(1) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้นักวิเทศสัมพันธ์มีโอกาสพัฒนาทักษะในการทำงานให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้ นักวิเทศสัมพันธ์มีบทบาทสำคัญต่อขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชียตามวิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร

(2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้นักวิเทศสัมพันธ์มีข้อริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการต่างประเทศรูปแบบใหม่ร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การดำเนินงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของกรุงเทพมหานคร

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

(1) ควรสนับสนุนให้มีการวิจัยการปรับตัวด้านการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ภายหลังทั่วโลกควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้เรียบร้อยแล้ว

(2) ควรสนับสนุนให้มีการวิจัยเปรียบเทียบการดำเนินงานทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ภายหลังจากการเปิดประเทศเต็มรูปแบบ ภายหลังทั่วโลกควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้เรียบร้อยแล้ว



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บรรณานุกรม

- Borodzicz, E. P. (2005). *Risk, Crisis and Security Management*. West Sussex, England John Wiley & Sons.
- Kovoor-Misrar, s. (2020). *Crisis Management*. Los Angeles SAGE.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. (2558). การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- แผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2563–2565). (2563). แผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ  
ของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2563–2565). กรุงเทพมหานคร  
กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กาญจนา บุญภักดี. (2563). บทความปริทัศน์เรื่องการจัดการเรียนรู้ยุค New Normal วารสารครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม.  
ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและ  
การกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 93), (2560).  
กิตติ จินศิริวานิชย์. (2563). พาแบ่งกัชาติเดินทาง. กรุงเทพฯ: ธนาकारแห่งประเทศไทย.  
กิตติธนต์ เลอวงค์รัตน์. (2555). การบริหารวิกฤตการณ์ขั้นสูง. กรุงเทพฯ: โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.  
ขันติยา สุขุมมา. (2559). พฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของแรงงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด  
ย่อมในจังหวัดปทุมธานี ภายหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้า  
อิสระ), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,  
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร., (2554).  
ชฎาพร โชติธราภรณ์. (2560). จุดยืนคนวิเทศสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารการวิจัยภาษาสะลองคำ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเชียงใหม่, 197-203.  
ชลลดา ปันณราช. (2540). บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ. (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยานิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
ณัฐธญา พัฒนะวณิชพันธ์ และคณะ. (2563). การบริหารจัดการทรัพยากรสำหรับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
(COVID-19) ในประเทศไทยโดยใช้แบบจำลองข้อมูลจาก Big Data. วารสารวิชาการสาธารณสุข กระทรวง  
สาธารณสุข, 387.  
ณัฐศักดิ์ โสภากเจริญ. (2561). การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี. (นิเทศศา  
ศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
ธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2555). การบริหารราชการไทย : เอกสารคำสอนกระบวนวิชา 128201. เชียงใหม่: คณะรัฐศาสตร์  
และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2560). กฎหมายปกครอง. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- นำชัย ชิววิวรรณ. (2563). COVID-19 : โรคระบาดแห่งศตวรรษ. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง เงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการบินเข้าออก ประเทศไทย, (2563).
- ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ฉบับที่ 1-5, (2563).
- ปรีดีเปรม ชัยกิจ. (2559). การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่. (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสภา พ.ศ. 2554. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสภา พ.ศ. 2554. Retrieved from <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>
- พระครูธรรมศุท (สุทธิพนธ์ สุทธิวจโน) และคณะ. (2563). สังคมเมืองในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. วารสาร ศึกษาศาสตร์ มมร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 268-274.
- พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี. (2563). วิกฤติการณ์โลกกรณีการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่ : บทบาทขององค์การอนามัยโลก สถานการณ์ในประเทศไทย และ New Normal. วารสารสังคมวิวัฒน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 88-105.
- พิเชฐ บัญญัติ. (2563). คู่มือเอาตัวรอดจากไวรัส COVID-19. กรุงเทพฯ: เซเวนตี บুক.
- พิภาวัล เลาวกุล. (2553). กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย. (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019, (2563).
- ลักขณา สรวิวัฒน์. (2545). สุขวิทยาจิตและการปรับตัว. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วรภรณ์ ตรีสกุลสถิตย์. (2545). จิตวิทยาการปรับตัว กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิไลพร สุพรรณ. (2563). คุณจะรับมือกับโควิด-19 ในงานระดับความรู้สึกได้อย่างไร. วิสัณฐิสาร ภาควิชาวิสัณฐิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 103-109.
- ศิริพงษ์ รักใหม่ (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 345-353.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544). การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริหารประชาชน : การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ อารังอัญวงศ์. (2547). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมิทธิ์ บุญชูติมา และ ชนาภา หนูนาถ. (2560). การสื่อสารในภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2563). New normal. Retrieved from  
<https://royalsociety.go.th/tag/new-normal/>







จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กรกฎ หนูเกื้อ
วัน เดือน ปี เกิด	18 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2551 นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY