



สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11: การบริหารจัดการ และการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน Television of Thailand Channel 11: An Exploratory Research of Its Managerial Approach and Performance as a National Mass Media

กิตติมา ชาญวิชัย¹
kittimak@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In – depth Interview) จากคำถามที่ได้เตรียมไว้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการการบริหารจัดการแบบใหม่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 2) เพื่อศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ 3) เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร 4) เพื่อศึกษาการทำหน้าที่สื่อมวลชนเพื่อชุมชน และ 5) เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำหน้าที่สื่อมวลชน รวมถึงความพยายามในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องกับการทำหน้าที่ดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการของสทท. 11 ยังคงเป็นระบบราชการ ที่ยังมีความล่าช้าและมีขั้นตอนซับซ้อนมากเกินไป และจากการเป็นองค์กรสื่อที่ทำงานตามระบบราชการทำให้พบประสบปัญหาและอุปสรรคมาก 2) ความคาดหวังของบุคลากรต่อวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ของ สทท. 11 คือการมีอิสระในการทำงานในฐานะสื่อมวลชน และความต้องการกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถถึงชุมชนเข้ามาเป็นแนวร่วมในการทำงาน และต้องเป็นระบบที่สามารถปรับค่าตอบแทนของบุคลากรให้ตรงกับความเป็นจริง 3) รูปแบบและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร มีความเห็นต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติการ โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ต้องการให้สทท. 11 ในส่วนภูมิภาคทำงานขึ้นตรงกับสทท. 11 ในส่วนกลาง แต่กลุ่มระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าการขึ้นตรงกับเขต (ภูมิภาค) จะมีความสะดวกและคล่องตัวกว่า 4) การทำหน้าที่สื่อมวลชน พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ต้องการให้ประชาชนมาร่วมคิดร่วมทำกับสถานีฯ อย่างเป็นรูปธรรม โดยควรกำหนดให้มีคณะทำงานภาควิชาการ ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชนร่วมเป็นเครือข่าย เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ประเมินผล และ 5) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่ ผู้ให้ข้อมูลต้องการให้การปรับเปลี่ยนก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่อสังคม

คำสำคัญ: 1) การบริหารจัดการแบบใหม่ 2) สื่อมวลชน 3) สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11

Abstract

This research has applied 3 qualitative research techniques such as documentary research, observation, and in-depth interviews to explore Television of Thailand Channel 11 in terms of its managerial approach and performance as a national mass media as stated in the following aspects: 1) a new form and managerial approach of Channel 11, 2) its personnel's expectation and satisfaction towards the new managerial approach, 3) a form of organizational communication within Channel 11, 4) its performance as mass media and community media as well, 5) problems and difficulties against its performance and adaptation. This research has revealed 5 findings. 1) Channel 11's employed a managerial approach attached to bureaucratic, so-called "red tape," system which caused several problems and difficulties. 2) Hence, the Channel 11 personnel expected the concept of "freedom of the press" in working climate. Also, they wanted some practical rules which were consistent with the real situation. By this it means that to abide by those rules would encourage Channel 11 to persuade the community to work hand in hand with its officers. Moreover, with this effort, the incentives had to also be adjusted reasonably. 3) The approach of organizational communication within Channel 11 was viewed differently between two groups among top and middle management, and operational level. The former noted that they wanted Channel 11 regional network should be dependent on the Headquarter. Whereas, the latter wanted regional stations run independently due to its convenient and flexible performance. 4) In addition, within those 3 groups (top and middle management as well as operational level), they all agreed that Channel 11 in cooperation with private sector and its local audience set up a networking academic committee. 5) Also, they believed that the newly adjusted managerial approach would contribute advantages to themselves, organization, and the society.

Keywords: 1) New Managerial Approach 2) Mass Media 3) Television of Thailand Channel 11

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร



บทนำ

ศาสตร์ด้านการสื่อสารที่มีมาในอดีตมักจะสนใจบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารโดยยึดเอาหน้าที่ของ “สื่อมวลชน” จากนักทฤษฎียุคแรก ๆ ด้านนิเทศศาสตร์เป็นหลัก เช่น หน้าที่ในการถ่ายทอดข่าวสาร หน้าที่ให้ความรู้ หน้าที่ในการสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม หน้าที่ในการให้ความบันเทิง และหน้าที่ด้านการรณรงค์

กาญจนา แก้วเทพ (2544) เห็นว่า นับตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ได้เริ่มมีศาสตร์ใหม่ ก่อตัวขึ้นคือ **ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการ** (Science of Management) ซึ่งในระยะแรกจะมุ่งเน้นอยู่ที่การบริหารจัดการระดับภายในองค์กรและเน้นองค์กรด้านธุรกิจ แต่ทว่าในลำดับต่อมา ขอบเขตของการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการก็ได้ขยายตัวออกไปสู่ระดับอื่น ๆ และกลุ่มหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีเป้าหมายอย่างอื่น รวมถึงองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non-profit Organization)

องค์กรสื่อสารมวลชนรวมถึงสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นของรัฐ จากนั้นรัฐจึงจัดสรรให้เอกชนสัมปทานคลื่นความถี่และดำเนินการสรรหาผลิต และเผยแพร่รายการต่าง ๆ ออกไปอย่างไรก็ตาม รัฐยังคงมีสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ที่เป็นของรัฐอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือ รัฐเข้าดำเนินการสถานีโทรทัศน์แห่งนี้เองทุกด้าน โดยหวังให้เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ปัจจุบันสหท. 11 มีความพยายามจะนำการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนที่มีรัฐควบคุมดูแลเบ็ดเสร็จมานาน

อนึ่ง เป็นที่ทราบกันดีว่ากิจการด้านการกระจายเสียงของประเทศต่างๆ ในโลกมักจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐ โดยรัฐมีหน้าที่เข้าไปบริหารจัดการเรื่องการใช้คลื่นความถี่ในการกระจายเสียง ตั้งแต่การให้สัมปทาน และกำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของรัฐ ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีวิธีการบริหารจัดการคลื่นความถี่แตกต่างกันไปสาเหตุที่รัฐเข้ามากำกับดูแลการใช้คลื่นความถี่ดังกล่าว เพราะรัฐเห็นว่าคลื่นวิทยุมีคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ รบกวนกันได้ง่าย รัฐจึงต้องเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินการของสื่อกระจายเสียงทั้งด้านเทคนิค

และเนื้อหาโดยมีองค์กรระหว่างประเทศคือ สหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (International Telecommunications Union: ITU) ทำหน้าที่จัดสรรย่านความถี่ของแต่ละประเทศไม่ให้ทับซ้อนกัน

สำหรับในประเทศไทยในอดีตมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2 แห่งคือ กรมไปรษณีย์โทรเลขและกรมประชาสัมพันธ์ แต่ภายหลังการปฏิรูปสื่อ มีการจัดตั้งองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ คือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มาทำหน้าที่ดังกล่าว (พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน) โดยยึดฐานคติที่ว่า คลื่นความถี่เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ

การที่สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ที่เป็นสื่อของรัฐอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือรัฐเข้าดำเนินการกิจการสถานีโทรทัศน์แห่งนี้เองทุกด้าน โดยหวังให้เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อประโยชน์สาธารณะ ต้นปี พ.ศ. 2548 สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในลักษณะของ “หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ” (Service Delivery Unit หรือ SDU) ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ใช่ทั้งส่วนราชการ ไม่ใช่องค์กรมหาชน และไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ เพื่อปฏิบัติการให้บริการหรืองานสนับสนุนบางประการที่รัฐยังคงต้องดำเนินการเอง ไม่สามารถหรือไม่สมควรโอนให้เอกชนดำเนินการ จึงเกิดหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษขึ้นเพื่อให้ความอิสระคล่องตัวที่จะผลิตบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าเงิน มีคุณภาพ และอยู่ในสถานะพิเศษที่สามารถกำหนดระเบียบวิธีการบริหารจัดการให้การทำงานเกิดความคล่องตัวโดยไม่ต้องยึดกับระเบียบที่ใช้กับส่วนราชการปกติ เพื่อให้สามารถส่งมอบบริการให้หน่วยงานแม่อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) จึงไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกออกไปจากหน่วยงานแม่ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวง หรืออธิบดีที่เป็นผู้บริหารสูงสุดมีความอิสระทางการบริหารจัดการ (Managerial Flexibility Waivers) บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน SDU เป็นผู้ที่ผ่านการสรรหาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดเรียกว่า “พนักงาน” และทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานโดยมีระยะเวลาการจ้างครั้งละไม่เกิน 4 ปี สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 เริ่มทดลองปฏิบัติ-



งานแบบ SDU ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2548 โดยอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ในขณะนั้นได้มีคำสั่งให้โอนบุคลากรของสทท. 11 ทุกแห่งทั่วประเทศมาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการสถานีฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าว ทั้งในเรื่องของ งาน ทรัพยากร และบุคลากร (ภัทริยา สุมะโน, 2548) แต่ความพยายามดังกล่าวก็ชุลไปอย่างไม่มีกำหนดเนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง

ทั้งนี้การบริหารจัดการองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจสถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมขององค์กรรอบด้าน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรดำเนินยุทธศาสตร์การสื่อสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กล่าวคือฝ่ายจัดการจำเป็นต้องตระหนักถึงข้อมูลที่ใช้เป็นหลักฐานจากผู้รับบริการหรือลูกค้า ตระหนักถึงการจัดทำข้อมูลและประยุกต์ ใช้ข้อมูลให้มีความสำคัญกับเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ทางการสื่อสาร และโทรคมนาคม รวมทั้งอินเทอร์เน็ตและระบบความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการจัดการกับระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อให้การบริหารและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลทั้งหมดต้องมาจากสภาพปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะความเข้าใจเงื่อนไขสภาพปัญหาจะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด หรือตรงกับประเด็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันมีผลให้สามารถส่งข่าวสารหรือเนื้อหาสาระที่ช่วยรักษาและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น ประการสำคัญข่าวสารหรือเนื้อหาสาระสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายได้โดยตรง การสื่อสารเพื่อเข้าถึงสถานการณ์ดังกล่าว ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ที่คาดหวังไว้และยังเป็นการรักษาวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอีกด้วย (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550)

ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาหลักความเป็นไปได้กับการบริหารจัดการแบบใหม่ ที่สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ครบมุ่งไปถึง ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษการเป็นสื่อสาธารณะอย่างเต็มรูปแบบ (Public Service Broadcasting) หรือการบริหารจัดการในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีความเหมาะสม โดยต้องการที่จะศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน รวมถึงความคาดหวังและความ

ต้องการของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่อาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไปในเรื่องของการปรับเปลี่ยนดังกล่าว ทั้งนี้ผู้วิจัยในฐานะผู้สังเกตการณ์ ได้นำแนวคิดทางด้านการจัดการการสื่อสารและการบริหารงานสื่อสารมวลชนมาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งอาจเป็นเสียงสะท้อนที่เกิดประโยชน์แก่สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ในการแสดงบทบาทหน้าที่สื่อมวลชนในสังคมไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการการบริหารจัดการแบบใหม่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจของบุคลากรกับการบริหารจัดการแบบใหม่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11
3. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11
4. เพื่อศึกษาการทำหน้าที่สื่อมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11

ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In – depth Interview) จากคำถามที่ได้เตรียมไว้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการศึกษาวิจัยในสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ที่เป็นแม่ข่ายหลักในส่วนภูมิภาคและในส่วนกลางรวม 9 แห่ง ได้แก่ ขอนแก่น อุบลราชธานี เชียงใหม่ พิษณุโลก สุราษฎร์ธานี สงขลา จันทบุรี กาญจนบุรี และกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือน ตุลาคม 2549 - มิถุนายน 2551

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำข้อค้นพบที่ได้ อันได้แก่ รูปแบบและวิธีการการบริหารจัดการแบบใหม่ที่เหมาะสมของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ความคาดหวังและความพึงพอใจของบุคลากรกับการบริหารจัดการแบบใหม่วิธีการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการทำ



หน้าที่สื่อมวลชนไปปรับใช้กับการบริหารจัดการองค์กรของสทท. 11 เองและองค์กรสื่อสารมวลชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

2. สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในฐานะกรณีศึกษา สำหรับนิสิต นักศึกษา และนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์

3. ข้อมูลในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชน จะสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนทางด้านนิเทศศาสตร์ต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์องค์กรผู้ผลิตสื่อ (Organization Analysis)
2. แนวคิดเรื่ององค์กรสื่อสารมวลชนท่ามกลางสถานะแวดล้อมทางสังคม (The Media Organization in a Field of Social Forces)
3. แนวคิดเรื่องสื่อสารสาธารณะ (Public Service Broadcasting)
4. แนวคิดเรื่องหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์ภาคสนามเบื้องต้น
3. นำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ข้อมูลภาคสนามมาเป็นข้อมูลในการตั้งคำถามวิจัย
4. นำข้อคำถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
5. เก็บข้อมูลทั้งจากแนวคำถามที่ตั้งไว้ และการสังเกต (Observation)
6. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการอธิบายปรากฏการณ์
7. อภิปรายผล
8. นำเสนอรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

แหล่งข้อมูลและการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก (In - Depth Interview) กับผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ทั้ง 9 แห่ง โดยแบ่งผู้ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 กลุ่ม แล้วนำข้อมูลมาสรุปและอภิปรายผลร่วมกับผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) และการสังเกต (Observation)

1. ข้อมูลจากบุคคล

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง หรือเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านนโยบาย จำนวนผู้ให้ข้อมูล 9 คน จากสถานีแม่ข่ายทั้ง 9 แห่ง ๆ ละ 1 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับกลาง (ที่รับนโยบายมาเพื่อวางแผนปฏิบัติ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ) จำนวนผู้ให้ข้อมูล 18 คน จากสถานีแม่ข่ายทั้ง 9 แห่ง ๆ ละอย่างน้อย 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน ให้กับฝ่ายต่าง ๆ (ผู้สื่อข่าว ผู้ดำเนินรายการ ตากล้อง ช่างเทคนิค ฝ่ายฉก ฯลฯ) จำนวนผู้ให้ข้อมูล 18 คน จากสถานีแม่ข่ายทั้ง 9 แห่ง แห่งละอย่างน้อย 2 คน

โดยมีประเด็นคำถามหลักจากการสัมภาษณ์เจาะลึกดังนี้

1. การบริหารจัดการภายในสทท. 11 ในปัจจุบัน
2. ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่
3. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่
5. จุดยืนการทำงานในฐานะสื่อมวลชนของสทท. 11
6. ความเหมาะสมในการนำรูปแบบการบริหารแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) มาใช้ในการบริหารสทท. 11
7. ข้อมูลที่ค้นหาจากเอกสาร (Documentary Research)

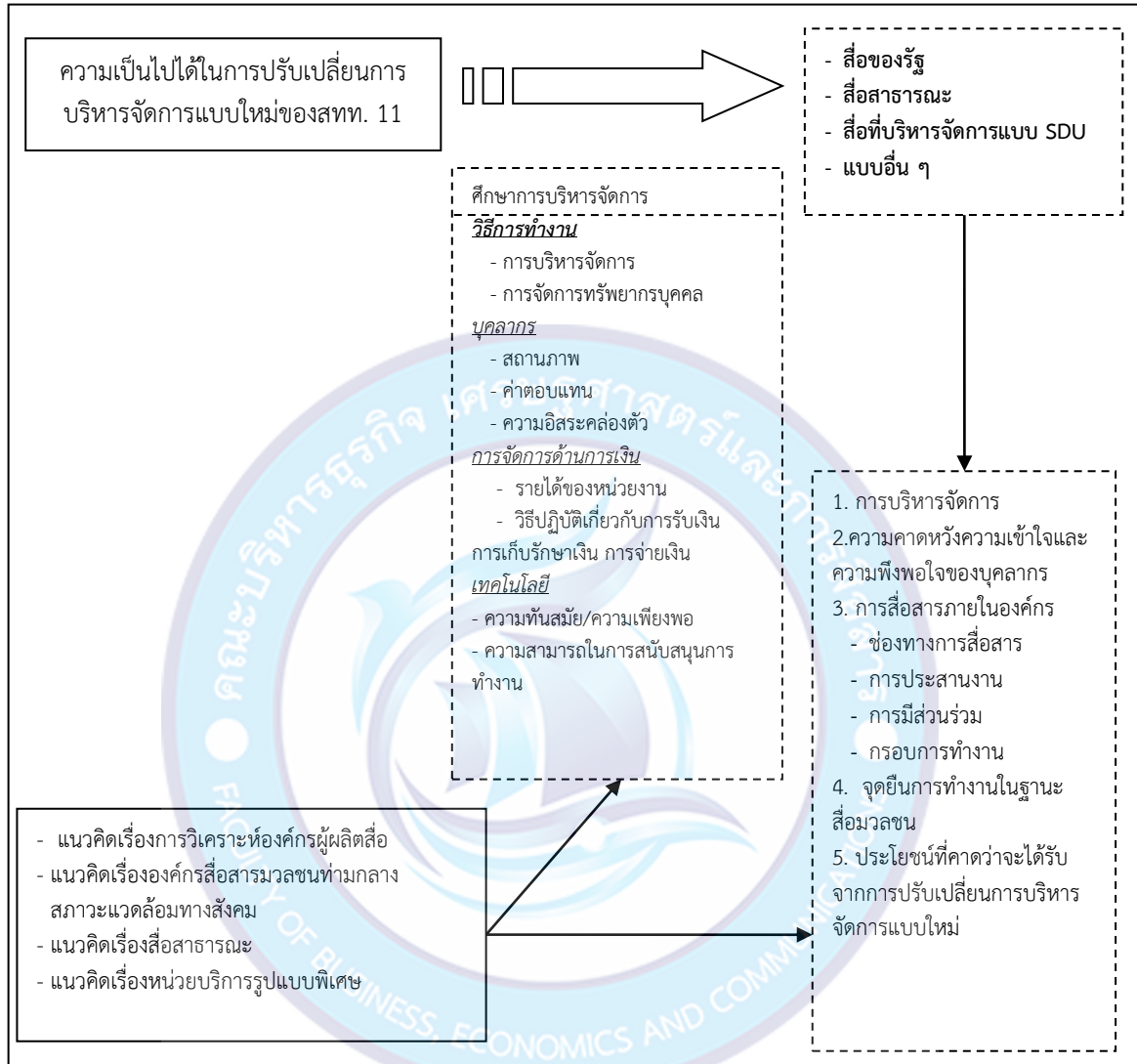
ข้อมูล หลักฐาน และเอกสารเกี่ยวกับสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ตำรา หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ รายงานประจำปี วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่าง ๆ



2. ข้อมูลจากการสังเกต

ใช้วิธีการสังเกต (Observation) ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตผู้วิจัยได้พบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงซึ่งจะมีประโยชน์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อมูลในส่วนอื่น ๆ โดยสังเกตทั้งในภาพรวม และเฉพาะส่วนที่ต้องการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย



ภาพ 1: กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลที่สำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต และข้อมูลที่ได้จากเอกสารต่าง ๆ โดยเสนอแยกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการ ความคาดหวังของบุคลากรและการสื่อสารภายในองค์กร

ส่วนที่ 2 การทำหน้าที่สื่อมวลชนและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการ ความคาดหวังของบุคลากรและการสื่อสารภายในองค์กร

1. การบริหารจัดการภายในสทท. 11 ในปัจจุบัน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกต และจากการศึกษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของสทท. 11 พบว่าบุคลากรในระดับนโยบายส่วนใหญ่เห็นว่าสทท. 11 ทำงานภายใต้ระบบราชการอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ ต้องทำงานตามขั้นตอนของ



ระบบราชการ ทำให้การทำงานขาดความเป็นเอกเทศ เพราะบุคลากรยังต้องทำงานในองค์กรสื่อที่ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่าสทท. 11 ยังไม่ชัดเจนในบทบาทว่าตัวเองจะเป็นอะไร สื่อของรัฐ หรือต้องการทำหน้าที่สื่อมวลชนที่สมบูรณ์แบบ ส่วนบุคลากรในส่วนอื่น ๆ เห็นว่า การบริหารจัดการภายในยังคงเป็นระบบราชการ ที่ยังมีความล่าช้าและมีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไป และจากการที่เป็นองค์กรสื่อที่ทำงานตามระบบราชการนี้เอง ทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคมากมายทั้งเรื่องการเบิกจ่าย อัตรากำลัง และค่าตอบแทน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในฐานะสื่อมวลชน ทั้ง ๆ ที่บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายทางวิชาชีพในการทำงาน และทำงานอย่างมืออาชีพ แต่การที่เป้าหมายขององค์กรยังไม่มีที่ชัดเจนทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองของเป้าหมายทางวิชาชีพและเป้าหมายขององค์กร

2. ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ ในประเด็นนี้ผู้วิจัย ได้กำหนดกรอบในการศึกษาข้อมูลเป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ในเรื่อง วิธีการทำงาน การบริหารบุคลากร การเงิน และเรื่องเทคโนโลยี ผลการศึกษาข้อมูลดังกล่าว ได้ข้อสรุป ดังนี้

1) ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ในด้านวิธีการทำงาน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง มีความเห็นที่สอดคล้องกันใน 2 เรื่องหลัก ๆ คือ การมีอิสระในการทำงานในฐานะสื่อมวลชน และความต้องการกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง

นอกจากนั้นในเรื่องวิธีการทำงาน กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ยังคำนึงถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องการให้ภูมิภาคมีอำนาจบริหารจัดการตนเองได้ รวมถึงเรื่องการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้กำหนดนโยบายทั้งหมด

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มุ่งประเด็นไปที่ความต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและความสามารถในการเติบโตของบุคลากรในสายงานของตนเอง โดยเฉพาะสายงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ต่าง ๆ ทั้งผู้สื่อข่าว ผู้จัดการรายการ ช่างกล้อง ช่างเทคนิค เพราะผู้บริหารระดับกลางจะมีความใกล้ชิดกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จึงสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคในส่วนนี้ได้ดีที่สุด ด้านกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการจะมีคำตอบในเรื่อง “วิธีการทำงานที่คาดหวัง” หากจะมีการปรับการบริหารจัดการแบบใหม่

2) ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ในด้านบุคลากร กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญกับเรื่องการวางแผนและพัฒนาบุคลากร ทั้งเรื่องการคัดกรองบุคลากร การจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ การส่งเสริมบุคลากรให้ถึงจุดสูงสุด และความไม่เห็นด้วยกับระบบซี ที่ต้องทำให้มีการโยกย้ายบุคลากรตามระบบราชการ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ให้ความสำคัญกับเรื่องการคัดเลือกบุคลากรได้เองของท้องถิ่น การฝึกอบรม กรอบอัตรากำลัง และการทำงานที่ตรงกับตำแหน่ง ในขณะที่ระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามตำแหน่งงาน การมีระบบการประเมินที่ชัดเจน การพัฒนาและความสามารถในการรักษาบุคลากรที่ดีไว้ รวมถึงเรื่องความมั่นคงของลูกจ้างชั่วคราว

3) ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ในด้านการเงิน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มเห็นว่า ควรปรับค่าตอบแทนของบุคลากรให้ตรงกับความเป็นจริง และในส่วนที่บุคลากรระดับสูงและระดับกลางมีความเห็นสอดคล้องกันคือ ควรสามารถตั้งฝ่ายการตลาดเพื่อทำงานเชิงรุกหรือหาพันธมิตร ส่วนผู้ให้ข้อมูลในระดับปฏิบัติการมีมุมมองในเรื่องของการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาบริหารการเงินโดยตรง เพื่อความเป็นระบบและความโปร่งใส

4) ความคาดหวังของบุคลากรกับวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ในด้านเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นตรงกันว่า ควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งรายละเอียดอื่น ๆ อาทิ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าควรมีหน่วยงานย่อยในภูมิภาคเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีโดยตรง ส่วนผู้ให้ข้อมูลในระดับปฏิบัติการมองว่า การซ่อมบำรุงควรมีการบริหารจัดการให้ทันทั่วทั้ง

ซึ่งความคาดหวังต่าง ๆ ของบุคลากรทั้ง 3 ระดับ ทำให้มองเห็นภาพปัญหาของการบริหารจัดการ



ของช่อง 11 ในปัจจุบันว่า การใช้การบริหารงานแบบราชการกับการบริหารองค์กรสื่อ จะทำให้เกิดปัญหาทุกระดับตั้งแต่เรื่อง วิธีการทำงาน บุคลากร การเงิน และแม้กระทั่งการซ่อมบำรุงเครื่องมือซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับงานทางด้านสื่อ ที่ต้องการความรวดเร็ว คล่องตัว และฉับไว ดังนั้น การบริหารจัดการในรูปแบบใหม่จะต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นได้

3. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใน 4 ประเด็นหลักในเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร” คือ 1) การประสานงาน 2) ช่องทางการสื่อสาร 3) การมีส่วนร่วม และ 4) ความชัดเจนของกรอบการทำงาน เนื่องจากมีความเกี่ยวพันกับความเป็นไปของรูปแบบการสื่อสารจากผลการศึกษาพบว่า

เรื่องการประสานงาน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ต้องการให้สทท. 11 ในส่วนภูมิภาคทำงานขึ้นตรงกับสทท. 11 ในส่วนกลาง อีกทั้งยังต้องการให้ลดขั้นตอนของการอนุมัติการทำงานเรื่องต่าง ๆ โดยการกระจายอำนาจให้กับภูมิภาค เพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า แต่ผู้ให้ข้อมูลในระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งมีความเห็นที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง เพราะเห็นว่าการขึ้นตรงกับเขต (ภูมิภาค) จะมีความสะดวกและคล่องตัวกว่า

เรื่องช่องทางการสื่อสาร กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมองเรื่องนี้ในภาพกว้างคือ เรื่องช่องทางการสื่อสารกับภายนอก อันได้แก่ ประชาชนทั่วไป โดยเห็นว่าควรให้อำนาจกับสถานีฯ ในส่วนภูมิภาคโดยการไม่แทรกแซงเวลาในการออกอากาศ รวมถึงมองเห็นปัญหาการสื่อสารระหว่างสทท. 11 กับองค์กรภายนอก ซึ่งยังคงมองสทท. 11 ในรูปแบบองค์กรของรัฐที่ควรให้บริการกับประชาชน (โดยเฉพาะองค์กรของรัฐด้วยกัน) แบบไม่คิดค่าบริการ ในส่วนนี้เองมีผลทำให้สทท. 11 ประสบปัญหาด้านการเงินมาโดยตลอด ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการประชุมร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง เพราะเห็นว่าการประชุมโดยให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานเข้ามาร่วมรับฟังด้วยนั้นจะก่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องนโยบายหรือก้งานโดยตรงได้ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ยังให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้

มากขึ้น โดยเฉพาะการนำอินเทอร์เน็ต (Internet) มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการเห็นพ้องกันว่ามีความประโยชน์มาก

ด้านการมีส่วนร่วม กลุ่มผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นว่า ควรให้บุคลากรระดับผู้อำนวยการกับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงระดับปฏิบัติได้มีโอกาสได้พบเพื่อพูดคุยกันในขณะที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลางบอกว่าควรให้มีการทำงานที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น และควรเอาผลของงานเป็นที่ตั้งควบคู่การแข่งขันกันทำงานโดยรวมคิดร่วมทำ ส่วนเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการให้มุมมองที่นำเสนอใจว่า ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ประสานงานหรือผู้รับผิดชอบเบื้องต้นเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน อีกทั้งควรมีการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั้งเรื่องของนโยบายในการบริหารงาน และการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานและการทำงานดังกล่าว

ประเด็นสุดท้ายของเรื่องนี้ คือ **ความชัดเจนของกรอบการทำงาน** กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมองว่าต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระภายใต้กรอบการทำงานที่ชัดเจนสามารถขึ้นตรงกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่ต้องรับฟังคำสั่งซ้ำซ้อน และต้องการให้บุคลากรในพื้นที่ได้มีโอกาสแสดงฝีมือด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องการโยกย้ายงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ตลอด กลุ่มผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญกับเรื่องความชัดเจนของกรอบการทำงานค่อนข้างมาก ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ควรมีตัวชี้วัดผลลัพธ์การทำงานที่ชัดเจนซึ่งจะเป็นกำลังใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ควรจัดตั้งฝ่ายใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนองค์กรเช่นฝ่ายการตลาดฝ่ายประชาสัมพันธ์ 3) ควรจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับสถานีย่อย และสถานีหลักต่าง ๆ 4) ควรมีนโยบายให้บุคลากรที่อยู่ในสายงานของกรมประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสนับสนุนช่วยเหลือในการหาข้อมูลข่าวกับสทท. 11 5) สามารถใช้วิธีการจ้างผู้สื่อข่าวพิเศษได้ 6) ควรเริ่มต้นการทำงานโดยการจัดการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเข้าใจและรู้สึกเฉพาะด้านตามตำแหน่งงาน และ 7) เรื่องระดับชั้นของราชการ ที่ยังเป็นกรอบการทำงานของระบบราชการอันเป็นข้อจำกัดเรื่องต้น ๆ ของบุคลากร



สทท. 11 เรื่องนี้ได้ต่อยอดความไม่ชัดเจนของกรอบการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่เห็นควรที่ให้มีการกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนในเนื้อหาของงานของตำแหน่ง เพราะปัจจุบันบุคลากรต้องทำงานเกินขอบเขตของงานในตำแหน่ง เหตุเพราะจำนวนคนไม่เพียงพอกับปริมาณงานจริง ทำให้ในปัจจุบันต้องมีการนำบุคลากรที่ไม่ใช่ตำแหน่งเฉพาะมาปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งนายช่าง ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การทำหน้าที่สื่อมวลชนและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่ ส่วนนี้จะเป็นการสรุปผลที่เกิดจากคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึกในกลุ่มคำถามที่ 6 - 7 ได้แก่

1. จุดยืนการทำงานในฐานะสื่อมวลชนของ สทท. 11 ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความสนใจและให้ความสำคัญมากอย่างเท่าเทียมกันก็คือ การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ด้วย สิ่งสำคัญประการหนึ่งซึ่งผู้วิจัยได้พบและเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดในเรื่อง จุดยืนการทำงานของ สทท. 11 คือ การที่ต้องทำงานการบริหารสื่อโทรทัศน์ที่ทำหน้าที่หลักในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐ ในเรื่องนโยบายสาธารณะต่าง ๆ สู่ประชาชน แต่กลับมีการบริหารจัดการแบบราชการ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันทางสังคม การปฏิบัติงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน อย่าง สทท. 11 จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคมที่จะมีผลต่อการปฏิบัติในทุกส่วนดังที่ แมคควอล (McQuail, 2000, pp. 249 - 250) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรสื่อมวลชนถูกควบคุมในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรจะต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันจากทั้ง “ภายนอก” และ “ภายใน” ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดนโยบายและหลักการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดขององค์กรสื่อสารมวลชนท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางสังคม (The Media Organization in a Field of Social Force) สามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาอธิบายการต้องอยู่ภายใต้อำนาจทางการเมือง และยังคงต้องมีการบริหารงานแบบราชการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังรายละเอียด

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยซึ่งเกิด หรือมีขึ้นภายในตัว “องค์กรผู้ผลิตรายการ” จึงอาจควบคุมให้

เป็นไปในแนวทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร เป็นสำคัญ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

- ระบบบริหารจัดการ (Management)
- เทคโนโลยี (Technology)
- ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ (Media Professional)

ปัจจัยภายในของ สทท. 11 ทั้งเรื่องการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และบุคลากร ล้วนแล้วแต่ยังเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องยาวนาน อาทิ ระบบการบริหารที่ยัง “ไม่นิ่ง” เพราะจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามผู้มีอำนาจทางการเมือง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิต แม้จะมีปัญหาเรื่องความเก่าล้าสมัยในบางเขตที่ก่อตั้งมานาน แต่โดยภาพรวมก็ได้มีความพยายามในการพัฒนาเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง มีความทันสมัยในระดับหนึ่ง ประเด็นหลักที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นปัญหา คือ เรื่องการซ่อมบำรุง อันเนื่องมาจากระบบการบริหารจัดการที่ยังเป็นราชการทำให้เกิดความล่าช้า ส่วนในด้านบุคลากร คือ ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ (Media Professional) พบว่า สทท. 11 มีบุคลากรที่เก่ง อดทน มีความสามารถรอบด้าน สามารถทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ข้อมูลส่วนหนึ่งพบว่า บุคลากรยังคงขาดขวัญ และกำลังใจ โดยเฉพาะบุคลากรในระดับล่าง ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ค่อนข้างน้อยและล่าช้า รวมถึงปัญหา ค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ด้วย

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่น ๆ อันมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมกับกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสภาวะการณ์หรือนโยบายในช่วงเวลานั้น ๆ ถือว่าเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุม หรือกำหนดให้เป็นไปตามความประสงค์ขององค์กร ปัจจัยภายนอก ตามแนวคิดของแมคควอล (McQuail, 2000, pp. 249 -250) ได้แก่

- การควบคุมจากด้านการเมืองและกฎหมาย
- สถาบันต่าง ๆ ในสังคม เช่น ศาสนา โรงเรียน สหภาพแรงงาน
- ช่องทางเผยแพร่ต่าง ๆ
- เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม
- คู่แข่งขัน (องค์กรด้านข่าวสารข้อมูลอื่น ๆ)
- ผู้สนับสนุนรายการ



- ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร (ผู้ชม)

ในเรื่องของปัจจัยภายนอกสทท. 11 ถูกควบคุมจากการเป็นสื่อของรัฐค่อนข้างชัดเจน ความติดขัดหลายประการเกิดเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกประการแรกนี้ แต่ถึงแม้จะยากลำบากบุคลากรทุกกลุ่มต่างเห็นพ้องกันว่าสทท. 11 ควรดึงชุมชน คือภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน คือรายการต่าง ๆ ของสถานี “เพราะต้องการให้เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อคนไทย เพื่อประเทศไทย” จึงอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความใส่ใจในความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร

ในด้านคู่แข่งชั้นนั้น ผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการ ต้องการการทำงานที่มีความคล่องตัว เพราะระบบการทำงานด้านสื่อต้องมีความรวดเร็ว กระชับ และถูกต้อง ในขณะที่สทท. 11 คำว่า “การทำงานอยู่ในระบบราชการค้ำคองอยู่” ความทันท่วงทีในฐานะสื่อมวลชนยังมีค่อนข้างน้อย

ในประเด็นการทำหน้าที่สื่อเพื่อชุมชนของสทท. 11 นั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าในการทำหน้าที่ดังกล่าว คือ ต้องการให้ภาคประชาชนมาร่วมคิดร่วมทำกับทางสถานีฯ อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลาง มีมุมมองที่น่าสนใจว่า ควรกำหนดให้มีคณะทำงานภาควิชาการ ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชน มาช่วยกันทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ประเมินผล ในการปรับเปลี่ยนให้สทท. 11 ให้เป็นสื่อเพื่อชุมชน โดยการเข้ามาเป็นเครือข่าย

ในประเด็นหนึ่ง กลุ่มผู้บริหารระดับกลางได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการจะเป็นสื่อเพื่อชุมชนอย่างแท้จริงของสทท. 11 ไว้ 3 ประการได้แก่ 1. ภาพลักษณ์ของสทท. 11 ในปัจจุบันนั้นอาจยังเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ประชาชนยังไม่ค่อยไว้วางใจเนื่องจากสทท. 11 ถูกมองว่าเป็นสื่อของรัฐ 2. สทท. 11 ในปัจจุบันพยายามทำหน้าที่สื่อเพื่อชุมชนแต่ยังไม่สามารถบริการได้อย่างทั่วถึง ยังไม่สามารถถลงลึกและยังขาดความต่อเนื่อง และ 3. การเปลี่ยนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ยังไม่มีทิศทางชัดเจนจะไปเป็นสื่อเพื่อชุมชนได้เพราะหากบริหารจัดการเองก็คงต้องมองไปที่กลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญแต่อย่างไรก็ตาม หากสามารถดึงเอกชนที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมทำรายการ

ต่าง ๆ ก็จะทำให้มีความใกล้เคียงกับชุมชนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย สุดท้ายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระดับปฏิบัติการได้ให้ความสำคัญกับการจัดสรรเวลาที่แน่นอนให้กับภูมิภาค หากต้องการทำหน้าที่สื่อเพื่อชุมชน แล้วเงินสนับสนุนจากท้องถิ่นจะตามมาเพราะสทท. 11 มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นหากประชาชนสามารถเข้ามาใช้บริการสทท. 11 ได้โดยตรงก็จะก่อให้เกิดประโยชน์มาก

2. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่ สำหรับคำตอบในเรื่องนี้ผู้วิจัยต้องการสอบถามในเรื่องความเห็นและมุมมองของผู้ให้ข้อมูลใน 3 มิติคือ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่ทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่อประชาชน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เรื่องประโยชน์ต่อตนเองนั้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า 1) เป็นการท้าทายการใช้ความรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับการบริหารงานแบบใหม่ 2) ได้ทั้งบ้านอายุ และได้เงินเดือนแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงสถานะทางการบริหารที่สามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น และ 3) พนักงานจะได้สิ่งที่ดีขึ้น เช่น การดูงานการไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง เห็นว่า 1) มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น และ 2) มีรายได้มากขึ้นจากการทำงาน มีการปรับฐานเรื่องค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน กลุ่มระดับปฏิบัติการมองทั้งเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ และเห็นว่าจะเป็นการกระตุ้นให้ตนเองได้พัฒนาการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลงานที่ออกมาคุณภาพสูง รวมถึงประโยชน์ในแง่ของการอยู่ในองค์กรระยะยาวของบุคลากร โดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อบุคลากร ไม่ทำให้องค์กรเสียเวลาต้องมาฝึกคนใหม่เมื่อมีความเชี่ยวชาญแล้ว เป็นต้น

ส่วนเรื่องประโยชน์ต่อองค์กร กลุ่มผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า จะทำให้เกิดความคล่องตัวสร้างแผนนโยบายการทำงานได้ง่ายขึ้นสามารถบริหารงานในเชิงธุรกิจได้ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความสำคัญ มีบทบาทต่อท้องถิ่นมากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของประชาชน ยิ่งถ้าปรับเป็นระบบ SDU จะสามารถบริหารหารายได้เอง ควบคุมค่าใช้จ่ายเอง มีงบประมาณมากก็สามารถพัฒนาได้มากตามไปด้วย ซึ่งจากผลพวงต่าง ๆ ข้างต้นทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลางมีความเห็นพ้อง



กันว่า จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กรในแง่ของ “ความสะอาด รวดเร็ว ทันใจ และชัดเจน” นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารระดับกลางให้ความเห็นในเรื่องของบุคลากรที่ดูแลอยู่อย่างใกล้ชิด โดยมองว่าอาจได้คนเก่ง คนดีเข้ามาร่วมงาน และถึงแม้ระบบใหม่จะมีการประเมิน แต่หากระบบดีทุกคนจะยอมรับ จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้นทำงานมากขึ้นไปด้วย ส่วนกลุ่มระดับปฏิบัติการ กล่าวถึงการทำงาน ผลงาน และความภาคภูมิใจที่จะได้รับ โดยบอกว่า “ปริมาณงานจะมากขึ้น ทำให้บุคลากรต้องกระตือรือร้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเติบโตขึ้น และองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการทุ่มเทของบุคลากรที่จะมีผลงานที่ออกสู่สาธารณชนได้เมื่อบุคลากรมีความมั่นคง มีสวัสดิภาพ และมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน”

ด้านประโยชน์ต่อประชาชน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันคือ ประชาชนจะได้รับประโยชน์คือ ข่าวสารที่เที่ยงตรง ฉับไว และมีความหลากหลายอีกทั้งได้รับชมรายการที่มีการสร้างสรรค์ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการยังเชื่อว่า สทท. 11 จะเป็นเวทีที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้มากกว่าเดิม

ด้านความเหมาะสมในการนำรูปแบบการบริหารแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) มาใช้ในการบริหาร สทท. 11 ในประเด็นดังกล่าว อาจเป็นข้อสรุปข้อหนึ่งของงานวิจัยนี้ว่า หากสามารถหลีกเลี่ยงจากระบบราชการได้ แล้วปรับให้ สทท. 11 เป็นหน่วยบริการในรูปแบบพิเศษ หรือ SDU บุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ จะมีความเห็นเป็นอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า จะเกิดความเป็นอิสระใน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ 2) การหารายได้ 3) การจัดรายการและการสร้างสรรค์รายการ และ 4) การดำเนินงาน ส่วนกระแสการต่อต้านที่เกิดขึ้นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้สรุปสั้น ๆ ว่า “หัวใจไม่ออกไปตรงกลางออกไป” แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ย้ำว่า หน่วยงานสื่อที่สมบูรณ์ไม่ควรแยกออกจากกันทั้งวิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ควรอยู่ร่วมกันและรัฐบาลต้องให้การสนับสนุนด้วย”

ในประเด็นนี้กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กล่าวถึงกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ โดยกล่าวถึงสาเหตุ

ของความไม่เห็นด้วย 3 ประการใหญ่ ๆ คือ 1) การประชาสัมพันธ์ภายในยังไม่ดี 2) บุคลากรส่วนใหญ่ถ้ารวมในสายการผลิตสื่อร้อยละ 70 - 80 เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ กลุ่มนี้มีความมั่นคงอยู่แล้วจะไม่อยากเข้าสู่การเป็น SDU แต่ทว่าสำหรับ สทท. 11 ส่วนกลางเองส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง จะยินดีที่จะปรับเปลี่ยน เหตุเพราะมองเห็นว่าเป็นประโยชน์ที่พึงได้รับ และ 3) ปัญหาที่เกิดจากความไม่เข้าใจในสภาพปัญหาอย่างแท้จริง

สำหรับกลุ่มระดับปฏิบัติการนั้นส่วนใหญ่เห็นด้วยและมองว่าทำได้ แต่คงต้องมองให้คลุมถึงผู้ที่ทำงานในท้องถิ่นด้วย

การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยที่ได้ พบว่าบุคลากรในระดับนโยบายส่วนใหญ่เห็นว่า สทท. 11 ยังทำงานภายใต้ระบอบราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ ต้องทำงานตามขั้นตอนของระบบราชการ ทำให้การทำงานขาดความเป็นเอกเทศอีกทั้งความไม่ชัดเจนในบทบาทว่าตัวเองจะเป็นอะไร สื่อของรัฐหรือต้องการทำหน้าที่สื่อมวลชนที่สมบูรณ์แบบ นอกจากนี้การที่การบริหารจัดการภายในยังคงเป็นระบบราชการ ทำให้ยังมีความล่าช้าและมีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไป ทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในฐานะสื่อมวลชน ทั้ง ๆ ที่บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายทางวิชาชีพในการทำงาน ทำงานอย่างมืออาชีพ แต่การที่เป้าหมายขององค์กรยังไม่มี ความชัดเจนทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองของเป้าหมายทางวิชาชีพและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ กาญจนา แก้วเทพ (2544) ใน “แนวคิดเรื่อง การวิเคราะห์องค์กรผู้ผลิตสื่อ (Organization Analysis) โดยบอกว่า เป้าหมายขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น มักจะมีความขัดแย้งเนื่องจากการมีหลายเป้าหมาย ดังนี้คือ

- 1.1 เป้าหมายทางธุรกิจ
- 1.2 เป้าหมายขององค์กร
- 1.3 เป้าหมายทางวิชาชีพ

1.1 เป้าหมายทางธุรกิจ (Economic Goals) เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรสื่อในยุคอุตสาหกรรม



ต้องมีลักษณะเป็นธุรกิจอยู่ด้วยส่วนหนึ่ง ดังนั้น การที่จะดำรงตนให้อยู่รอดได้ในระบบนี้ จำเป็นต้องประสบความสำเร็จทางธุรกิจให้ได้ด้วย (โดยเฉพาะภายใต้บรรยากาศที่แข่งขันกัน)

1.2 เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) ในฐานะองค์กร ๆ หนึ่งต้องดำเนินงานอยู่ภายใต้การกดดันของปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น การขึ้นลงของตลาด นโยบายของรัฐ รสนิยมของผู้รับสาร การปรับตัวของคู่แข่ง ฯลฯ องค์กรสื่อทุกองค์กรจึงต้องมีเป้าหมาย นโยบาย ทิศทาง และวิธีการปฏิบัติของตนเอง เช่น จะขยายตัวหรือจะรักษาขนาดเดิมเอาไว้ จะทุ่มทุนหรือจะประหยัด เป็นต้น

1.3 เป้าหมายทางวิชาชีพ (Professional Goals) อันเนื่องมาจากงานสื่อสารมวลชนเป็นวิชาชีพหนึ่ง ทั้งในแง่ผลงานที่ปรากฏ และในแง่ตัวบุคคลที่ทำงานจึงจำเป็นต้องมีเป้าหมายทางวิชาชีพมาเป็นกรอบในการทำงานด้วย

จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ว่า บุคลากรภายใน สทท. 11 ต้องทำงานภายใต้ภาวะความกดดันอย่างมาก เพราะต่างก็ต้องการทำงานออกมาให้ได้คุณภาพดีดั่งที่ **เป้าหมายทางวิชาชีพ (Professional Goals)** ได้กำกับไว้ แต่เป้าหมายทางธุรกิจที่ไม่เอื้ออำนวยให้สถานีโทรทัศน์ของรัฐสามารถหารายได้มาเลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอ อีกทั้งเงินสนับสนุนจากภาครัฐในแต่ละปี ยังไม่มีความแน่นอน นอกจากนี้ระบบการเบิกจ่ายแบบราชการทำให้การทำงานมีปัญหาอุปสรรคตลอดมา

ด้าน **เป้าหมายขององค์กร** ที่ต้องการทำหน้าที่ของการเป็นสื่อมวลชนที่ดี กับการเปลี่ยนแปลงผู้กำกับดูแลไปเรื่อย ๆ ตามผู้มีอำนาจทางการเมืองทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการของช่อง 11 ส่วนใหญ่ รู้สึกว่าการทำงาน “ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าอย่างแท้จริง” ผลการวิจัยจึงสะท้อนให้เห็นว่า “เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายทางวิชาชีพยังไม่มี ความสอดคล้องกัน”

2. จากผลการศึกษาในประเด็น “การสื่อสารภายในองค์กรของ สทท. 11” ที่กลุ่มผู้บริหารต้องการให้ สทท. 11 ในส่วนภูมิภาคทำงานขึ้นตรงกับ สทท. 11 ในส่วนกลาง อีกทั้งยังต้องการให้ลดขั้นตอนของการอนุมัติการทำงานเรื่องต่าง ๆ โดยการกระจายอำนาจให้กับภูมิภาค เพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและ

ล่าช้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2551) เรื่อง “การบริหารงานสื่อสารมวลชน” โดยงานวิจัยส่วนหนึ่งบอกว่าปัญหาของ สทท. 11 ส่วนภูมิภาคที่แยกการบริหารโดยขึ้นกับสำนักประชาสัมพันธ์เขต การทำงานจึงต้องมีหนังสือจากส่วนกลางไปยังผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ทั้ง 10 เขต ก่อนจะถึงมีอนายสถานีส่วนภูมิภาค ซึ่งไม่สามารถติดต่อกันได้โดยตรงในการผลิตงานทั้ง ๆ ที่ต่างฝ่ายต่างก็มีหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผลิตข่าวสารในเชิงบวกให้กับรัฐบาลเผยแพร่ นโยบายของรัฐที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และสะท้อนความคิดของประชาชนเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ แต่ต่างฝ่ายต่างก็นำนโยบายไปปฏิบัติกันเอง การสั่งงานหรือการประสานโดยตรงระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ซึ่งไม่สามารถติดต่อกันได้โดยตรงทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านการสื่อสาร การประสานงาน และการผลิต ดังกล่าว

3. ในประเด็นจุดยืนการทำงานในฐานะสื่อมวลชน ที่พบว่า มีการใช้ระเบียบราชการมาบริหารสื่อโทรทัศน์ ทำให้บุคลากรของ สทท. 11 เป็นข้าราชการที่ต้องเป็นนักสื่อสารมวลชนด้วย “โครงสร้างองค์กรและการบริหาร” ในรูปแบบดังกล่าวจึงเป็นปัญหาของ สทท. 11 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนการทำหน้าที่สื่อเพื่อชุมชนของ สทท. 11 การที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ในการทำหน้าที่ดังกล่าว สทท. 11 ต้องการให้ประชาชนมาร่วมคิดร่วมทำกับทางสถานีฯ อย่างเป็นทางการ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญ ๆ ของการสื่อสารชุมชนที่ควรเป็นอันได้แก่

3.1 เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบ (Interactivity) กันอยู่ตลอดเวลา ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ลักษณะการสื่อสารแบบสองทางทำให้สถานะของผู้ส่งและผู้รับไม่ตายตัว แต่จะมีการผลัดเปลี่ยนบทบาทอยู่ตลอดเวลา

3.2 ทิศทางการไหลของข่าวสาร (Flow of Information) ในขณะที่กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบกระแสหลักนั้น ทิศทางการไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างจำกัด คือมีการไหลจากเบื้องบน (เจ้าหน้าที่รัฐ) ไปสู่เบื้องล่าง (ประชาชน) เท่านั้น แต่การสื่อสารชุมชนนั้น การหลังไหลของข่าวสารจะมี



ทิศทางที่หลากหลาย มาจากทุกทิศทุกทาง ทั้งจากบนลงล่าง (Top - down) แบบล่างสู่บน (Bottom - up) และแบบแนวนอน (Horizontal) ดังนั้นข่าวสารจึงอาจจะไหลจากนักวางแผนพัฒนาไปสู่ชาวบ้าน จากสื่อมวลชนไปสู่ผู้รับสารในชนบทในเวลาเดียวกัน ชาวบ้านอาจจะส่งข่าวสารขึ้นไปยังเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือมีการแลกเปลี่ยนติดต่อส่งข่าวสารระหว่างกลุ่มชาวบ้านด้วยกัน

4. ในประเด็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่ ข้อมูลที่พบ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ต้องการให้สทท. 11 ทำหน้าที่เป็นสื่อสาธารณะ คือมุ่งมองเพียงเจตนาธรรม เพื่อสาธารณชน นั่นคืออาจมีรายการที่ดี มีคุณภาพที่จะยกระดับความคิดและสติปัญญาของผู้ชม นำเสนอเนื้อหาที่เป็นรสนิยมและความสนใจของทุกคน ตามแนวคิดของ มาร์ค เรบอย (Raboy, 1999, p. 3) แต่การที่สทท. 11 ยังอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐดังในปัจจุบัน เส้นทางดังกล่าวยังคงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้โดยยาก ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าความเหมาะสมที่สทท. 11 จะก้าวเข้าสู่การเป็น SDU งานวิจัยของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2551) กล่าวถึงสทท. กับการเป็น SDU ได้สอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้วิจัย โดยสรุปไว้ว่า “การตอบโจทย์เช่นนี้จะต้องทำให้สทท. 11 ไปสู่การเป็น SDU (Service Delivery Unit) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ได้เป็นนิติบุคคลแต่มีระเบียบบริหารที่เป็นอิสระเพื่อให้บริการสาธารณะโดยไม่แสวงหากำไร สืบเนื่องมาจากความต้องการกลไกของการบริหารที่เป็นอิสระ มีสภาพคล่องตัวในการแข่งขัน หากมีโครงสร้างตามระบบ SDU ก็สามารถบริหารหรือดูแลตนเองในการวางแผนงบประมาณ และการจ้างคนได้ตามความเหมาะสมตามและค่าตอบแทนที่คุ้มค่า รวมทั้งสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงานพึงได้รับ” ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับแม้จะมีเสียงคัดค้านการปรับเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอยู่ในบางกลุ่ม แต่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษดังกล่าว อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมของสทท. 11 ในอนาคต เพราะการบริหารองค์กรสื่อด้วยระบบราชการ เป็นสิ่งที่กล่าวได้ว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารจัดการตั้งแต่ตั้งต้น (ผู้วิจัย)

บทสรุป

ผู้วิจัยขอสรุปงานวิจัยนี้ด้วยแนวความคิดขององค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) ในมุมมองด้านการจัดการ องค์กรหมายถึงการที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งองค์กรมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ทุกองค์กรต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง
2. ทุกองค์กรต้องมีคนร่วมกันทำงาน
3. องค์กรต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ

จะเห็นว่าองค์กรปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตาม “แนวคิดองค์กรสื่อสารมวลชนท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางสังคม” ของแมคควอล (McQuail, 2000, pp. 249 – 250) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรสื่อสารมวลชนถูกควบคุมในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรจะต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงผลักดันจากทั้งภายนอก และภายใน ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ไม่อาจดำรงอยู่ภายใต้ระบบการบริหารงานแบบราชการเช่นนี้ได้ตลอดไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันตลอดเวลาในสังคม จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมทั้งกับโครงสร้างและรูปแบบขององค์กร วิธีการทำงานและการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร รวมถึงเป้าหมายขององค์กรในการทำหน้าสื่อมวลชนที่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งประเด็นไปที่บุคลากรภายในองค์กรสื่อสารมวลชนที่เป็นผู้ส่งสาร การศึกษาในครั้งต่อไปการศึกษาในมุมมองของผู้รับสาร จะทำให้สามารถเข้าถึงความจริงที่ต้องการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ข้อมูลที่ได้พบในมุมมองของฝ่ายเทคนิคที่กล่าวถึงการสนับสนุนในเรื่องของการเพิ่มศักยภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องค่อนข้างต่ำ ทำให้การทำงานไม่สามารถรองรับหรือสอดคล้องกับสภาพจริง



ได้ อาทิ บางสถานีฯเครื่องมือใหม่แต่ความรู้ของบุคลากรยังไม่มีอีกทั้งขาดการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้นในลักษณะของการเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialist) ทางด้านเทคนิคโดยเฉพาะ ส่งผลให้ทางด้านเทคนิคเหมือนอยู่ในระดับที่ไม่เทียบเท่าด้านอื่น

2. การเติบโตของบุคลากรตามสายงานยังพบว่าเป็นอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ สทท. 11 ที่ไม่เปิดโอกาสให้เติบโตในสายงานของตัวเองตามประสบการณ์ที่สั่งสมมาได้เต็มที่ แต่กลับต้องเป็นไปตามระดับขั้นตามระบบราชการ การพิจารณาแก้ไขให้มีความสำคัญในส่วนนี้เป็นส่วนที่ควรคำนึงถึง

บรรณานุกรม

- กาญจนา แก้วเทพ. (2544). **ศาสตร์แห่งสื่อและวัฒนธรรมศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2546). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- ไพเราะ เลิศวิราม. (2546). **เปิดเบื้องลึก บิ๊กทีวีไทย**. กรุงเทพฯ: เมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป.
- ภัทริยา สุขะโน. (2548). **ท่านรู้จัก “เอสดียู” ดีพอหรือยัง**. *วารสารกรมประชาสัมพันธ์*, 10(119), 10 - 12.
- วิภา อุตมฉันท. (2544). **ปฏิรูปสื่อเพื่อสังคม: หลักคิดและบทเรียนจากนานาประเทศ**. กรุงเทพฯ: ไอคอน พรินติ้ง.
- วิภา อุตมฉันท. (2546). **โลกของการกระจายเสียง: จากจุดเริ่มต้นสู่ยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- นิสา ชูโต. (2545). **การวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แมทส์ปออยท์.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2545). **หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภักดิ์ แอนด์พรินติ้ง.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). **การจัดการทางการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภักดิ์ แอนด์พรินติ้ง.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2551). **การบริหารงานสื่อสารมวลชน**. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภักดิ์ แอนด์พรินติ้ง.
- อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. (2540). **ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย: โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมือง และผลกระทบต่อเสรีภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุช อาภาภิรม. (2545). **การสื่อสาร: การแสวงหาสื่อเพื่อสาธารณะในโลกยุคไร้พรมแดน**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสื่อเพื่อการพัฒนา.
- DeFleur, M. L. and Dennis, E. E. (1996). *Understanding mass communication* (6th ed.). Boston: HoughtonMifflin.
- McQuail, D. (2000). *Mass Communication Theory: An Introduction* (2nd ed.) London: Sage.
- McChesney, R. (1999). *Rich Media, Poor Democracy: Communication Politics in Dubious Times*. Urbana: University of Illinois Press.
- Milner J. M. (1967). Theories of inequality: An overview and strategies for synthesis. *Social Forces*, 65(4), 1053 – 1089.
- Raboy, M. (1999). What is public service broadcasting?: The world situation of public service broadcasting. In G. Hogan and D. Shreekumar Nair (Eds.), *Public service broadcasting in asia: Surviving in the new information age* (pp. 3 - 24). Singapore: Asian Media Information.
- Reeves, G. *Communication and the “Third World”*. London: Routledge.
- Supadhitoke, B. (2002). Key performance indicators in PBS. In S. Eashwar (Ed.), *Public service broadcasting in Thailand*. Kuala Lumpur: SP – Muda.