

รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

Management of Television in the Digital Convergence Era

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมนมอน

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รายงานนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2559

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ผู้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยและขอขอบคุณผู้บริหารทุกท่านที่กรุณาให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ประกอบการวิจัยครั้งนี้ ทุกข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและคุณูปการต่อวงการวิชาการและวิชาชีพโทรทัศนไทยของเราเป็นอย่างยิ่ง สุดท้ายผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจทุกท่าน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตินัน บุญภาพ คอมมอน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	5
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	21
บทที่ 4 ผลการวิจัย	23
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	65
บรรณานุกรม	97

ชื่อเรื่อง: การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผู้วิจัย: ผศ.ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมมอน

สถาบัน: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปีที่พิมพ์: พุทธศักราช 2559

สถานที่พิมพ์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แหล่งที่เก็บรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์: ศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

จำนวนหน้างานวิจัย: 99 หน้า

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม รวมทั้งสำรวจอุปสรรคความท้าทายและแนวทางจัดการกับปัญหาของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลจำนวน 10 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

คำสำคัญ: โทรทัศน์ การบริหารจัดการสื่อ สื่อดิจิทัล การหลอมรวมสื่อ

Research Topic: Management of Television in the Digital Convergence Era

Researcher: Assist Prof. Dr.Thitinan B.Common **Institution:** Dhurakij Pundit University

Year of Publication: 2016

Place of Publication: Dhurakij Pundit University

Place of Collection: Dhurakij Pundit University

Number of pages: 99 Pages

Abstract

This research aims to study management practices of television in the digital convergence age. It also aims to explore challenges in managing media works and the ways managements tackle with them. This project is a qualitative research. It is conducted with an individual interview with 10 media executives. The study shows that digital technology has capacity in changing many aspects of television industry. It has altered consumer behaviors, market segmentations, and management styles. Media managements need to utilize digital technology to fit within organizational cultures. Their communication and leadership styles are also need to adapt with a changing industry which is driven by a new technology.

Keywords: Television, Media Management, Digital Media, Media Convergence

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสื่อเป็นธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านระบบสื่อไปสู่ยุคดิจิทัล หลอมรวมส่งผลให้ผู้ผลิตสื่อและผู้บริหารองค์กรสื่อต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆตามไปด้วย ทั้งในเรื่อง รูปแบบเนื้อหาของสื่อที่ผลิตออกมา ช่องทางการนำเสนอและจัดจำหน่าย รวมทั้งหลักในการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรสื่อ

สื่อทุกชนิดมีขั้นตอนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน สนองตอบต่อการใช้งานของผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพื่อให้สื่อดังกล่าวคงชีวิตอยู่ได้ในโลกของการสื่อสาร แดน คาสปี (อ้างถึงใน จูดีนัน บ. คอมมอน, 2553, น. 158) อธิบายไว้ว่า สื่อชนิดต่างๆเมื่อเกิดขึ้นมาแล้วจะมีพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การก่อตั้ง (Inauguration) คือ ขั้นตอนของการก่อตั้ง การเกิดขึ้นของสื่อในสังคม
2. การสถาปนา (Institutionalization) คือขั้นตอนที่สื่อถูกนำมาใช้งานโดยประชาชนอย่างแพร่หลายและพัฒนาจนได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม
3. การปกป้องตนเอง (Defensiveness) คือขั้นตอนที่สื่อนั้นต้องมีการปกป้องตนเองจากความท้าทายของสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นและมีการแข่งขันช่วงชิงกลุ่มผู้รับสารระหว่างกัน
4. การปรับตัว (Adaptation) คือขั้นตอนของการปรับตนเองเพื่อให้อยู่รอด โดย คาสปี กล่าวว่า การปรับตนเองของสื่อมี 3 รูปแบบด้วยกัน คือ การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ตนเองให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ (Adaptation) การหลอมรวมกับสื่ออื่นๆ (Convergence) และรูปแบบสุดท้ายคือการตายจากไป เพราะสื่อไม่สามารถปรับตนเองได้ (Obsolescence)

อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ได้รับการพัฒนาผ่านขั้นตอนของการยอมรับในฐานะสถาบันทางสังคม (Institutionalization) มาแล้ว และกำลังอยู่ในช่วงที่ถูกท้าทาย (Defensiveness) ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างอินเทอร์เน็ต การปฏิวัติทางดิจิทัลของวงการสื่อถือเป็นการปรับเปลี่ยน (Adaptation) ตนเองและในขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดช่องทางของการหลอมรวมกัน (Convergence) กับสื่ออื่นที่เกิดขึ้นมาใหม่

การส่งสัญญาณโทรทัศน์ระบบดิจิทัล (Digital Television) เป็นประเด็นที่มีการพูดถึงกันมานานแล้ว ขณะนี้หลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น และประเทศต่างๆในทวีปยุโรป ได้ยุติการส่งสัญญาณโทรทัศน์ระบบแอนะล็อก (Analog Television) และเปลี่ยนระบบการส่งสัญญาณโทรทัศน์เป็นดิจิทัล (Digital Television) อย่างเต็มรูปแบบแล้ว ในขณะที่การเปลี่ยนผ่านโทรทัศน์ในประเทศไทยจากระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลยังเป็นช่วงเริ่มออกก้าวเดิน โดยคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง

กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง จัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ สำหรับการประมูลโทรทัศน์ดิจิทัลช่องธุรกิจ 24 ช่อง ระหว่างวันที่ 26 - 27 ธันวาคม 2556 และได้กำหนดระยะเวลาของการทดลองออกอากาศไว้ ระหว่างวันอังคารที่ 1 ถึงวันพฤหัสบดีที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบันโทรทัศน์ดิจิทัลถือเป็นทั้งโอกาสและวิกฤติทางธุรกิจของผู้ประกอบกิจการธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการรับสมัครทานโทรทัศน์ดิจิทัลไปดำเนินงาน และบทเรียนจากหลายองค์กรที่ยังคงต้องฝ่าฟันกับอุปสรรคและความท้าทายในการทำธุรกิจโทรทัศน์ในมิติของสื่อดิจิทัลต่อไป

แม้ว่าการขยายตัวของธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยจะไม่เติบโตอย่างรวดเร็วตามที่คาดการณ์กันไว้ ด้วยอุปสรรคจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปยังผู้ชม ความพร้อมของผู้ผลิตและผู้ชมในการรับเทคโนโลยี รวมทั้งการบริหารจัดการขององค์กรสื่อ แต่ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า โทรทัศน์ระบบดิจิทัลได้นำมาซึ่งประโยชน์และคุณภาพอันใหญ่หลวงต่อประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจซึ่งจะก่อให้เกิดการไหลเวียนของเม็ดเงินมหาศาลจากการให้สัมปทานคลื่นความถี่และรายได้จากการโฆษณา นอกจากนี้ โทรทัศน์ระบบดิจิทัลยังมีศักยภาพที่จะเป็นพลังอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านสังคมและวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวมถือเป็นมิติในการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีและศิลปะในการสื่อสารและการบริหารจัดการแบบเฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไป สื่อโทรทัศน์ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วจนบางครั้งวงการวิชาการด้านสื่ออาจตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานของวงการวิชาชีพ การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและด้านที่ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น บุคคล การสื่อสาร ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ ประกอบกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อมีมิติที่หลากหลายทั้งในระดับมหภาค (Macro Level) อันได้แก่การบริหารองค์กรในภาพรวม ระดับจุลภาค (Micro Level) ในการบริหารงานบุคคล หรือแม้แต่วิธีและนโยบาย (Meso Level) ในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการองค์กรสื่อมีองค์ประกอบและมิติที่มีความแตกต่างเฉพาะตัวออกไปจากการบริหารจัดการองค์กรทั่วไปดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมจึงมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อน จำเป็นต้องได้รับการศึกษาวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทั้งประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านวิชาชีพสื่อและใช้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเชิงวิชาการแก่นักวิชาการ นักสื่อสารมวลชน รวมทั้งองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โครงการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม” ชั้นนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายในการถอดประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมของประเทศไทยเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวปฏิบัติที่ดี

ในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม การศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการระดับจุลภาค (Micro Level) คือการเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในองค์กร และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) ขององค์กรสื่อ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทย รวมทั้งยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสื่อเพื่อประโยชน์ในแวดวงการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ต่อไป โดยงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์อันเกิดจากเทคโนโลยียุคดิจิทัลหลอมรวม
- 1.2.2 เพื่อวิเคราะห์อุปสรรค ความท้าทาย อันจะนำไปสู่แนวทางบริหารจัดการในองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม
- 1.2.3 เพื่อศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร บทบาทหน้าที่ ภาวะความเป็นผู้นำและรูปแบบของผู้บริหารในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.3.1 ได้เข้าใจสภาพปัญหา อุปสรรค ความท้าทาย อันนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมของประเทศไทย
- 1.3.2 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติและนโยบายการทำงานเพื่อนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมในระดับนโยบายของประเทศไทย
- 1.3.3 ผู้บริหารและนักวิชาชีพสื่อสามารถประยุกต์ผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจัดการองค์กรธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม
- 1.3.4 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวม

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารจัดการในมิติของการสื่อสารและการบริหารงานองค์กรระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) ขององค์กรด้านสื่อโทรทัศน์ที่มีลักษณะธุรกิจสื่อแบบดิจิทัลหลอมรวม (Convergence) คือ มีลักษณะการบริหารจัดการ

เนื้อหาสื่อ (Content) ในหลายช่องทาง/แพลตฟอร์ม (Platform) การออกอากาศ โดยผู้ชมสามารถรับชมได้ผ่านจอโทรทัศน์แบบเดิมที่เรียกว่าดูผ่านเฟิร์สสกรีน (First Screen) และผ่านจอที่สอง หรือ เซคกันสกรีน (Second Screen) ซึ่งหมายถึงการดูผ่านอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ อาทิ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 สื่อดิจิทัล (Digital Media) หมายถึงสื่อที่มีระบบการทำงานด้วยการใช้ รหัส (Coding) ในรูปแบบ 0 และ 1 แบบคอมพิวเตอร์ และมีระบบบีบอัดสัญญาณ (Compression) ที่ให้ภาพและเสียงคมชัดกว่าสื่อในระบบแอนะล็อก

1.5.2 การหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) หมายถึง การวิวัฒนาการมาพบกันของเทคโนโลยี ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ เทคโนโลยีการแพร่ภาพและเสียง (Broadcast and Motion Picture Technology) เทคโนโลยีการพิมพ์ (Print and Publishing Technology) และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) โดยมีเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Technology) เป็นปัจจัยสนับสนุน ซึ่งส่งผลให้ผู้ผลิตเนื้อหาและผู้รับสารสามารถรับส่งเนื้อหาสื่อเดียวกันได้ในหลายช่องทางหรือหลายแพลตฟอร์ม (Platform)

1.5.3 แพลตฟอร์ม (Platform) หมายถึง ช่องทางการออกอากาศรายการโทรทัศน์ ซึ่งปัจจุบันมีหลายระบบช่องทาง เช่น ระบบโทรทัศน์ภาคพื้นดิน ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต เคเบิล โทรคมนาคม

1.5.4 เฟิร์สสกรีน (First Screen) หมายถึง การเปิดรับรายการโทรทัศน์ผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเดิม

1.5.5 เซคกันสกรีน (Second Screen) หมายถึง การเปิดรับรายการโทรทัศน์ผ่านจอที่สอง ซึ่งเป็นการดูรายการโทรทัศน์ผ่านอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ อาทิ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม” เป็นการศึกษากลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย โดยนำแนวคิดทฤษฎีด้านการสื่อสารและการบริหารจัดการองค์กรมาใช้บูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม ในมิติของการสื่อสารและการบริหารงานองค์กรระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level)

Deuze (2011) ได้กล่าวถึงปัญหาของการบริหารจัดการสื่อไว้ 4 ประการ อันได้แก่

1. การบริหารจัดการสื่อเป็นเรื่องที่ยังขาดการศึกษาวิจัย (Underexplored) อันส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ด้านแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสื่อ (Undertheorised)
2. การพัฒนาความรู้ในการบริหารจัดการสื่อยังขาดการประสานและบูรณาการกันในระดับวิชาการและวิชาชีพ
3. การศึกษาด้านการบริหารจัดการสื่อที่ผ่านมาเน้นศึกษาแต่เพียงมิติด้านการบริหารจัดการ แต่ขาดการให้ความสำคัญกับมิติด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรสื่อ
4. การศึกษาวิจัยด้านการบริหารสื่อต้องเป็นการศึกษาในภาพรวม และมีการศึกษาแบบองค์รวม คือต้องให้ความสนใจในทั้งมิติของวิชาการและมิติของภาคปฏิบัติด้วย

งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นความพยายามในการพัฒนาความรู้ในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย โดยการบูรณาการกันระหว่างประสบการณ์ภาคปฏิบัติของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมิติของการบริหารและความคิดสร้างสรรค์เข้ากับแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารและการสื่อสารอันประกอบไปด้วยแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารสื่อ (Media Management)
- 2.2 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory)
- 2.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำ (Leadership Theory)
- 2.4 ทฤษฎีการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management Theory)
- 2.5 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นมีรายละเอียดและสามารถอธิบายเชื่อมโยงกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม” ได้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดการบริหารสื่อ (Media Management)

การขยายตัวของสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวมมีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อทั้งต่อผู้บริโภค ผู้ผลิตสื่อ และผู้บริหารสื่อ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกๆระดับ ทั้งระดับมหภาค (Macro Level) ระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level)

Marjoribanks (2011) ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของสื่อในทั้งสามระดับที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นดังต่อไปนี้

ในระดับมหภาค (Macro Level) คือการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อในระดับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจ ภูมิทัศน์ของสื่อระดับมหภาคในปัจจุบันคือเกิดการกระจุกตัวของความเป็นเจ้าของสื่อ มีการนำเอาโมเดลทางธุรกิจแบบฮอลลีวูดมาใช้ ขณะเดียวกันก็เห็นการเกิดขึ้นของบริษัทเล็กๆที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในฐานะ บริษัทภายนอก (Outsource) ของบริษัทใหญ่ๆโดยมีการจ้างการดำเนินงานเฉพาะโครงการในระยะเวลาสั้นๆ

ในระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) เป็นการบริหารจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ นโยบาย และวัฒนธรรมที่มีส่วนในการกำหนดแนวทางการผลิตและการทำงานขององค์กรสื่อ รวมทั้งกำหนดแนวทางด้านเนื้อหาสื่อ โดย Marjoribanks กล่าวว่า เนื้อหายังคงครองตำแหน่งสำคัญ (Content is the King) ในยุคปัจจุบัน เพียงแต่รูปแบบและรายละเอียดของเนื้อหาสื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปคุณลักษณะของเนื้อหาสื่อในยุคปัจจุบันได้ดังนี้

- 1.) เนื้อหาสื่อมีความเป็นเฉพาะกลุ่ม (Content a'la carte)
- 2.) การเข้าถึงเนื้อหาสื่อไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ (Content Everywhere)
- 3.) เนื้อหาสื่อเข้าถึงได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย (Content for Free)
- 4.) ผู้ใช้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาสื่อ (User-generated Content)
- 5.) เนื้อหาสื่อมีความเป็นสากล (Global Content)
- 6.) มีการเชื่อมโยงเนื้อหาสื่อเข้าด้วยกัน (Content about Content)

การบริหารจัดการองค์กรสื่อในระดับดังกล่าวนี้ต้องอาศัยทักษะความรู้ด้านการบริหารและด้านความคิดสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน เนื้อหาสื่อเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกันวิธีการและรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมเนื้อหาให้น่าสนใจ สามารถเข้าถึงและได้รับความนิยมจากผู้บริโภคยุคปัจจุบัน ซึ่งพบว่าผู้บริโภคสื่อในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนสถานะจากผู้ชมมาเป็นผู้มีส่วนร่วมในการผลิตเนื้อหา (Co-creation) และร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเนื้อหา (Value-added Content) นั่นอีกด้วย

การบริหารสื่อในระดับจุลภาค (Micro Level) คือการเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในองค์กร ซึ่ง Aris (2011) พบว่า อัตลักษณ์ทางวิชาชีพ (Professional Identity) ของนักวิชาชีพผู้ผลิตสื่อมีความเปลี่ยนแปลง จากลักษณะการทำงานในอดีตแบบฉายเดี่ยว (Soloist) ในลักษณะของศิลปินเดี่ยวที่ผลิตผลงานศิลปะรายบุคคล มาสู่อัตลักษณ์แบบนักผสมผสาน โดยผู้ผลิตสื่อเปรียบเสมือนดีเจที่เป็นผู้นำเนื้อหาต่างๆ ที่มีอยู่มาผสมผสาน และนำเสนอใหม่ในรูปแบบที่น่าสนใจ (Remixed Performance) โดย Aris เรียกอัตลักษณ์ของผู้ผลิตแบบใหม่นี้ว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรสื่อในระดับจุลภาคนี้ ผู้ผลิตจะรู้จักวิธีการและกระบวนการ (Know How) เพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ยังต้องรู้จักเนื้อหาทั้งของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งรู้จักผู้บริโภค (Know Who) อีกด้วย การที่ผู้ผลิตจะอยู่รอดได้ในการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของภูมิทัศน์สื่อยุคดิจิทัลสมัยใหม่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการระดับจุลภาค (Micro Level) คือการเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในองค์กร และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) ขององค์กรสื่อ โดยสามารถนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารสื่อดังต่อไปนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

2.1.1 ทฤษฎีกลยุทธ์การบริหาร (Strategic Management Theory)

ทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารเป็นแนวคิดที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางและมีกรณีศึกษามากมายในการพยายามศึกษาว่า เหตุใดบางบริษัทจึงมีผลประกอบการดีกว่าบางบริษัท กลยุทธ์การบริหารมีบทบาทอย่างไรต่อผลประกอบการขององค์กรหรือไม่ แนวคิดนี้มององค์กรสื่อในฐานะที่เป็นองค์กรอุตสาหกรรม (Industrial-organisation Concept) โดย Chan-Olmsted (2003) อธิบายว่า มีแนวคิดย่อยที่สำคัญ 2 แนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์การบริหารสื่อ ได้แก่ แนวคิดโครงสร้างและผลประกอบการ (Structure-conduct Performance/SCP) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างอุตสาหกรรมขององค์กร เน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและผลประกอบการ ซึ่งโครงสร้างองค์กร (Structure) ได้แก่ จำนวนบุคลากร ขนาดองค์กร สถานที่ตั้งขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร อันได้แก่ การปฏิบัติงานของบุคลากร ทีมงาน และผลประกอบการอย่างไร ส่วนคำว่าผลประกอบการ (Performance) ในที่นี้ Fu (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ผลประกอบการเชิงธุรกิจหรือผลกำไร (Economic Performance) และผลเชิงสังคมในการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ส่วนแนวคิดที่สอง คือ แนวคิดด้านทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View/RBV) เป็นแนวคิดที่มองว่าแต่ละองค์กรมีทรัพยากร (Resource) ที่โดดเด่น เป็นกลุ่มของทรัพยากรที่จะพัฒนาการ

ทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กร โดย Barney และ Hesterly (อ้างใน Mierzejewska, 2011) ให้ความเห็นว่า องค์กรต้องค้นพบทรัพยากรและทักษะของบุคลากรที่โดดเด่นเหล่านี้ รวมทั้งต้องปกป้ององค์กรจากอุปสรรคปัญหาด้านข้อมูลความรู้

อย่างไรก็ตาม Dimmick (2003) ได้เพิ่มเติม แนวคิดที่สามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยเรียกว่า แนวคิดทฤษฎีชีฟฟิสัย (Niche Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากมุมมองเชิงชีววิทยาที่มองว่าการตลาดและอุตสาหกรรมสื่อเปรียบเสมือนระบบนิเวศระบบหนึ่งที่มีสิ่งมีชีวิตที่มีวิถีชีวิตของตน ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีทรัพยากรจำนวนจำกัดและต้องพยายามรักษาสายพันธ์ของตนเองให้มีชีวิตอยู่รอด โดยทรัพยากรในธุรกิจสื่อที่ขาดแคลนได้แก่ โฆษณา และกลุ่มผู้ชม ที่องค์กรสื่อแต่ละองค์กรต้องพยายามสรรหาและช่วงชิงในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดในระบบนิเวศของสื่อที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลหลอมรวมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลให้ระบบนิเวศวิทยาของสื่อโทรทัศน์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องปรับตัวและกลยุทธ์ให้มีชีวิตอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.1.2 ทฤษฎีโครงสร้าง (Structural Theories)

ทฤษฎีเชิงโครงสร้างนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ ที่เน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดย Donaldson (1996) ได้อธิบายแนวคิดนี้ไว้ว่าองค์กรจะประยุกต์เอาโครงสร้างที่เพิ่มประสิทธิผลสูงสุด ก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรมากที่สุดแก่องค์กร ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ ดังนั้นจึงไม่มีโครงสร้างองค์กรแบบใดที่เป็นสูตรสำเร็จ แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งต้องใช้โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันภายใต้บริบทสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

แนวคิดนี้ได้รับการนำมาใช้น้อยมากในการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่อ แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลง เพราะโครงสร้างองค์กรสื่อสมัยใหม่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งยังมีการหลอมรวมทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร เนื้อหาสื่อ ผลกำไรและผลผลิต จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจการบริหารจัดการองค์กรสื่อที่มีความซับซ้อนนี้ได้

Mierzejewska (2011) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสื่อที่ใช้แนวคิดทฤษฎีนี้ พบว่าในยุคแรกๆ เริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 โดยเริ่มมีการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างความเป็นเจ้าของสื่อ (Media Ownership Structure) กับเนื้อหาสื่อ (Content) ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจสิ่งพิมพ์แบบเครือข่ายและหนังสือพิมพ์แบบอิสระ พบเนื้อหาข่าวที่มีความแตกต่างกันคือ เนื้อหาของหนังสือพิมพ์แบบเครือข่ายจะได้รับอิทธิพลจากการชักจูงใจของนักการเมืองผู้มีอิทธิพล ซึ่งส่งผลต่อทั้งด้านเนื้อหา กระบวนการข่าวและการทำงานของกองบรรณาธิการ

ทำให้สรุปได้ว่าความเป็นเจ้าของสื่อมีผลสัมพันธ์กับการกำหนดเนื้อหาสื่อในสื่อ นอกจากนี้ ต่อมายังมี การศึกษาวิจัยเปรียบเทียบระหว่างหนังสือพิมพ์สาธารณะกับหนังสือพิมพ์ภาคธุรกิจ พบว่าโครงสร้าง ขององค์กรสื่อมีผลต่อการกำหนดเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ทั้งสองประเภทที่แตกต่างกัน โดยสื่อ สิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของแบบธุรกิจจะได้รับอิทธิพลของการตลาดและแรงกดดันด้านการเงิน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของเนื้อหาที่ต้องลดคุณภาพของข่าวและเน้นการนำเสนอข่าวบันเทิง

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านผลกระทบของโครงสร้างการเป็นเจ้าของสื่อที่มีต่อเนื้อหาสื่อส่วนใหญ่ เน้นที่การศึกษาองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อวิทยุและโทรทัศน์

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการสื่อข้ามชาติ (Transnational Media Management Theory)

การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อระดับโลกในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้พัฒนาสู่ลักษณะของ ธุรกิจสื่อข้ามชาติ การบริหารจัดการองค์กรสื่อข้ามชาติก่อให้เกิดประเด็นคำถามต่าง ๆ มากมายที่ยังรอ คำตอบ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์กรแบบใดมีผลต่อการประกอบการและผลกำไร โลกาภิวัตน์จะส่งผล กระทบต่อรูปแบบเนื้อหาและคุณภาพของเนื้อหาสื่ออย่างไรบ้าง กระบวนการและเทคนิควิธีการผลิตมี ความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้างในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ผู้บริโภคมีความแตกต่าง กันมากน้อยเพียงใด เนื้อหาสื่อที่ผลิตในระดับประเทศและต่างประเทศมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ สื่อข้ามชาติอย่างไร Parker (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ได้กล่าวว่า ความท้าทายของการบริหาร จัดการบริษัทข้ามชาติคือ แนวคิดการบริหารจัดการที่จะนำมาใช้ศึกษาต้องมีความหลากหลาย ไม่สามารถ ใช้เพียงแนวคิดใดแนวคิดเดียว โดยข้อสรุปเดี่ยวที่มีอยู่ขณะนี้คือ การตลาดระหว่างประเทศจะส่งผล กระทบต่อองค์กรและผลประกอบการขององค์กร ในขณะที่ Gershon (2000) กล่าวว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการ บริหารจัดการสื่อข้ามชาติมักกระจุกตัวอยู่ที่ประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายองค์กร ยัง มีการศึกษาวิจัยน้อยมากเกี่ยวกับบทบาทของการบริหาร หน้าที่ของการบริหาร เช่น การเงิน การบริหาร จัดการข้ามวัฒนธรรม ภาวะความเป็นผู้นำ การพัฒนารายการ การประสานงาน และแม้แต่ประเด็นการ วิจัยเกี่ยวกับบุคลากร และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรก็ยังมีน้อย ขาดการศึกษาอย่างเจาะลึก เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการและความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรสื่อข้าม ชาติ รวมทั้งจะส่งผลต่อการพัฒนาตลาดโลกและเนื้อหาของสื่อ

2.2 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory)

วัฒนธรรม ถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและการจัดเรียงลำดับความสำคัญขององค์กร รวมทั้งยังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งยังส่งผลต่อจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ในการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรได้รับการนำมาใช้ในการวิจัยอย่างค่อนข้างแพร่หลาย นับตั้งแต่ยุคหลังทศวรรษ 1990 ถึงต้นศตวรรษที่ 21 โดย Ahrens ซึ่งเป็นนักวารสารศาสตร์และนักวิเคราะห์ด้านการเงินให้ความเห็นไว้ในหนังสือพิมพ์ วอชิงตันโพสต์ ฉบับวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2004 (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาการพัฒนาองค์กรอยู่หลายครั้ง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานมาจากแนวคิดด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) โดยความหมายของคำว่า วัฒนธรรม ได้รับการนิยามอย่างหลากหลายทั้งในเชิงประวัติศาสตร์และสังคมศาสตร์ อาทิ การปฏิบัติร่วมกัน ความรู้และคุณค่าที่สมาชิกในกลุ่มมีประสบการณ์ร่วมกันและถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อมา รวมทั้ง การขัดเกลาทางสังคม ทั้งนี้ Boor และ Dowson (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) กล่าวว่า วัฒนธรรมคือสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางของกิจกรรมกลุ่มในการสร้างผลผลิตและการอยู่รอด

วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลผลิตที่เกิดจากอิทธิพลของหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมของชาติที่ครอบคลุมองค์กรนั้นๆ ผู้ก่อตั้งขององค์กรในอดีต ผู้นำรุ่นใหม่ต่อๆมา และผู้นำในยุคปัจจุบัน รวมทั้งบริบทของสิ่งแวดล้อมที่องค์กรนั้นๆดำรงอยู่ ซึ่งสิ่งแวดล้อมในที่นี้หมายถึง สายงานของธุรกิจ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต รวมทั้ง สิ่งแวดล้อมทางการตลาด ดังนั้น Toren (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) จึงได้สรุปไว้ว่า องค์กรสื่อที่ดำรงอยู่ภายใต้คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมแบบเดียวกันมักจะมีลักษณะบางอย่างร่วมกันเพราะมีความคล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรสื่อโทรทัศน์จะมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน เพราะเป็นองค์กรที่มีลักษณะสายงานผลิตเดียวกัน

Kung (2007) ได้สะท้อนว่า ความขัดแย้งระหว่างคนในองค์กร หรือความขัดแย้งในวัฒนธรรมวิชาชีพถือเป็นเรื่องปกติ คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมย่อย (Subculture) เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งกันเป็นเรื่องแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในลักษณะนี้ยังเป็นเรื่องใหม่และมีการศึกษาน้อย

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในยุคต่อๆมาเริ่มมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมวิชาชีพกับผลการดำเนินงานด้านการรายงานข่าว และบทบาทของนายทวารประตูข่าวสาร โดยมีการศึกษาวิจัยว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีผลต่อการผลิตรายการข่าว เช่น ลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร โครงสร้างองค์กรข่าว กระบวนการคัดเลือกข่าว ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของนักข่าว ความสัมพันธ์

ระหว่างนักข่าวและแหล่งข่าว โดยงานวิจัยของ Hirsch (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสื่อมีผลต่อบรรทัดฐานวิชาชีพและการทำงานของสมาชิกในองค์กรสื่อ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ข้อ อันได้แก่

1.) แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practice) ซึ่งหมายถึง กฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

2.) การสื่อสารขององค์กร (Company Communication) อันได้แก่ ประวัติ เรื่องเล่า ตำนาน วีรบุรุษ สัญลักษณ์ สโลแกน ขององค์กรที่รับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.) วัฒนธรรมทางกายภาพขององค์กร (Physical Cultural Forms) ประกอบไปด้วย ลักษณะภายนอกขององค์กร ภูมิทัศน์ สถาปัตยกรรม ลักษณะการใช้ภาษา การเรียกตัวบุคคล มุกตลก ศัพท์ ภาษาและสำนวนเฉพาะต่างๆที่ใช้กันระหว่างบุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งมุมมอง วิธีคิด และวิถีการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น

Hardy (อ้างถึงใน Block, 2001) ได้ให้รูปแบบของโครงสร้างการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรสื่อไว้ 3 ประเภทหลัก

1. วัฒนธรรมแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (The Power)



เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะเหมือนใยแมงมุมที่มีแม่แมงมุมชักใย โดยมีการบริหารจัดการและควบคุมอำนาจการตัดสินใจด้วยผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวที่เปรียบเสมือนผู้สั่งการหรือผู้ชักใยถักทอ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบบทบาท (The Role)



เป็นองค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเสาวิหารกรีก โดยเสาคือแผนกหรือฝ่ายต่างๆที่สนับสนุนองค์กร ขณะที่หลังคาคือฝ่ายบริหารที่ควบคุมฝ่ายต่างๆในองค์กร เป็นลักษณะ

โครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยมที่จัดหมวดหมู่การบริหารงานเป็นส่วน แต่ส่วนทำงานแยกจากกัน ขาดการติดต่อประสานกันระหว่างส่วนงาน รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารและการตัดสินใจเป็นลักษณะ บนสู่ล่าง

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบภารกิจ/โครงการ (The Task)



เป็นโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการ (Project-driven) เหมือนตาข่าย จับปลาที่สอดประสานกันด้วยเชือกที่ถักทอไว้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละโครงการ ผู้บริหารเปรียบเสมือนปมที่ยึดโยงเชือกไว้ด้วยกันให้เป็นตาข่าย โดยหน้าที่ของผู้บริหารคือ การสนับสนุนด้านการเงิน และทรัพยากรในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้เป็นโครงสร้างที่ใช้กันในองค์กรสื่อสมัยใหม่ในต่างประเทศ โดย บีบีซี ถือเป็นหนึ่งใ้องค์กรต้นแบบที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบภารกิจ

ดังจะเห็นได้จากข้างต้นว่า โครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ ซึ่งแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารและโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาหารูปแบบโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทย นอกจากนี้ โครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อต่อแนวปฏิบัติ วิธีการบริหารงานบุคลากร และรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยจะอธิบายในแนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นหัวข้อต่อไป

2.3 แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำ (Leadership Theory)

การเป็นผู้นำ (Leadership) กับ การเป็นผู้บริหาร (Management) เป็นสองคำที่บางครั้งถูกนำมาใช้ในความหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตามทั้งสองคำมีความหมายและแนวคิดที่แตกต่างกัน โดย Kotter (1990) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหาร (Management) เป็นอำนาจตามโครงสร้างและตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการ การวางแผน และการจัดทำงบประมาณ ในขณะที่ การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะของสภาวะผู้นำที่ต้องใช้หลักการโน้มน้าว ชักจูงใจ สร้างวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

Likert (อ้างถึงใน Dainton และ Zelle, 2011) ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการ Institute for Social Research ของ University of Michigan ได้อธิบายถึงระบบขององค์กรและบทบาทของผู้นำในการบริหารงานองค์กร พบลักษณะความเป็นผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการใช้อำนาจ (Exploitative Authoritative System/Tells Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่ใช้ความกลัวเป็นจุดแ้ววอนดึงดูใจในการบริหารงาน มีการสื่อสารจากระดับ “บน สู่ ล่าง” ตัดสินใจจากระดับบน ถ้ายทอดสู่พนักงาน ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้พบว่า ให้ผลผลิตจากการทำงานต่ำ ความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ และมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูง

2. รูปแบบการใช้อำนาจและความเมตตา (Benevolent Authoritative System/Sells Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่ไม่ควบคุมเคร่งครัด แต่ยังเป็น การสื่อสารแบบ “บน สู่ ล่าง” อำนาจการตัดสินใจยังมาจากระดับบน ใช้รางวัลและการลงโทษประกอบกัน ผู้นำใช้การขายความคิดและอธิบายเหตุผลประกอบมากกว่าการสั่งการ ผู้ตามสามารถเสนอความคิด จาก “ล่าง สู่ บน” ได้ตามแบบแผนช่องทางที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ข้อมูลการสื่อสารจาก “ล่าง สู่ บน” อาจถูกบิดเบือนได้ รูปแบบการบริหารงานโดยภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ทำให้ผลผลิตจากการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานดีขึ้นกว่าแบบแรก แต่อัตราการลาออกของบุคลากรยังคงมีปรากฏอยู่

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative System/Consult Style) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังมี การลงโทษบ้าง ผู้นำขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีทั้งการตัดสินใจแบบ “บน สู่ ล่าง” และ “ล่าง สู่ บน” การแข่งขันระหว่างพนักงานมีน้อย ผู้ตามได้รับการยอมรับจากผู้ตามมากกว่า 2 ระบบแรก ผลผลิตจากการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับที่ดี มีอัตราการลาออกของพนักงานที่ต่ำ

4. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ (A Participative System/Joins Style) คือรูปแบบการบริหารของภาวะผู้นำที่ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ในการบริหารมาก มีการสื่อสารที่เป็นไปได้อย่างเท่าเทียมในทุกตำแหน่ง แต่ระดับชนชั้นยังมีอยู่ภายใต้การให้เกียรติและเคารพกัน ผลผลิตจากการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานที่ดีที่สุด และอัตราการลาออกของพนักงานต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทั้ง 3 รูปแบบที่กล่าวมาก่อนหน้านี้

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไปสู่ยุคดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผู้นำมีบทบาทอย่างมากในการบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลง จากแนวความคิดผู้นำกับการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1997) พบว่า มีลักษณะของผู้นำ 2 แบบในการบริหารองค์กร อันได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย (Bilateral Exchange) คือ ผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำต้องการความมั่นคงและเชื่อถือได้ในตัวผู้ตาม

มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผลผลิตของงานกับความพึงพอใจของผู้ตาม โดยผู้นำใช้วิธีอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนพร้อมให้สัญญาว่าจะให้รางวัล และให้รางวัลเมื่องานบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำที่สนองตอบและให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น กับผู้ตาม มีความยืดหยุ่นในการสื่อสารและการบริหารจัดการ แต่ผลงานต้องบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Approach) คือ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร และสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้ความคิดและการกระทำของผู้ตามเป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยปัจจัย 4 ประการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้นำ ได้แก่

- 1.) การสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดี (Idealized influence) กับบุคลากรในองค์กร
- 2.) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Inspiration) แก่บุคลากร โดยอธิบายวิสัยทัศน์ (Vision) ที่นำเดินทางไปถึง
- 3.) ให้คุณค่ากับความคิดของผู้อื่น (Intellectual Consideration)
- 4.) ดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการนำมาใช้น้อยมากและถูกละเลยจากการนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการบริหารจัดการสื่อ Mierzejewska และ Hollifield (2006) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อ พบว่า ยังขาดการวิจัยอย่างมีระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำและผลกระทบที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรและการแข่งขันในธุรกิจ เช่น รูปแบบอุปนิสัย รูปแบบการสื่อสาร และการตัดสินใจของผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านสื่อในช่วงศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมา โดยเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ซึ่งข้อค้นพบที่สรุปได้คือ ในศตวรรษที่ 21 นี้ องค์กรที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ นักวิชาการด้านสื่อที่ศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสื่อที่กล่าวมาได้แก่ งานของ Killebrew (2003) และงานของ Perez-Latre และ Sanchez-Taberno (2003) ซึ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการทำงานในห้องข่าวของนักข่าวพบว่า การเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการก่อให้เกิดความก่อกรวน (Change is disruptive) ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางในการวิจัยเพิ่มเติมอันได้แก่ รูปแบบของความเป็นผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังธุรกิจสื่อในสายงานอื่น ๆ นอกเหนือจากธุรกิจด้านข่าว ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับ

ปัจจัยด้านมิติการสื่อสารของมนุษย์ เนื้อหาสื่อที่ผลิตและผลปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะได้นำเอาแนวคิดภาวะการเป็นผู้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการและภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อในยุคดิจิทัลหลอมรวม

2.4 ทฤษฎีการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management Theory)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงขับที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อ การบริหารจัดการนวัตกรรมได้รับการระบุว่า เป็นสาขาที่สำคัญของการวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการสื่อและเศรษฐกิจ โดย Mierzejewska และ Hollifield (2006) ได้ศึกษารวบรวมและพบว่างานวิจัยด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กรสื่อ เริ่มมีการตีพิมพ์ขึ้นตั้งแต่ช่วงราว ค.ศ.2000

การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสื่อได้นำมาซึ่งความท้าทายอันใหญ่หลวงในทุกภาคส่วนของสื่อ ซึ่ง Kung (2007) ได้กล่าวว่า การวิจัยที่เน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้สะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่า สื่อเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่วนน้อยที่ต้องประสบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อกวน”(Disruptive Technologies) โดย Day และ Schoemaker (2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) นี้ไว้ว่า คือ นวัตกรรมที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (Science-based Innovation) และมีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับปรากฏการณ์นี้ คือ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์แบบสื่อสารสองทาง หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เหล่านี้ถือเป็นตัวอย่างของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีศักยภาพอย่างเห็นได้ชัดในการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมของอุตสาหกรรมสื่อที่มีอยู่

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมนี้จะช่วยนำไปสู่ความเข้าใจ การพัฒนา การปรับ และประยุกต์ใช้เชิงเศรษฐกิจ สังคม และการกำหนดลักษณะเนื้อหาของอุตสาหกรรมสื่อ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในธุรกิจสื่อ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสื่อ นักวิชาชีพ นักเศรษฐศาสตร์ นักลงทุน ผู้วางแผนกำหนดนโยบาย และผู้บริโภค ดังนั้นสิ่งที่ตามมาคือ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิจัยอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กรสื่อเพื่อช่วยสนับสนุนการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรสื่อ

Dougherty (2006) ได้ให้นิยามของคำว่า นวัตกรรม ไว้ว่า เป็นหน่วยย่อยของ เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยี ถือเป็นหน่วยย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากแนวคิดเรื่อง เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) ข้างต้น หมายความว่า เทคโนโลยีมีพลังและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

องค์กร องค์กรจึงใช้เทคโนโลยีในการประยุกต์เพื่อบริหารนวัตกรรมต่างๆด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ขึ้นกับศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงของสื่อ ทั้งนี้ Christensen และ Overdorf (2000) กล่าวว่าไว้ว่า “เทคโนโลยีที่ก่อวุ่น” (Disruptive Technologies) นี้ อาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทิศทางต่างๆทั้งการพัฒนาไปในทางที่ดีและทางที่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย

งานวิจัยด้านนวัตกรรมสื่อที่มีอยู่ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของลักษณะของบทบาทของเทคโนโลยีในองค์กร โดยมักใช้แนวคิดทฤษฎีต่างๆในการศึกษาดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development Theory)

แนวทางการศึกษาการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมในมุมมองของทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ เห็นว่า สินค้าใหม่ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถือเป็นอาวุธทางกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาสินค้าใหม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงเนื้อหารายการโทรทัศน์แบบใหม่ๆ ถือเป็นภาระที่หนักให้ เห็นศักยภาพขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาและจะมีผลเชื่อมโยงไปยังผลประกอบการและด้านการเงิน

อย่างไรก็ตาม การวิจัยด้านสื่อยังมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่หรือในที่นี้คือการ พัฒนารายการใหม่จำนวนน้อยมาก Franke และ Schreier (2002) ศึกษาว่า อินเทอร์เน็ตจะนำมาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมต่างๆได้ เช่นเดียวกับที่ Saksena และ Hollifield (2002) ศึกษาโครงสร้างองค์กรภายในของหนังสือพิมพ์ในสหรัฐอเมริกาที่ใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมในการพัฒนาการบรรณาธิการข่าวออนไลน์ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมพบว่ายังขาดการศึกษาวินิจฉัยเกี่ยวกับแนวทางขององค์กรต่างๆในการบริหาร จัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ในธุรกิจอุตสาหกรรมสื่อ

2.4.2 ทฤษฎีการแพร่กระจาย (Diffusion Theory)

ทฤษฎีการแพร่กระจายถือเป็นอีกแนวคิดทฤษฎีหนึ่งในการศึกษาวินิจฉัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แนวคิดทฤษฎีนี้รู้จักกันในฐานะแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม (Adoption of Innovation) ซึ่งเป็น แนวคิดที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในการตอบสนองกับนวัตกรรมใหม่ๆ

แนวคิดทฤษฎีนี้กล่าวว่า การแพร่กระจายทางนวัตกรรมที่สำเร็จเกิดขึ้นเนื่องจากผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นคนเผยแพร่นวัตกรรมไปยังกลุ่มล่าหลัง (Laggards) ที่เป็นผู้ปฏิเสธ นวัตกรรม (Rogers, 1995) นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ การศึกษา รายได้ มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่บ้างต่อการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภค

แนวคิดนี้ช่วยอธิบายปัจจัยหลายประการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงความสำเร็จและ ความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ ซึ่งในการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้หมายถึงรูปแบบและเนื้อหารายการ รวมทั้ง

ช่องทางการออกอากาศและการจัดจำหน่ายใหม่ๆ โดย Lawson-Borders (2003) ได้ศึกษารวบรวมการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อและการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์ พบว่า แนวคิดทฤษฎีการแพร่กระจายทางนวัตกรรมได้รับการนำมาใช้สำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในเชิงความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ของสื่อ อาทิ การศึกษาสื่อทีวีดี โดย Sedman ในปี ค.ศ. 1998 การศึกษาสื่อโทรทัศน์เคเบิล โดย Kang ในปี ค.ศ. 2002 การศึกษาสื่อโทรทัศน์ระบบความคมชัดสูง โดย Pashupati และ Kendrick ในปี ค.ศ. 2008 การศึกษาสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล โดย Atkin และคณะในปี ค.ศ. 2003 และการศึกษาสื่ออินเทอร์เน็ต โดย Hollifield และ Donnermeyer ในปี ค.ศ. 2003 อย่างไรก็ตาม ยังคงขาดการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการยอมรับนวัตกรรมภายในองค์กร การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเป็นเพียงการเน้นไปที่การศึกษาการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเท่านั้น

2.4.3 ผลกระทบในการรับเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร (Effect of Adoption on Organisations and Employees)

แม้ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรในการรับเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กรยังมีอยู่น้อย แต่พบว่าม้งานวิจัยจำนวนมากที่เน้นศึกษาเรื่องผลกระทบในการรับเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เช่น งานของ Achtenhagen และ Raviola ในปี ค.ศ. 2009 (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) พบว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นำมาสู่การลดความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เป็นการบังคับให้คนทำงานต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มเวลาและภาระในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในเชิงลบของเทคโนโลยีจะค่อยๆ ลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.4.5 การใช้และความพึงพอใจ (Uses and Gratification)

แนวคิดการใช้และความพึงพอใจนี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในมิติของเทคโนโลยีและการพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขององค์กร โดยแนวคิดนี้นำมาใช้ในการศึกษาวิธีการที่ผู้บริโภคใช้สื่อและใช้ประโยชน์จากสื่อที่ตนเปิดรับ แนวคิดการใช้และความพึงพอใจดังกล่าวนี้ถือเป็นเพียงแนวคิดมากกว่าเป็นทฤษฎี โดยเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมผู้บริโภคและคาดเดาพฤติกรรมผู้บริโภค Lacy และ Simon (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ระบุว่าผู้บริโภคสื่อมีพื้นฐานของการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจอยู่ 5 ข้อคือ เพื่อตรวจตราสภาพแวดล้อม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อความบันเทิง ผ่อนคลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับสังคม และเพื่อให้เข้าใจตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดนี้จะได้รับการนำมาใช้ศึกษาสื่อในขอบเขตต่างๆ อย่างกว้างขวาง แต่กลับพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในการ

เข้าใจการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น รูปแบบเนื้อหารายการใหม่ของสื่อของผู้บริโภคยังมีอยู่น้อย

ทฤษฎีการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่อธิบายมาข้างต้นเป็นมุมมองที่นำมาใช้ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมิติของการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยองค์กรธุรกิจสื่อโทรทัศน์ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งในด้านเนื้อหา กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การออกอากาศ รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร

2.5 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทความวิชาการและงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสื่อยุคดิจิทัลหลอมรวมส่วนใหญ่ปรากฏอยู่ในรูปแบบของบทความตีพิมพ์อยู่ในวารสารวิชาการต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ สอดแทรกและอ้างอิงประกอบตามหมวดหมู่ของแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น เพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ของแนวคิดทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจที่มา สภาพการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มขององค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่ออันเป็นผลมาจากการหลอมรวมของเทคโนโลยีดิจิทัล

ในส่วนของการศึกษาด้านดังกล่าวในบริบทของไทยพบว่า วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมส่วนใหญ่เป็นงานที่มีการศึกษาในระดับมหภาค (Macro Level) อันได้แก่ประเด็นเกี่ยวกับ กฎระเบียบ นโยบาย ความเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความพร้อมในการเปิดรับโทรทัศน์ดิจิทัลของภาคประชาชน อาทิ บทความเรื่อง “ปัจจัยด้านเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย” โดย อิศริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์ (2556) ที่วิเคราะห์บริบทของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ในแง่เศรษฐกิจและการเมือง พบว่า โทรทัศน์ในประเทศไทยถูกผูกขาดด้วยอำนาจทางการเมืองและสายสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทุนธุรกิจสื่อกับขั้วอำนาจทางการเมือง เพื่อผูกขาดช่องทางการดำเนินธุรกิจ และยังคงกีดกันไม่ให้กลุ่มทุนอื่นๆ เข้ามาเป็นเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมนำมาซึ่งช่องทางการออกอากาศเพิ่มเติมซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มทุนหน้าใหม่เข้ามาร่วมธุรกิจและทำลายการผูกขาดของกลุ่มทุนสื่อเดิม

ด้าน ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานันท์ (2554) ได้ศึกษา “แนวทางกำกับสื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยี” พบว่า สื่อใหม่เป็นตัวกำหนดเนื้อหาของสื่อและเข้ามาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ แต่ก็นำไปสู่ผลกระทบในเชิงลบด้านการละเมิดสิทธิต่างๆ ซึ่งต้องมีการกำกับดูแลเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ

ส่วนงานวิจัยด้านการสำรวจความพร้อมในการเปิดรับสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล เรื่อง “สถานการณ์เปลี่ยนผ่านระบบที่วิถีดิจิทัลกับพฤติกรรมกรรมการเปิดรับสื่อและความพึงพอใจของประชาชนในเขตอำเภอเมืองของพื้นที่ 4 จังหวัดน่าน” ของ จอห์น นพดล วศิณสุนทร (2558) พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์บางประการ อาทิ อายุ อาชีพ รายได้ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ชม ขณะที่ปัจจัยด้านเพศไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการเปิดรับสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของประชาชนแตกต่างกัน

บทความเรื่อง “การนำเสนอรายการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล” ของ ศุภศิลา กุลจิตต์เจี๊วงค์ (2558) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ชมที่เปลี่ยนไป ทั้งช่องทางการเลือกชม วิธีการและเวลาเปิดรับชมที่ผู้ชมเลือกเอง รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ชมที่มีความสำคัญต่อเนื้อหารายการโทรทัศน์ ซึ่งผู้ผลิตต้องมีการปรับตัวเพื่อช่วงชิงฐานผู้ชม ทั้งนี้บทความดังกล่าวไม่ได้ระบุวิธีการปรับตัวหรือแนวทางการบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ว่าควรเป็นไปอย่างไร เพียงแต่วิเคราะห์ภาพกว้างพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการในระดับจุลภาค (Micro Level) ที่ค่อนข้างตรงกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ “การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์ยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์พระพุทธศาสนาผ่านดาวเทียมช่อง DCM” ของ วีระสุภะ และ ปณิตา วรณพิรุณ (2556) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ซึ่งเรื่องนี้เป็นความท้าทายของผู้บริหารและยังส่งผลกระทบต่อในการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มเทคโนโลยี รวมทั้งต้องสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีงานของ วีระสุภะ (2557) อีกหนึ่งชิ้น คือ “การพัฒนาแบบการบริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558” ที่ศึกษาด้วยการผสมผสานวิธีการเชิงคุณภาพและปริมาณ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือเครื่องมือการบริหารและถือเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการ สถานีต้องมีการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมบุคลากรด้านทักษะเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

งานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่น จากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี” ของ ภาพิมล วิสาโรจน์ (2558) พบว่า สถานีมีการปรับเปลี่ยนการบริหารในบางส่วน และเป็น การปรับเปลี่ยนตามแนวทางวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยยังคงโครงสร้างแบบเดิมคล้ายองค์กรหนังสือพิมพ์ที่แบ่งออกเป็นโต๊ะข่าวต่าง ๆ ทั้งนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมของบุคลากร และเทคโนโลยี รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกและภาพลักษณ์การนำเสนอของผู้ประกาศข่าว อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมเข้ามาผลักดันให้เกิดการแข่งขันอันก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลน

บุคลากรและแย่งชิงบุคลากรตามมา รวมทั้งยังเกิดอุปสรรคในการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีโทรทัศน์และเทคโนโลยีสื่อใหม่

งานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมในระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) พบว่า เป็นงานที่มีการศึกษาด้านการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาด เสียเป็นส่วนใหญ่ โดยงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์ที่เน้นกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารการตลาดของโทรทัศน์ดิจิทัลที่มีความเกี่ยวข้องอยู่บ้าง ได้แก่ “การสื่อสารการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลเริ่มแรกในประเทศไทย” ของ ประกายกาวิล ศรีจินดา (2558) ที่ศึกษาในเชิงการตลาด วิเคราะห์การใช้งบประมาณการสื่อสารการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยพบว่า จำนวนงบประมาณที่องค์กรใช้ไปไม่ได้มีความสอดคล้องกับความนิยมที่ผู้ชมมีต่อสถานี การสื่อสารการตลาดต้องมีการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและสื่อสารตรงกับกลุ่มเป้าหมายของสถานี

ในขณะที่งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษารูปแบบการสื่อสาร ภาวะความเป็นผู้นำ และแนวทางการบริหารสื่อโทรทัศน์ของผู้บริหารองค์กรที่มีการศึกษาเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาคั้งนี้ยังไม่ปรากฏให้เห็น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เดี่ยวรายบุคคล (Individual Interview) กับผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงนำมาจัดประเภทและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปอภิปรายผล โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสถานีขึ้นไปขององค์กรด้านสื่อโทรทัศน์ที่มีลักษณะธุรกิจสื่อแบบดิจิทัลหลอมรวม (Convergence) ทุกองค์กรในประเทศไทยที่ได้รับสัมปทานโทรทัศน์ดิจิทัลจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) โดยผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารสื่อโทรทัศน์มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลตำแหน่งสูงสุดของสถานี (หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) จากการดำเนินการติดต่อเพื่อขอเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้บริหารของทุกสถานีที่ได้รับสัมปทานโทรทัศน์ดิจิทัลจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) มีผู้บริหารจำนวน 10 ท่านตอบรับการสัมภาษณ์ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (Individual Interview) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) จากแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้อธิบายไว้ในบทที่แล้ว

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดกลุ่มประเภทของข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ บรรยายพรรณนาและวิพากษ์ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาวิจัย

3.4 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	เดือน 1	เดือน 2	เดือน 3	เดือน 4	เดือน 5	เดือน 6	เดือน 7	เดือน 8	เดือน 9	เดือน 10	เดือน 11	เดือน 12
ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง												
จัดเตรียมเครื่องมือในการวิจัย												
สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง												
วิเคราะห์ข้อมูล												
จัดทำรายงาน												

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยในหัวข้อ การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม ผู้วิจัยได้ติดต่อขอเข้าพบกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไปของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลทุกช่องที่ได้รับ ได้รับสัมปทานจาก กสทช. จากการดำเนินการวิจัยพบว่าผู้บริหารทุกท่านให้ความสนใจตอบรับในการให้สัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่มีการกิจรัดตัวและจัดสรรเวลานัดหมายให้เข้าพบลำบาก ประกอบกับด้วยเงื่อนไขของระยะเวลาและสัญญาในการให้ทุนวิจัย ผู้วิจัยจึงไม่สามารถรอกการสัมภาษณ์ได้ครบทุกท่านที่ติดต่อไป เมื่อครบกำหนดตามกรอบเวลาที่วางไว้และพบว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งจากการใช้เทคนิคสามเส้าในการตั้งคำถามและดำเนินการสัมภาษณ์พบว่าได้ข้อมูลซ้ำไปในทิศทางเดียวกัน และมีผู้บริหารทั้งหมด 10 ท่าน ให้ความเวลาในการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในกรอบระยะเวลาวิจัยและตามจำนวนที่ระบุไว้ในข้อเสนอสัญญาวิจัย โดยรายนามผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. คุณอดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ
กรรมการผู้อำนวยการ บริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. คุณบัณฑิต อุดล
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Deputy Chief Executive Officer) บริษัท GMM OneTV Company Limited
3. คุณฉัตรชัย ตะวันธรงค์
เจ้าหน้าที่บริหารสายงานปฏิบัติการ บริษัท ทริปเปิ้ลวีบรอดคาสต์ จำกัด
(สถานีโทรทัศน์ไทยรัฐทีวี)
4. คุณคณิต คุณาวุฒิ
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการภายในประเทศ True Visions Co., LTD.
5. คุณธนิดา กิจบำรุง
ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี
6. คุณศิวะพร ชมสุวรรณ
ผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
7. คุณเขมทัตต์ พลเดช
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่สถานีโทรทัศน์พีพีทีวี (PPTV)

8. ดร. งาม อัจฉริยะ สิริคำพอง

รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานสถานีโทรทัศน์ บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)

9. ดร. เนตรชนก วิภาตะศิลปิน

กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) บริษัท True4U Station Company Limited

10. คุณปริยาดา วุฒิภักดี

รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Operating Officer) บริษัท Bright TV Co., LTD.

ทั้งนี้ การดำเนินการสัมภาษณ์ประกอบการวิจัยครั้งนี้ เน้นการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นของบุคคลซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารองค์กรสื่อดิจิทัลในประเทศไทยที่มีต่อมุมมองและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทยจากประสบการณ์การบริหารงานของผู้ตอบ มากกว่าการตอบจากมุมมองขององค์กร เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 ท่านข้างต้นเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประเภท วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลวิจัย โดยผลการศึกษาวิจัยในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 10 ประเด็นย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของสื่อดิจิทัล ในฐานะ “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technology) ต่ออุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ ในประเทศไทย

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อ และได้นำมาซึ่งความท้าทายอันใหญ่หลวงในทุกภาคส่วน “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) คือ นวัตกรรมที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (Science-based Innovation) และมีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ดังกล่าวในงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ อินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีโทรทัศน์ขนาดเล็ก เหล่านี้เป็นตัวอย่างของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมของอุตสาหกรรมสื่ออิเล็กทรอนิกส์ กระจายภาพและเสียงที่มีอยู่เดิมของสื่อโทรทัศน์

ในบริบทของประเทศไทย ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารสื่อทุกองค์กรเห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ของไทย ดังที่ ปริยาดา วุฒิภักดี ให้นิยามของ เทคโนโลยีก่อกวนไว้ว่า หมายถึง “การล่มสลายของบางสิ่งบางอย่าง เพื่อเกิดสิ่งใหม่” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร สามารถสรุปผลกระทบต่างๆ ของธุรกิจโทรทัศน์ที่เกิดจากเทคโนโลยีก่อกวนได้ดังต่อไปนี้

1.1 ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและผู้ใช้

คณิต คุณาวุฒิ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558) ให้ความเห็นว่า ดิจิทัลเป็นเรื่องเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ 1.) ให้ประโยชน์กับผู้ใช้และผู้ประกอบการสูง หากมีความเข้าใจและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด 2.) เกิดการใช้งานหลายรูปแบบ (Multiple Use) เช่น ดูผ่านสมาร์ตโฟน ดูได้หลายจุด ในราคาที่ประหยัดและคมชัดกว่าเดิม และ 3.) ประโยชน์ของในแง่การจัดเก็บข้อมูล จากเดิมระบบอะนาล็อกที่ใช้พื้นที่ในการจัดเก็บมาก ปัจจุบันสามารถบีบอัดข้อมูลเข้าไปเก็บได้ในกล่องใบเดียวหรือในเซิร์ฟเวอร์ ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณ

ซึ่งความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ที่เห็นว่า เกิดผลกระทบแก่อุปกรณ์ (Device) กับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่ส่งผลมายังผู้ชมหรือผู้รับสาร และกระทบต่อพฤติกรรมผู้รับสารในปัจจุบัน (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันช่องทางการออกอากาศที่เพิ่มมากขึ้นก็เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถผลิตเนื้อหาที่แตกต่างกันไปยังกลุ่มผู้ชมที่หลากหลายได้มากขึ้น

“เป็นการเปิดพื้นที่ในเชิงธุรกิจและความคิดสร้างสรรค์ และโอกาสทางการโฆษณา รายการอะไรที่เคยทำไม่ได้ในอดีตก็ทำได้ เช่น ละครแบบช่อง 8 ซึ่งมีความเฉพาะเป็นละครผู้ใหญ่ เมื่อก่อนทำยาก ต้องใช้หมุกมกล้อบบัง เช่นเซอร์ต่นเอง หรือทำไม่ได้ ตอนนั้นก็ทำได้ โอกาสยังมีพื้นที่อีกมากตามกลุ่มของคนดู (Segmentation) ที่มีพื้นที่ให้ทำงานอีกมาก” (องอาจ สิงห์สำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค

เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในทุกกลุ่ม โดย ศิวะพร ชมสุวรรณ ให้ทัศนะว่า สื่อดิจิทัลไม่ใช่แค่เป็นโทรทัศน์แต่หมายถึงเทคโนโลยีที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็วมาก

“เมื่อ 12 เดือนที่แล้วเราพูดกันเรื่องเด็กวัยรุ่นไม่ดูโทรทัศน์แบบเฟิร์สกรีน (First Screen) แต่ดูจอที่สอง (Second Screen) เช่น ผ่านสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต แต่มาวันนี้กลายเป็นว่า ผู้ใหญ่และผู้สูงอายุเองก็ดูผ่านจอที่สองด้วย เพราะลูกหลานในบ้านช่วยสอนให้ใช้เทคโนโลยี สามารถดูย้อนหลังได้ Prime Time กลายเป็น My Time เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ส่งผลต่อการวางแผนการโฆษณา โฆษณาแบบ Loose Spot น้อยลง ต้องเปลี่ยนไปใช้ Tie in ในรายการ กระทบมากและเร็วกว่าที่คิด ” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารท่านอื่นๆ อาทิ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559) ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจากประสบการณ์บริหารงานด้านข่าวว่า

จำนวนนาฬิกาของคอนดูโทรทัศน์ผ่านเครื่องรับโทรทัศน์น้อยลง โดยหันไปดูผ่านสื่อใหม่ จึงต้องมีการเปลี่ยนช่องทาง (Platform) ในการออกอากาศในอนาคต

ผู้บริหารส่วนใหญ่เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาแล้วล่วงหน้า โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) และมีประสบการณ์ทำงานโทรทัศน์ดาวเทียมมาก่อนที่จะจับธุรกิจสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลเต็มตัว จะมีการปรับตัวและตั้งรับกับการปรับเปลี่ยนช่องทางการออกอากาศให้ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคแล้วล่วงหน้า จึงไม่มีความกังวลในเรื่องดังกล่าว

“เราไม่กังวลเพราะเราทำ Content เป็นหลัก เราวางแผนทางไว้แล้วให้มันเป็น Multiplatform มันไปทุกที่ ก่อนการประมูลทีวีดิจิทัล เราทำดาวเทียมมาก่อนและพัฒนา Platform มาหลายช่องทาง ทั้งเว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย คนเข้ามาดูเยอะ เป็นรองแค่ช่อง 7 ซึ่งเป็นช่องบันเทิง ถ้าดูที่ช่องข่าวเราก็เป็นอันดับต้นๆ ข่าวใหญ่เราก็ชนะ ด้านโซเชียลมีเดีย ทั้งเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ เรามีคนกดไลค์บนแฟนเพจ ถึงสองล้านสาม ไม่แพ้ใคร เป็นอันดับต้นๆ” (อติศักดิ์ ลิ้มปัฐพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

“เราใช้ดิจิทัลมานานแล้ว ช่วงแรกๆใช้เวลานานมาก 15-20 ปีแรก ในการ Catching Up กับต่างประเทศ แต่ในปัจจุบันเร็วขึ้น อีกประมาณ 5 ปีข้างหน้าเราจะทันต่างประเทศ โดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ที่มีความทันเทคโนโลยีมากขึ้น จึงมองว่า เป็นเทคโนโลยีตัวกระตุ้น Stimulant Technology มากกว่า Disruptive Technology” (คณิต คุณานุष्ठी, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

1.3 ผลกระทบด้านธุรกิจและส่วนแบ่งทางการตลาด

ในช่วงแรก ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความกังวลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าสื่อดิจิทัลสมัยใหม่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์และก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การกินเนื้อพวกเดียวกันเอง” (Cannibalism) ซึ่งในที่นี้หมายถึงการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้กันเองในองค์กร แต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่าผู้บริหารปรับตัวได้และสามารถนำสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มาผสมผสานสร้างมูลค่าให้กับเนื้อหารายการผ่านช่องทางการเผยแพร่ในสื่อใหม่ เพิ่ม รายได้จากโฆษณาในการดูหน้าจอที่สอง (Second Screen) เช่น แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน

“ช่วงแรกๆที่ไม่เข้าใจ ก็กังวลว่าจะเกิดการกินกันเอง (Cannibalism) พบว่างบสื่อโฆษณาถูกโยกไปดิจิทัลเยอะ แต่สุดท้ายก็พบทั้งข้อดีและไม่ดี ข้อดีก็คือ ดิจิทัลเป็นการส่งเสริมให้คนมาดูโทรทัศน์ได้ ใช้สร้างกระแสได้ แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ว่ามีผลต่อ Market Size ของการทำโทรทัศน์ ตอนนี้เป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน ทำให้ผู้ซื้อผู้ขายยังไม่ตกผลึกว่างบประมาณจะถูกเกลี้ยไปทางใดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ชม สรุปคือดิจิทัลเข้ามาส่งเสริม แต่ก็ตัดแบ่งส่วนรายได้ไป เราอยู่ตรงกลาง หลังปีสองปีเราก็ปรับตัวได้รวดเร็ว นโยบายเราตอนนี้คือเป็น Total Media Solution เราทำธุรกิจนี้ได้ทั้ง On air Online และ On

Ground เรามีการวางแผนและพัฒนาเมื่อทำความเข้าใจเรื่องงบประมาณก็พบว่าแม้จะเป็นบริษัทเดียวกันแต่ก็เป็นคนละกลุ่มเป้าหมาย มีการวางแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลคาดการณ์ผลประกอบการที่ต่างต่างกัน เราเป็นเจ้าของเนื้อหา เราเห็นการบริหารจัดการรายรับทั้ง 2 ทางได้” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ ที่เห็นว่า การก่อกวนของเทคโนโลยีดิจิทัลจะมาในรูปแบบธุรกิจ ช่องทางธุรกิจและการหารายได้เชิงธุรกิจ ซึ่งแต่เดิมโทรทัศน์แบบเฟิร์สสกรีน (First Screen) มีรายได้หลักมาจากโฆษณา 55 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันมีเซคกันสกรีน (Second Screen) มาแบ่ง แต่ก็ไม่ได้ทำให้รายได้โฆษณาลด กลับมากขึ้นถึง 70-75 เปอร์เซ็นต์ เพราะรายได้จากสื่ออื่น เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ นิตยสารลดหดตัว และมาถ่ายลงที่โทรทัศน์ “ค่าสปอตบนโทรทัศน์จะถูกแบ่งแต่เข้าถึงคนมากกว่า มันไปได้ทุกแพลตฟอร์ม (Platform) ไม่ว่าจะดิจิทัล ดาวเทียมหรือเคเบิล คนลงโฆษณาสนใจเรื่องจำนวนคนดู ไม่ได้สนใจว่าภาพจะชัดหรือไม่ชัด สัดส่วนโฆษณาจะสูงขึ้นไปอีก เรื่องเซคกันสกรีน (Second Screen) เป็นเหมือนแพชชั่นที่ต้องพูดถึงกัน จริงๆเราไม่รู้ว่ามันโตจริงหรือไม่ สมาคมหน่วยงานต่างๆบอกว่าโต แต่เอาเข้าจริงโตในต่างประเทศ ไม่ใช่ในประเทศไทย สื่อออนไลน์ในไทยไม่โต แต่ไปโตในสื่อออนไลน์ต่างประเทศ เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูบ ซึ่งสื่อพวกนั้นใช้เนื้อหาของไทยและดูเงินไทยออกไปต่างประเทศ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เว็บไซต์ต่างๆในประเทศไทยประสบกับปัญหา เช่น MThai Sanook Kapook และ Manager โดยรายได้ไม่ได้เพิ่มมาก ส่วนกลุ่มที่มีรายได้เพิ่มคือกลุ่มบริษัทสื่อต่างชาติ เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูบ ซึ่งถือเป็นการก่อกวนข้ามชาติ ที่ต้องดำเนินการเชิงนโยบาย โดยควรให้บริษัทเหล่านั้นจดทะเบียนในประเทศไทย

“เรื่องอื่นๆ เช่น E-government เป็นเรื่องดี แต่เรื่องธุรกิจ เราไม่ได้ประโยชน์จากการเติบโตของผู้ใช้ออนไลน์ คนดูโต แต่รายได้ไม่ได้เพิ่มขึ้น ไม่ได้กระทบเนื้อหา โทรทัศน์ยังคงอยู่ได้ พฤติกรรมคนดูโทรทัศน์ยังคงดูเป็นกลุ่มเป็นครอบครัว สื่อสังคมออนไลน์ใช้เยอะในการสื่อสาร แต่ไม่ใช้ในการเสพเนื้อหา สื่อรายได้โทรทัศน์ในอังกฤษและอเมริกาก็ไม่ได้ลดลง เอเจนซี่พูดเรื่องเซคกันสกรีน (Second Screen) แต่ไม่เคยเอาเงินมาลง เรียกร้องเรตติ้งบนจอที่สอง ซึ่งวัดได้ มีอยู่ แต่ไม่นำไปใช้ กลับเชื่อเรื่องการจัดเรตติ้งโทรทัศน์” (อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เขมทัตต์ พลเดช ให้ความเห็นว่า การก่อกวนของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อธุรกิจโทรทัศน์ในลักษณะเหมือน “มดกัดที่นำร่าคาญ” โดยให้ความเห็นเรื่องช่องทางการออกอากาศ (Platform) ในระบบดิจิทัลว่าไม่ได้มีแค่กล่องรับสัญญาณ (Set Top Box) เท่านั้น แต่ยังมีช่องทางอื่นๆอีก ซึ่งต้องมีการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีให้ชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคและผู้ประกอบการ

“ประเทศไทย 60 เปอร์เซ็นต์ติดกล่อง นั่นคือ ส่งดิจิทัล แต่รับเป็นอะแนล็อก (Analog) ดังนั้นพัฒนาต่อยอดลำบาก มันมีแพลตฟอร์มที่เป็นเทลเลคอม 3G 4G IT based Convergence อีก ซึ่งนี่คือจุดเปลี่ยนผ่านที่ผู้กำหนดนโยบายไม่เข้าใจ ทำให้ผู้ประกอบการไปไม่ถูก ไม่รู้จะไปต่ออย่างไร เงินแทนที่จะไปพัฒนานักก็ต้องไปซื้อเทคโนโลยี แล้วอีกไม่กี่ปีอะแนล็อก (Analog) ก็จะมีอยู่แล้ว หน่วยงานกำกับต้องชัดเจน” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

1.4 ผลกระทบด้านแนวโน้มภาพรวมธุรกิจโทรทัศนิจิทัลในประเทศไทย

ในส่วนของแนวโน้มภาพรวมธุรกิจโทรทัศนิจิทัลในประเทศไทย พบว่า มีแนวโน้มที่จะเหมือนกับภาพของธุรกิจโทรทัศนิจิทัลระดับโลก ซึ่งจะเป็นลักษณะอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการธุรกิจ โทรทัศนิจิทัลรายใหญ่ไม่กี่ราย ส่วนรายอื่นๆที่เหลือจะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ดำเนินงานในลักษณะที่รับช่วงงานผลิต (Outsource) มาจากบริษัทใหญ่อีกต่อหนึ่ง

ทั้งนี้ คณิต คุณาวุฒิ ให้ทัศนะว่า เพราะธุรกิจโทรทัศนิจิทัลเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง ต้องใช้การสนับสนุนทางการเงิน (Financial Support) มาก ธนาคารที่จะให้กู้หรือสนับสนุนเงินลงทุนมีอยู่เพียงไม่กี่รายและต้องเป็นรายที่มีประสบการณ์และเข้าใจธุรกิจสื่อด้วย เช่น BBL ที่เป็นผู้สนับสนุนกลุ่มบริษัทช่อง 3 แต่อย่างไรก็ตามต้องมีความระมัดระวัง เพราะหากธนาคารที่ปล่อยกู้มีไม่กี่รายและโทรทัศนิจิทัลไปต่อไม่ได้ จะเกิดผลกระทบสูงและอันตรายต่อธุรกิจระดับประเทศ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

ซึ่งประเด็นของผลกระทบที่อาจเกิดกับเศรษฐกิจระดับประเทศที่กล่าวมาข้างต้นนี้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เขมทัตต์ พลเดช ที่ให้ความเห็นว่า

“Trend ควรจะเกิดช่องน้อยๆแต่แรก แต่การทำคลอดและเขียนแผนผิดพลาด ผมเป็นคนพูดคนแรกๆเลยว่า ช่องต้องมีน้อยลง สถานีจะน้อยลง เขาคินเอง ไม่ใช่ไม่รอด เพราะกฎหมายไม่ชัดเจน วิธีคิดและเอ็นจีโอคุม เขาไม่มองการเติบโตของธุรกิจ เขาคิดว่า มีสถานีก็ออกอากาศไป ใครจะรับได้รับไม่ได้ไม่สนใจ ผู้บริหารได้รับใบอนุญาตมา 15 ปี มองว่าไม่คุ้ม คืนดีกว่าแล้วไปทำอย่างอื่น ได้กำไรกว่า แต่ผลกระทบที่จะตามมาคือ ธนาคารที่เป็นผู้ให้กู้ ซึ่งถ้าเป็นแบบนี้หลายสถานี จะส่งผลสั้นคลอนถึงเศรษฐกิจระดับประเทศ” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ด้าน ศิวะพร ชมสุวรรณ ผู้บริหารใหญ่ของ อสมท. เห็นตรงกันว่าการให้สัมปทานไม่ควรให้จำนวนหลายช่อง เพราะจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา “ด้านTrend พบว่า เดิมมีอยู่ 6 ช่อง ถ้า กสทช เพิ่มอีกแค่ 7 ช่อง เป็น 13 ช่องอาจจะรอด ตอนนี่ 24 ช่อง 17 บริษัท จำนวนช่องเยอะเกินไป ผู้ผลิตก็พยายามไปอยู่ช่อง ถูกจ้างไปผลิต ถ้าช่องนั้นไปไม่รอด เขาก็ไม่รอด เขาต้องวิ่งไปหาเจ้าอื่น เกิดการแข่งขันในเรื่องราคาผลิต พยายามหาเนื้อหาที่มีคุณภาพซึ่งราคาก็สูงตามไปด้วย ดูตัวอย่าง วิลลี เป็น

พิธีกรอยู่ช่องไหน คนจำไม่ได้ แจ๊ส ชวนชื่น มีเป็น 10 รายการต่อเดือน ออกทุกช่อง คนจำไม่ได้ว่าอยู่ช่องไหน” (ศิระพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ทั้งนี้ คณิต คุณาวุฒิ ในฐานะผู้บริหารที่มีประสบการณ์คร่ำหวอดกับธุรกิจโทรทัศน์มาตั้งแต่ยุคบุกเบิกจนปัจจุบันให้ความเห็นว่า ตนไม่กังวลเรื่องการครอบงำธุรกิจจากบริษัทใหญ่ไม่กี่บริษัท เพราะธุรกิจโทรทัศน์ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ

“เราไม่ต้องกลัวว่าจะมีเจ้าใหญ่ไม่กี่เจ้าครอบงำธุรกิจเพราะ Big Company อู้แอ้ย บริษัทใหญ่มีข้อจำกัดด้านแอดมิน ขณะที่ Small ones move quicker อีกหนอยต่อไปจะมีรายเล็ก ๆ เกิดขึ้นมา ซึ่งถ้าเขาเก่งและมี Innovative เขาจะเข้ามาได้เอง ไม่ต้องกลัวรายใหญ่กินรายย่อย เพราะยิ่งกินยิ่งต้องมีความสามารถในการช่วยตนเอง Small Entrepreneur เก่งและ Move เร็ว ดู Cyber Business ในอเมริกา เกิด Small Business มากมาย แต่อยู่รอดได้เพียง 5 เปอร์เซ็นต์” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

โดยสรุปคือ เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นเทคโนโลยีก่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ แก่กิจการโทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรต้องปรับตัวและแนวทางการบริหารจัดการของตนและองค์กร

ชนิดา กิจบำรุง เห็นความท้าทายดังกล่าวว่า สื่อมีข้อดีและเสียอยู่ในตัว อยู่ที่คนนำไปใช้ “จุดเด่นคือเร็วและไปได้เยอะ แต่ถ้าใช้แบบไม่ผ่านการคัดกรองก็เกิดผลไม่ดี จุดอ่อนคือใครก็เป็นเจ้าของได้ง่าย ประมูลเข้ามาทำธุรกิจกันหลายรายด้วยเงินมาก แต่สื่อใหม่คนดูมากกว่า ลงทุนถูกกว่า อาจทำให้สื่อโทรทัศน์ดิจิทัลเสียโอกาสและผลประโยชน์” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

“แต่ดี โลกหมุนเร็ว โทรทัศน์ดิจิทัลทันสมัย ประชาชนเข้าถึงง่าย แต่คนจะตามทันหรือไม่ คนรุ่นใหม่ไปเร็ว คนรุ่นเก่าวิ่งตาม ความทันกับความเหมาะสมอาจไม่ไปด้วยกัน ดังนั้น อยู่ที่ผู้นำว่าจะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด เดินไปอย่างไรโดยไม่หลงทางกันทั้ง 2 รุ่น” (เนตรชนก วิภาตะศิลป์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งด้านอุปกรณ์ โครงสร้างเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการของตนเอง ดังจะนำเสนอรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2. การปรับตัวของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารต้องมีการปรับตัวอย่างมาก ทั้งการเรียนรู้ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและภูมิทัศน์สื่อ การปรับเปลี่ยนทัศนคติมุมมองในการบริหารงาน และการคัดเลือกบุคคลากรเข้าร่วมงานในองค์กร

คณิต คุณาวุฒิ ในฐานะผู้บริหารที่เห็นธุรกิจโทรทัศน์มาตั้งแต่ยุคแรกๆและเป็นผู้นำองค์กรรุ่นแรกๆที่ต้องวางแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตของบริษัททิวทัศน์ส์จากระบบอะแนลล็อกมาสู่ระบบดิจิทัล ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในโลกดิจิทัล โดยเฉพาะช่วงอายุที่มากขึ้นทำให้ต้องพยายามทำความเข้าใจกับโลกดิจิทัล อย่างน้อยก็ในวงกว้าง เพราะความเข้าใจจะช่วยทำให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์และรู้จักการใช้งานเทคโนโลยี

“โดยส่วนตัวผมหลีกเลี่ยงไม่ได้และเห็นการเปลี่ยนแปลงมากมาย จากฟิล์ม สู่เทป สู่ไฟล์ อุปกรณ์ตัดต่อแบบคอมพิวเตอร์และเซิร์ฟเวอร์ แม้เราจะไม่ใช่คนลงมือทำ แต่เราต้องเข้าใจเพื่อการวางแผนและกลยุทธ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเริ่มทำตั้งแต่สมัยฟรอนซ์ (ผู้บริหารระดับสูงขณะนั้น ซึ่งอยู่ในช่วงประมาณปี 2544) โดยเสนอแผนในการ Migrate คนจากอะแนลล็อกไปดิจิทัล ใช้เวลาเกือบ 2 ปี ต้องพยายามทำให้เขา (บุคลากร) ไม่กลัว จากเดิมนำเข้าห้องให้เจ้าหน้าที่ตัดต่อก็สามารถทำเองได้ ซึ่งพบว่าเมื่อทำเองได้แล้ว งานมีคุณภาพมากขึ้น จังหวะในการตัดต่อดีขึ้น” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ คณิต คุณาวุฒิ ยังเห็นว่า การเข้าใจเทคโนโลยีนำมาสู่การเห็นประโยชน์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในแง่การผลิตเนื้อหา “เห็นความดีของเทคโนโลยีดิจิทัลคือ ขนาดอุปกรณ์เล็กลง วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลง สายตามนุษย์มองได้ 180 องศา แต่ดิจิทัลมองได้ 360 องศา ดูการถ่ายทอดสดกีฬาใช้กล้องเป็นร้อยๆตัว กรรมการขอดูภาพย้อนหลังได้ มีกรรมการชุดที่อยู่กับกล้องด้วย รายการต่างประเทศดูได้ในวันเดียวกัน เช่น ซีรีส์ เดย์วี่โปรโมทว่า ดู Same day กับ US รายการเรียลลิตี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีเทคโนโลยีดิจิทัล” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

สอดคล้องกับ เขมทัตต์ พลเดช ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์พีพีทีวีที่เห็นว่า ผู้บริหารต้องไม่ต่อต้านเทคโนโลยีแต่ต้องเรียนรู้เพื่อเข้าใจและใช้ประโยชน์ “แทนที่เราจะต่อต้าน เราต้องเข้าไป เพื่อให้รู้ว่าแต่ละแพลตฟอร์ม เป็นอย่างไร เพื่อให้เข้าใจ และปรับจูนตนเองว่าจะแก้ไขอย่างไร” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกับ องอาจ สิงห์ลำพอง ผู้บริหารองค์กรบริษัทอาร์เอส ที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) บ่อนสถานีโทรทัศน์มาก่อนที่จะจับธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียมและโทรทัศน์ดิจิทัล ให้ความเห็นที่ว่า ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวตามเทคโนโลยีอย่างมาก ต้องทันสมัยตลอดเวลา สิ่งที่ต้องครุ่นใจให้ความสำคัญคือกลยุทธ์การเปิดตัวสถานีให้คนรู้จักถือเป็นหัวใจหลัก “การเปิดตัวช่องมีความสำคัญ พอเปิดตัวได้แล้วมีคนรู้จักแล้วก็ง่ายขึ้น บางครั้งอาจยังไม่ได้กำไรในเชิงธุรกิจเม็ดเงิน แต่ได้พื้นที่สื่อก็ถือว่าต้องทำและเป็นประโยชน์” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

ด้าน ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยรัฐ ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เพิ่งก่อตั้ง เป็นองค์กรที่มีประสบการณ์จากสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ขาดประสบการณ์ทำโทรทัศน์มาก่อน เห็นว่า ไทยรัฐทีวีอาจเคลื่อนไหวช้า แต่มีข้อดีคือได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการรายอื่นๆ “ไทยรัฐเข้าสู่ธุรกิจทีวี หลังสุด หลังจากเป็นเบอร์หนึ่งในวงการสิ่งพิมพ์มา 6 ทศวรรษ เรา Enjoy กับ Hard Copy แล้วค่อยมาทำ Website เมื่อ 5-6 ปีที่ผ่านมา ไม่เคยทำทีวีดาวเทียม การเข้ามาช้ากว่าคนอื่น ข้อเสียคือเคลื่อนไหวช้า แต่ข้อดีก็คือเราได้เรียนรู้จากประสบการณ์” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ เห็นว่าผู้บริหารต้องมีการปรับตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยการหลอมรวมคือโจทย์สำคัญ ซึ่งการประยุกต์ (Implementation) อาจไม่ง่าย ปัญหาสำคัญจากการเปลี่ยนจากสื่อเก่ามาเป็นสื่อใหม่คือปัญหาเรื่องบุคลากร โดยใช้บริษัทข้างนอกมาทำวิจัยและพัฒนาเป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) ในการทำการหลอมรวมแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่รีบร้อน เดิมไทยรัฐทีวีใช้กลยุทธ์เรื่องคุณค่าและความน่าเชื่อถือมาก่อนความเร็ว ซึ่งปัจจุบันเริ่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน และใช้การบริหารด้วยสถิติตามแผนที่วางไว้ ใช้ขั้นตอนการทำงานตามช่องทางต่างๆ ตามลำดับ คือ เริ่มจากข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) ต่อด้วยเว็บไซต์ (Website) เป็นลักษณะของหัวข้อข่าว (Headline) จากนั้นคืออีเมลล์และภาพ ก่อนส่งทีมสนามลงและบรรจุในห้องข่าว (Newsroom)

“จุดอ่อนของออนไลน์และโซเชียลคือความน่าเชื่อถือ เดิมเราเน้นคุณค่า คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ก่อนความเร็ว ปัจจุบันจะเพิ่มความเร็ว บริหารด้วยสถิติและเวลา เช่น ข่าวปอเข้าโรงพยาบาล ใช้เวลา 15 นาที ระเบิดราชประสงค์ 10 นาที เวลา 1 นาที ในออนไลน์ต่างกัน แพ้ชนะเป็นแสน ใช้การบูรณาการสื่อ เช่น ออนไลน์ไปทีวี หรือใช้ Social Media ปูทางโปรโมทให้ทีวี ตัวอย่าง การถ่ายทอดงานพระราชทานเพลิงศพของปอ ทฤษฎี คนดูไทยรัฐมียอดเรตติ้ง 1.9 เท่ากับถ่ายทอดฟุตบอล เป็นสามเท่าของข่าวค่ำ ทั้งที่ครั้งนั้นถ่ายทอดหลายช่อง” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

อดิศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนากิจ ให้มุมมองจากการบริหารงานด้านข่าวของเนชั่นว่า การทำเนื้อหาข่าวมีความต่างจากสื่อบันเทิงที่เป็นเพลงหรือภาพยนตร์ที่มีความเป็นเจ้าของและลิขสิทธิ์ แต่ข่าวไม่มีใครเป็นเจ้าของข่าว เป็นแค่เจ้าของคลิป ทุกคนเป็นนักข่าวได้ การเกิดขึ้นของนักข่าวพลเมือง (Citizen Reporter) ถือเป็นก่อกวนการทำงาน และทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวมาก “เราใช้วิธีกระโจนมันลงไป ไม่ได้กลัวว่าจะมาकिनตนเอง สื่อสังคมออนไลน์ใหม่ๆเราให้นักข่าวใช้เพื่อสร้างประโยชน์ ในอดีตคนดูรู้จักแต่ผู้ประกาศข่าว ไม่ค่อยรู้จักนักข่าวภาคสนาม แต่พอสื่อสังคมออนไลน์เกิดขึ้นทำให้นักข่าวมีตัวตน ให้คนของเราเรียนรู้เทคโนโลยี เรากระโจนลงไปและปรับตัว” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

การบริหารงานขององค์กรเนชั่น ผู้บริหารมีการปรับตัวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการออกแนวทางปฏิบัติในการใช้สื่อดิจิทัลสมัยใหม่ว่าจะใช้อย่างไร ทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนบุคคล

รวมทั้งมีแนวทางการใช้เพื่อให้งานของบุคลากรมาสนับสนุนการทำงานขององค์กร โดยให้นักข่าวใช้สื่อ
ดิจิทัลหลอมรวมในการสร้างแบรนด์ของตนเองเพื่อมาสนับสนุนการเสนอข่าวของสถานีในทุกๆช่องทาง

“เราก้าวหน้ามากๆ ไม่เป็นประเพณีนิยม ต่างจากสื่อตะวันตกด้วยซ้ำ เช่นในการใช้ทวีตเตอร์ก็มี
การถกเถียงกันว่านักข่าวควรทวีตก่อนหรือหลังต้นสังกัด บีบีซีและรอยเตอร์ห้าม แต่ที่เนชั่นเราไม่ห้าม
เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือให้คนได้รับข่าวและตามมาดูเรา เราให้นักข่าวสร้างแบรนด์ของตนเอง เช่น คุณ
นพจักร รัตน์เรื่องมือบ บางคนถนัดข่าว เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง ส่วนแบรนด์องค์กรเราก็ใช้ทวีต
เตอร์เพื่อสร้างกลุ่มคนดูของเราเพื่อให้เล่นในทุกสกรีนได้ รายได้หลักคือเฟิร์สสกรีน เราใช้ทวีตเตอร์ลิงค์
ไปยังเฟซบุ๊ก และเว็บไซต์ ให้คนมีการรับรู้ไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็ติดตามข่าวจากเนชั่นได้ตลอดเวลา ทุกพื้นที่
ทุกช่องทาง” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาข้างต้นสะท้อนว่าองค์กรโทรทัศน์ที่มีประสบการณ์เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content
Provider) และมีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียมมาก่อน จะเข้าใจเรื่องการปรับตัวให้เท่าทัน
และสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือก่อวนธุรกิจโทรทัศน์ รวมทั้ง
ผู้บริหารยังมองเห็นการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มและ
ประสิทธิภาพให้กับธุรกิจโทรทัศน์ การปรับตัวของผู้บริหารกลุ่มนี้จึงเกิดขึ้นในระยะเวลาอันพอสมควร
และดำเนินกลยุทธ์ที่ทันต่อสภาพการณ์ของธุรกิจโทรทัศน์ในปัจจุบัน ในขณะที่องค์กรที่เริ่มต้นจาก
โทรทัศน์หลักแบบอะแนลล็อกและได้รับสัมปทานในการประกอบธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลกลับเพียงอยู่ในช่วง
ปรับกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการบริหารงานของ
องค์กรลักษณะนี้

ศิวะพร ชมสุวรรณ ผู้บริหารสูงสุดของ อสมท ให้ทัศนะว่า อสมท อยู่ในวงล้อมของความ
ปลอดภัยมานานในช่วงอุตสาหกรรมโทรทัศน์ยุคอะแนลล็อก แต่เมื่อเข้าสู่ยุคของโทรทัศน์ดิจิทัล ซึ่งมีการ
แข่งขันสูง และไม่ใช่ว่าเพียงการแข่งขันระหว่างโทรทัศน์ช่องหลักเดิมด้วยกันเท่านั้น แต่ต้องมาแข่งกับ
องค์กรที่เคยบ่อนเนื้อหารายการให้ตนเอง การปรับตัวในด้านกลยุทธ์การบริหารงานจึงยิ่งต้องมีมากกว่า
องค์กรอื่น

“อสมท ถือเป็น Old Fashion Organization เรามาจากรัฐวิสาหกิจก่อนจะมาแปรรูปเป็นบริษัท
จำกัดมหาชน สังเกตได้ว่ารัฐวิสาหกิจที่ขายสัมปทานจะอยู่ได้ เช่น TOT CAT จะอยู่รอด แต่เมื่อใดก็
ตามที่ต้องมาแข่งกับเอกชนจะไม่รอดเพราะ สมรรถนะ Competency บุคลากร และ Service Mind ไม่
ถึง ต้องปรับกลยุทธ์ใหม่หมดเลย สมัยก่อนเราอยู่ใน Comfort Zone กำไรมาจากทำให้สัมปทานกับท
วิชั่นส์ และช่อง 3 ซึ่งกำลังจะหมดไป เมื่อเรามาทำเอง เราไม่เห็นกำไร อีกหนอยรายได้จากสัมปทาน
กำลังจะหมด เราต้องหารายได้อื่นๆและทำให้แข่งขันกับคนอื่นได้ รวมทั้งเวลานี้เราต้องจ่ายค่าสัมปทาน

ที่ซื้อใบอนุญาตไป 2 ใบ เป็นเงินถึง 4,000 ล้านบาท” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ศิวะพร ชมสุวรรณ ซึ่งเข้ามารับตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่ขององค์กร เป็นเดือนที่ 15 ในวันที่ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูลว่า 1 ใน 5 กลยุทธ์ การบริหารงานของตน คือการเปลี่ยน อสมท เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ซึ่งมีแนวทางในการค่อยๆ เริ่มและเปลี่ยนทีละน้อย จากเดิมสมัยก่อนไม่ได้ให้ความสำคัญ เพราะคิดว่าลงทุนสูงแต่มีกำไรน้อย แต่ปัจจุบันผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) เพราะปัจจัยต่างๆ ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) เทคโนโลยีและกฎหมายที่เปลี่ยนไป ซึ่ง 3 สิ่งนี้ทำให้ อสมท. ต้องเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์ (Vision) ยาวๆ แบบในอดีตเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับชัดเจน คือ Highly Creative Media Corporation และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาทำงาน “สิ่งที่ อสมท. ทำ คือการ 1.) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับดิจิทัล มีทำนองดูแล เป็นคนนอกที่รับเข้ามาใหม่ 2.) ทำโทรทัศน์ วิทยุ และสื่อดิจิทัล เข้ามารวมกัน เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ Digital Organization” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกันกับ ธนิตา กิจบำรุง ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี ซึ่งเป็นองค์กรที่ขยายธุรกิจมาจากสถานีช่อง 3 ที่เป็นองค์กรธุรกิจโทรทัศน์อะแนลล็อกเดิม มีความเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวเพื่อเข้าใจและเรียนรู้เทคโนโลยี และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทันเทคโนโลยีมาร่วมงานเพื่อผลักดันองค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องจัดการอบรมเพิ่มทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ให้กับบุคลากรรุ่นเก่า โดย ธนิตา กิจบำรุง ให้ความเห็นไว้ว่า “คนที่จะเป็นมดงานต้องเป็นคนรุ่นใหม่ เพราะทันเทคโนโลยี เข้าใจและสามารถเลือกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในราคาที่น้อยที่สุด โทรทัศน์แบบเดิมคนที่ถูกให้ออกคือคนรุ่นเก่าที่ไม่ยอมเปลี่ยน ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้าง” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ส่วนกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดสรรและมอบหมายงานอื่นๆ ที่เหมาะสมกว่าให้กับบุคลากรเหล่านั้น “ตัวอย่างในช่องมีคนอายุ 40 กว่า ที่ไม่ทันเทคโนโลยี รับเด็กอายุ 20 กว่ามารู้เทคโนโลยี ใช้วิธีการอบรมแล้วบางคนทำได้ บางคนก็ยังทำไม่ได้ก็มี จะใช้วิธีสวิตช์คนพวกนั้นไปทำอย่างอื่น ต้องปรับคนรุ่นเก่าเอาไปทำอะไรในส่วนที่ต้องใช้ความรอบคอบ เช่น QC ในขณะที่คนรุ่นใหม่ใช้คิดสร้างสรรค์งาน ในการจัดการบริหารองค์กรอะแนลล็อกควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกหากช่องที่ตั้งมานานมีการให้คนอาสาออกก็เข้าใจได้” (ธนิตา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

นอกจากการทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีแล้ว การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวของผู้บริหาร ในประเด็นนี้ เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ True4U ซึ่งมีจุดยืนด้านเนื้อหา

ของสถานที่ที่เน้นคุณภาพรายการเป็นหัวใจ ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร โดยกล่าวว่า การคัดเลือกคนเข้ามาในองค์กรมี 3 ข้อสำคัญคือ ข้อแรกความรักในองค์กร องค์กรต้องดีมีธรรมาภิบาล ข้อสองคือความรักในหัวหน้างาน โดยหัวหน้าต้องมีคุณธรรมซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และข้อสุดท้ายจะตามมาเป็นปลายทางคือความรักในงาน

“ข้อ 1 และ 2 จะสร้างข้อ 3 และจะทำให้อะไรที่เราคิดว่าเราทำไม่ได้กลายเป็นว่าเราทำได้ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ่ายทอดสิ่งนี้สู่กัน” (เนตรชนก วิชาตะศิลปิน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

สอดคล้องกับ ปรียาดา วุฒิกักดี ผู้บริหาร ไปรษณีย์ ที่เห็นว่า การบริหารงานเป็นเรื่องของคนในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่ต้องการแสดงตัวตน การบริหารยากด้วยตัวคนและเงินเนอเรชั่น คนเหล่านี้มาทำงานเพราะหน้าที่ ความภูมิใจในวิชาชีพ มีความเป็นศิลปินสูง ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวตามไปด้วย (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโทรทัศน์อันเป็นผลมาจากการขับเคลื่อนทางเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมและวางแนวทางกลยุทธ์ในการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทและปัจจัยต่างๆของแต่ละองค์กร องค์กรกลุ่มที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหาและทำโทรทัศน์ดาวเทียมมาก่อนมีการปรับตัวล่วงหน้ามาระยะเวลาหนึ่งแล้วจึงเป็นการได้เปรียบ ในขณะที่องค์กรที่เพิ่งผันตนเองจากโทรทัศน์ระบบอะนาล็อกมาสู่ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลกำลังอยู่ในช่วงอย่างก้าวเปลี่ยนผ่านซึ่งต้องอาศัยเวลาและเผชิญกับความท้าทายมากกว่าองค์กรกลุ่มแรก

อย่างไรก็ตาม แม้ผู้บริหารจะเข้าใจเทคโนโลยี ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และปรับแนวทางการบริหารงานเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมล่วงหน้า ผู้บริหารก็ยังต้องประสบกับอุปสรรคและความท้าทายในการบริหารจัดการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดของความท้าทายและแนวปฏิบัติในการจัดการกับความท้าทายดังกล่าวในหัวข้อถัดไป

3. อุปสรรค ความท้าทาย และแนวทางรับมือกับปัญหาในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการศึกษาพบอุปสรรคและความท้าทายในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก โดยประเด็นแรก คือ ความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อให้สถานีสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมและการสร้างการเป็นที่รู้จักให้กับสถานี และอีกประเด็นที่สำคัญคือการบริหารจัดการเพื่อ ding คักยภาพ พัฒนาบุคลากร ให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.1 การเข้าถึงกลุ่มผู้ชมและสร้างความรู้จักของสถานี

เชมทัตต์ พลเดช ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก (Tier) คือ

1. สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 5 7 และ 9 เดิม ที่มาจากธุรกิจโทรทัศน์ระบบอะนาล็อก ที่มีฐานคนดู มีประสบการณ์ ความคุ้นชินกับธุรกิจ และมีเงินสนับสนุน
2. ผู้ประกอบการโทรทัศน์ดาวเทียมซึ่งเป็นผู้ผลิตรายการป้อนกลุ่มที่ 1 ข้างต้น เช่น แกรมมี อาร์ เอส เวิร์คพอยท์ ไบรท์ทีวี เนชั่นทีวี
3. ผู้ประกอบการธุรกิจสื่ออื่นที่ขยายธุรกิจเข้ามาดำเนินกิจการโทรทัศน์ เช่น อัมรินทร์ทีวี ไทยรัฐทีวี นิวทีวี
4. ผู้ประกอบการที่เข้ามาใหม่ในธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีเนื้อหารายการและบุคลากร ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหาร โดย สถานีโทรทัศน์พีพีทีวี ถือเป็นองค์กรเดียวที่จัดอยู่ในผู้ประกอบการประเภทนี้

ในการจัดการกับความท้าทายดังกล่าว การบริหารองค์กรโทรทัศน์พีพีทีวีจึงเริ่มต้นจากการทดลองเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกซ้อมและเตรียมเนื้อหารายการ “ก่อนประมูลบอกผู้บริหารว่า เราทำดาวเทียมเล็กๆก่อนเพื่อซ้อมคนของเรา ซึ่งมากันหลากหลายเป็นสหประชาชาติ แทนที่จะทำ Mass ตามตลาด เราทำเป็นอันดีเล็กๆ ขุดจากออนไลน์ก่อน ทำแล้วคิดว่าภายในหนึ่งปีจะได้เนื้อหารายการ แต่ไม่ได้อย่างที่คิด แต่สิ่งที่เรารู้คือเรารู้จุดบกพร่อง” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ในการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์พีพีทีวี สิ่งที่ต้องทำอันดับแรกสำหรับ เชมทัตต์ พลเดช คือการสร้างแบรนด์ โดยการเปลี่ยนเอกลักษณ์ (Identity) จากเดิมชื่อสถานีออกแบบให้มีความเป็นศิลปะแต่อ่านออกยาก จึงออกแบบใหม่ให้แข็งแรง โดยใช้สีน้ำเงินเทอร์คอยให้เข้ากับบริษัทแม่ คือ โรงพยาบาลกรุงเทพ และบางกอกแอร์เวย์ รวมทั้งสีน้ำเงินยังเป็นสีแห่งการสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ มีการวางตำแหน่งสินค้า (Positioning) ไว้ที่ระดับสินค้าคุณภาพดี (Mass Premium) ตรงตามความชอบของท่านประธานผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ โดยความท้าทายหลักของพีพีทีวีคือการหาจุดเด่นของสถานี การหาฐานผู้ชมและเข้าถึงกลุ่มผู้ชมให้ได้ เมื่อมีการเปิดตัวสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล

“ต้องหาฐานลูกค้า/ผู้ชม โดยช่องที่ประมูลได้คือ ทีวีดีบ้านเทิง การหาฐานผู้ชมบ้านเทิง มาดูที่รายการที่ซื้อก่อน สัปดาห์ตลาด ภาพยนตร์และละครยุโรป มี Mono ครองตลาดแล้ว จีนยังไม่ได้รับความนิยม ญี่ปุ่นมีเนื้อหาน้อย เกาหลีมีมาก ใน 6 เดือนแรกจึงต้องตามกระแสเกาหลีเพื่อเรียกฐานคนดู” (เชมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

พีพีทีวีใช้กลยุทธ์นำรายการโทรทัศน์ข้ามชาติเป็นเครื่องมือในการฐานสร้างคนดูที่ชื่นชอบละครเกาหลีในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก เมื่อเริ่มสร้างฐานคนดูได้ในระดับหนึ่ง จากนั้นจึงเริ่มผลิตเนื้อหาเอง

เอง และใช้กลยุทธ์การเน้นที่ความสวยงามของกราฟิก ให้คนพูดถึงติดปากเป็นจุดขาย จากนั้น จึงมาจับ
เนื้อหาที่รายการประเภทละคร

“ละครของพีพีทีวีเป็นละครที่ไม่เหมือนคนอื่น ไม่มีตบตี ไม่แข่งกับช่อง 3 และ 7 เจาะวัยรุ่นด้วย
เพราะถ้ามีแต่ละครพีพีทีวี ช่องจะดูแก่ ละครรัตนาวลีแรง ส่วนละครวัยรุ่นเรตติ้งทีวีไม่ดีแต่ตั้งในออนไลน์
ตอนนี้ลดเกาหลี เพิ่มละครและกีฬา ส่วนข่าวใช้ Outsource เพราะ เป็น Fixed Cost และบริษัทจะได้ไม่
ใหญ่เกินไป” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ธนิดา กิจบำรุง ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี่ ซึ่งถือว่าเป็นช่องน้องใหม่ขององค์กรที่ยัง
ไม่มีฐานผู้ชมชัดเจน ได้ให้ความเห็นว่า โทรทัศน์ดิจิทัลมีมากถึง 24 ช่อง จากเดิมที่มีไม่มากช่อง ปัญหา
ที่พบคือคนดูเลือกชมไม่ถูก การดูจากกล่องรับสัญญาณหรือจากดาวเทียมก็มีการจัดเรียงช่องต่างกัน ทำ
ให้เสียโอกาสในการหาลูกค้า ซึ่งเป็นลักษณะความท้าทายเดียวกันกับที่พีพีทีวีพบ คือการหาฐานผู้ชม
และสร้างความรู้จักให้เกิดขึ้นกับสถานี

“โจทย์ที่ยากคือการไปหาคนดูให้เขารู้ว่าเราอยู่ที่ไหน เช่น ช่อง 3 แฟมิลี่ ทำโครงการปลูกป่า
มอบคอมพิวเตอร์ จักรยาน สร้างห้องน้ำ เข้าไปในชุมชน ให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมกับเนื้อหา เอาเรื่องของเขา
เข้ามาเป็นเนื้อหาในช่อง ให้เขามาดูเรา ให้เขารู้จักและหาเราให้เจอ ให้เขาเป็นแหล่งข่าวของเรา บาง
โรงเรียน บางห้างสรรพสินค้าเปิดช่อง 3 แฟมิลี่ ตลอด เพราะเป็นช่องที่ปลอดภัย วิทยุไหนก็ดูได้ ไม่เป็น
พิษเป็นภัย โจทย์ยากด้านเนื้อหาคือ ทำทีวีในงบประมาณที่จำกัด” (ธนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่าง
บุคคล, 10 มีนาคม 2559)

นอกจากความท้าทายข้างต้นในการเจาะกลุ่มเป้าหมาย สร้างความโดดเด่นและสร้าง
ความคุ้นเคยกับผู้ชมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งพีพีทีวีและ ช่อง 3 แฟมิลี่ ต่างก็ประสบกับความท้าทาย
ด้านการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ ดังที่จะ
นำเสนอต่อไป

3.2 การบริหารศักยภาพบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

“ประมวลเดือน มกราคม ให้ออกอากาศ เมษายน ถนนยังสร้างไม่เสร็จ ให้ออกวิ่งแล้ว สิ่งที่ต้องหา
คือ เนื้อหา บุคลากร เทคโนโลยี เงินซื้อเทคโนโลยีได้ แต่คนต้องเข้าใจธุรกิจด้วย เปลือกนอกแข็งแรง
แต่ไส้ในไม่คอยจะแข็งแรง บุคลากรซื้อตัวมา รับเข้าง่าย แต่ให้ออกยากเพราะมีกฎหมายแรงงาน
คุ้มครองอยู่” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

คำสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้นคือสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความท้าทายด้านการบริหารจัดการงาน
บุคลากรของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยที่ต้องพบทั้งในองค์กรสถานีน้องใหม่อย่าง
พีพีทีวี หรือแม้แต่องค์กรที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย
อย่าง อสมท.

โดย ศิวะพร ชมสุวรรณ ผู้อำนวยการใหญ่ อสมท.ให้ความเห็นว่าบุคลากรใน อสมท. เองไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจโทรทัศน์อันเป็นผลกระทบมาจากการก่อตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงต้องมีการสรรหาบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

“ปัจจุบัน อสมท. มีพนักงาน 3 ประเภท คือ ประจำ รายวันสัญญาต่อปี และ Outsource ส่วน ผอ. เป็นเทอม 4 ปี เราไม่สามารถพัฒนาคนภายในได้ ซึ่งเป็นปัญหาในรัฐวิสาหกิจทุกที่ จึงใช้วิธีการหาคนนอกที่มีความรู้เข้ามาเป็นรอง 3 คน หนึ่งในนั้นคือคนที่รู้ด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นกลยุทธ์ด้านดิจิทัลขององค์กร” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารทุกองค์กรเห็นพ้องตรงกันว่า ในกระบวนการคัดสรรบุคลากรผู้บริหารต้องคัดเลือกคนที่มีทักษะความรู้ดิจิทัลเข้ามาทำงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องมีการจัดการอบรมเพิ่มศักยภาพความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรอีกด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการกับความท้าทายดังกล่าวได้ ก็จะสามารถสร้างสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพให้เกิดกับองค์กรได้

“เราไม่มองว่าเป็นอุปสรรค พอเราเห็นและทำความเข้าใจ เราก็ปรับตัว เรารู้ว่าเราขาดบุคลากรด้านดิจิทัล เราก็สร้างขึ้นมา ด้วยความเป็นบริษัทในเครือแกรมมี เราสามารถสรรหาคน ไม่นาน แค่ 12 เดือนเรา Turn Around สร้าง Internal Competency ได้มีประสิทธิภาพ” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

“ก่อนทำพวกนี้เรามีการอบรมมีการวางแนวทางปฏิบัติ ให้หลักการในการใช้งานกับบุคลากร เช่น การตั้งชื่อนามสกุลสังกัดในสื่อสังคมออนไลน์ การพวงชื่อสังกัดเข้าไปด้วยเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบไปด้วย เราไม่ได้ห้ามเรื่องส่วนตัวไม่ส่วนตัว แต่คนของเราใช้เป็น ให้ทุกคนสร้างแบรนด์ของตนเอง แต่เขามีความระมัดระวังในการใช้งาน” (อดิศักดิ์ ลิ้มปริญญพัฒน์กิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีวิธีการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการรู้จักการมอบหมายภาระงานให้ตรงกับทักษะและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน

ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร คณิต คุณาวุฒิ ให้ความสำคัญกับการให้ความรู้พนักงานมากที่สุด โดยเห็นว่า การให้ความรู้ซึ่งกันและกัน และการแบ่งปันถือเป็นหัวใจในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและทีมงาน รวมทั้งต้องจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอในการทำงานและฝึกฝนทักษะของบุคลากร

“ข้อแรกคือ จะทำอย่างไรให้เราให้ความรู้เขาได้มากที่สุด เมื่อก่อนเราส่งลูกน้อง แต่เดี๋ยวนี้ เราหา เขาหา แล้วเอามาแบ่งปันกัน เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความรู้ของเขาและของ

เรามาผนวกกันจะทำให้ง่ายขึ้น ข้อสองคือต้องจัดหาอุปกรณ์ให้เขาได้เพียงพอ เช่น Small Camera Pin Camera Drone” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

คณิต คุณาวุฒิ ซึ่งมีประสบการณ์ในฐานะเป็นอาจารย์ผู้สอนภาควิชาศิลปการละคร คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาก่อน ให้ความสำคัญกับเทคนิควิธีการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเห็นมุมมองวิธีการคิดที่แตกต่างกันของคนแต่ละรุ่น และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องสามารถผสมผสานวิธีคิดและเทคนิคการทำงานของคนต่างรุ่นเข้าด้วยกันเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผลงาน

“เทคนิควิธีการคิดเราเป็นแบบสมัยเก่า (คณิต คุณาวุฒิ เริ่มต้นการทำงานด้านสื่อด้วยการทำภาพยนตร์กับคุณพ่อ วิจิตร คุณาวุฒิ ผู้กำกับชื่อดังของประเทศไทย) แต่คนสมัยใหม่เป็น Digital Thinking พนักงานในองค์กรบางคนชอบเล่นกล้องและมอเตอร์ไซด์ มีวิธีคิดแบบดิจิทัล การทำงานบางอย่างเราคิดไม่ทันเพราะเราคิดแบบเก่า แต่เราสามารถมองออกกว้างงานนั้น ภาพที่ต้องใช้เป็นภาพสั้นๆและใช้เทคนิคการตัดต่อเข้าช่วย เขาจะหาเทคนิคได้ดีและเร็วกว่าเรา เมื่อก่อนเรามักจะต้องส่งลูกน้อง ผมว่าวิธีการมันจะต้องเปลี่ยนไปแล้ว บางทีมันมาจากเขา เพราะฉะนั้นการให้ความรู้ซึ่งกันและกันสำคัญ ผมไม่มองว่ามันเป็น One-direction แล้ว เพราะมันเกี่ยวกับ Chart งานของผม ผมว่าการให้ความรู้ซึ่งกันและกันมันมีบทบาท ต้องสร้างการยอมรับกันระหว่างวิธีการคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ผสมผสานกัน บางอย่างเป็นแนวคิดเราแต่ใช้วิธีของเขา บางอย่างเขาเป็นคนคิดแต่ใช้วิธีของเรา โปรเจกต์เซอร์ต้องมีความเป็นเฉพาะทางมากขึ้น ไม่มีใครเก่งทุกงาน ในต่างประเทศคนที่เก่งอุปกรณ์เขาจะเลือกไปทางเดียวให้แคบลง โปรเจกต์เซอร์ 10 คน จะให้ทำเหมือนกันไม่ได้ บางงานอาจต้องผสมผสานเอาคนเก่งก็พามาทำงานร่วมกันกับสารคดี ในโลกของสื่อต้องมีการผสมผสานกันของความรู้” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ผู้บริหารไทยรัฐทีวี ซึ่งมีประสบการณ์สายงานข่าวมายาวนาน เห็นว่า ในการทำงานโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม พบว่า การผลิตเนื้อหาเพื่อส่งออกหลายช่องทางทางการออกอากาศ (Platform) สร้างความเหนื่อยให้เกิดกับบุคลากรที่ทำงาน และในฐานะผู้บริหารตนไม่อยากให้มีการทำงานซ้ำ การสื่อสารควรมีวิธีที่ต้องถูกต้อง ไม่ใช่หลายวิธีเกินไป เช่น ใช้ทั้งข้อความสั้น (SMS) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (Email) ระบบห้องข่าว (Newsroom) ซ้ำไปมา ข้อมูลทกลงได้ จึงต้องนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ช่วยในการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาเองและที่ซื้อบางส่วนมาประยุกต์ใช้กับระบบ Newsroom ผสมผสานเทคโนโลยีทั้งที่พัฒนาเองและของต่างประเทศ

“คนต้องปรับตัว การสื่อสารระหว่างกัน การสื่อสารภายในองค์กรที่มีหลายสำนักงานในพื้นที่ห่างกันทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร ปัญหานี้มีได้บ้าง แต่ไม่ควรมาก เพราะเราต้องสื่อสารกับคนเป็นหลัก ล้วน ต้องถูกต้องและเร็วด้วย” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

เขมทัตต์ พลเดช ให้บทสรุปว่า อุปสรรคความท้าทายมีสองส่วน คือ ภายนอกและภายใน “อุปสรรคภายนอกคือสิ่งที่เราไม่สามารถคุมได้ เช่น เศรษฐกิจโลกและประเทศ กฎหมาย นโยบาย รัฐระบบการวัดเรตติ้งที่ไม่เปลี่ยนมา 20 กว่าปีแล้ว ขณะที่กลุ่ม Tier ที่ 2 เขาเคยทำดาวเทียมมาก่อน ก็ใช้วิธีเอา People Metre (อุปกรณ์วัดเรตติ้งโทรทัศน์) ไปติดวัดได้ ขณะที่ Tier 3 และ 4 ทำไม่ได้ ส่วนอุปสรรคภายใน คือ การหมุนเปลี่ยนของคน ต้นทุนพนักงานสูง ระบบ Admin ไม่เข้าใจ ใช้ง่าย ให้ออกยาก จะพัฒนาคนอย่างไร ที่มาจากหลากหลายและต่างระดับ นี่คือการท้าทายของผู้บริหาร มีทุกที่” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารจัดการความท้าทายด้านบุคลากรที่กล่าวมา ต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งขึ้นมาเป็นจุดศูนย์รวมทิศทางการทำงานของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดย เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ True4U กล่าวว่า องค์กรของตนใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร คือ การรักองค์กร รักหัวหน้างาน และการรักในงาน

“หากการคัดเลือกคนด้วย 3 ข้อข้างต้น มักจะไม่เกิดปัญหา แต่ถ้ากรณีรับมาแล้วไม่ใช่ เปลี่ยนเขาไม่ได้ วัฒนธรรมองค์กรขัดเกลาเขาไม่ได้ ต้องอย่าด่วนตัดสินเขา พยายามหาจุดดีที่เหมาะสมกับเขา จับวางเขาไปอยู่ในจุดที่จะเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด เลือกเขาให้เหมาะกับงาน ให้ทำเรื่องอื่นที่เหมาะสมกว่า ถือเป็นปรับตัวเราและทัศนคติของเราไปด้วย” (เนตรชนก วิภาตะศิลปิน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ปรียาดา วุฒิภักดี (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า สิ่งที่ผู้บริหารต้องปรับคือ ข้อแรก ต้องฟังอย่างมากและพยายามทำความเข้าใจ หาข้อมูลเพิ่มเติม ประการที่สองคือ ต้องใจเย็น รู้จักการรอ จากประสบการณ์ของตนเองซึ่งเคยทำงานเอเจนซีโฆษณามาก่อน ไม่ชินกับการรอ ไม่มีใครรอกัน แต่งานโทรทัศน์จะมีขั้นตอนของการทำงาน ดังนั้น ในฐานะผู้บริหารต้องปรับตัว ใช้วิธีการหา KPI ในการวัดระหว่างทาง และข้อสุดท้าย คือ การหาความรู้ให้มากทั้งจากในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังให้ความเห็นว่า ความท้าทายของผู้บริหารคือ จะทำอย่างไรให้โทรทัศน์เกิดประโยชน์และคุณค่ากับคนดูที่ไม่ใช่แค่ความบันเทิง การแสดงตัวตนและสร้างประโยชน์ใช้เวลานาน ซึ่งสิ่งนี้คือความยากและท้าทาย ขณะเดียวกันก็มีความกดดันภายใต้การแข่งขัน

จากที่ได้นำเสนอมาทั้ง 3 ประเด็นใหญ่ที่ผ่านมา พบว่าในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงไปของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี รวมทั้งต้องมีการปรับตัวและบริหารจัดการกับความท้าทายในรูปแบบต่างๆ ซึ่งในหัวข้อต่อไปจะเป็นการนำเสนออุปสรรคปัญหาเฉพาะของสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลอันได้แก่ ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีซึ่ง

เกิดขึ้นในรูปแบบและระดับที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งมีรายละเอียดที่หลากหลายจึงจะได้แยกการนำเสนอโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

4. ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนย่อมหนีไม่พ้นปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบปัญหาดังกล่าวซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทย่อย คือ ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนดูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของการทำงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ และ ปัญหาช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับศิลปะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนดูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

บดินทร์ อุดล ให้ทัศนะว่า ช่องว่างทางเทคโนโลยีที่พบคือ คนดูแต่ละกลุ่มมีช่องว่างในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน คนดูรุ่นเก่ายังนิยมดูรายการโทรทัศน์แบบเดิมๆ ขณะที่คนดูรุ่นใหม่เปิดรับรายการเดียวกันจากสื่อใหม่ ทำให้เกิดความท้าทายในการทำเนื้อหาให้เหมาะทั้ง 2 ช่องทางออกอากาศและรสนิยมของคนดูที่เสพสื่อในช่องทางที่ต่างกัน “เราสามารถพัฒนาปรับตัวได้ ทำเนื้อหาให้เป็น Total Media Resolution เต็มรีบู ดูเร็ว มีเวลาน้อย อยากรู้ประเด็นเลย ขณะที่คนที่เคยเสพวิธีเดิมแบบโทรทัศน์ก็ยังชอบลักษณะแบบเดิมๆ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

4.2 ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของการทำงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

ช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ถือเป็นปัญหาที่พบในทุกองค์กร แต่ละองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหานี้ในขั้นตอนและระดับที่แตกต่างกัน ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559) วิเคราะห์ปัญหานี้เพิ่มเติมว่า เรื่องช่องว่างการรู้เทคโนโลยีมากน้อยระหว่างบุคลากรเป็นเรื่องปกติ จากประสบการณ์ที่ตนเองพบคือปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของการทำงานคนละสื่อที่ไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น คนทำหนังสือพิมพ์ไม่มีความรู้เรื่องภาพและการตัดต่อ เวลาออกอากาศ คนทำสื่อออนไลน์ก็ไม่เข้าใจภาษาภาพ คนทำโทรทัศน์เองก็ไม่รู้ภาษาหนังสือ

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ป้อนสถานีหลักมาก่อนจะปรับตัวได้เร็วและก้าวข้ามปัญหานี้ไปแล้ว ในขณะที่องค์กรที่เป็นสถานีหลักในระบบอะแนลล็อกมาก่อน และเพิ่งหันมาจับธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในช่วงที่ผ่านมา ถือเป็นช่วงที่กำลังเผชิญกับปัญหานี้อยู่ โดยแนวทางบริหารจัดการเพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือการจัดการอบรมให้กับบุคลากร เพื่อลดความกลัวและความเครียดที่เกิดจากเทคโนโลยี เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จนบุคลากรเกิดความพร้อม ลดความกลัว และสามารถใช้เทคโนโลยีได้

คณิต คุณาวุฒิ เล่าย้อนหลังถึงช่วงเมื่อสิบกว่าปีก่อนว่า ปัญหาของคนทำงานช่วงเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยียุคแรกๆคือเกิดความกลัว จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป “เราก็มองไม่เร่งรีบรอให้เขาพร้อมก่อน เพราะเทคโนโลยีก็ค่อยๆเปลี่ยน ไม่ได้เปลี่ยนแบบทันทีข้ามคืน คนก็ค่อยๆเปลี่ยนใช้เวลา 2-3 ปี เมื่อเขาเห็นเพื่อนทำได้เขาก็พยายามทำบ้าง โดยเฉพาะต่อมาเทคโนโลยีง่ายขึ้น ใช้งานมากขึ้น ถ้าเทคโนโลยีไม่เป็นมิตรต่อผู้ใช้ ใช้งานยาก คนจะไม่ใช้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

สอดคล้องกับ อดีตคณบดี ลิมปรุ่งพัฒนกิจ ที่กล่าวว่า “เราผ่านจุดนั้นมาเป็น 10 กว่าปีแล้ว จุดที่มีการต่อต้าน ไม่ยอมรับ หนึ่งเฉย และค่อยยอมรับ มันผ่านมาแล้ว ในปัจจุบันคนในองค์กรไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี แต่ละคนรู้จักจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง และไม่เชื่อว่าคนรุ่นเก่าไม่รู้เทคโนโลยี เช่น คุณสุทธิชัย เป็นคนรุ่นเก่าที่มีข้อมูลซึ่งเป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้งานบนเทคโนโลยีอันใหม่ได้ เราผ่านจุดที่เรียกว่า ‘Do or Die’ มาแล้ว ตอนนี้เราอยู่ที่จุด ‘Do’” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

“เราผ่านจุดของปัญหานั้นมานานแล้ว พื้นฐานของธุรกิจเราเป็น Content Provider คือด้วยความที่สิ่งนี้เป็นแก่นของธุรกิจ เช่น เพลง รายการ ทำให้เราเข้าใจเรื่องช่องทางที่เพิ่มมากขึ้น จึงเห็นโอกาสในการพัฒนาคน เราเป็นธุรกิจที่ Fast Moving แบบ Minute by Minute เราใช้วิธีการคัดเลือกคนที่มีความสามารถมาร่วมทีม” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

จากข้อมูลข้างต้นยืนยันว่า องค์กรที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วคือองค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ซึ่งมีการปรับตัวก่อนล่วงหน้ามาระยะเวลาหนึ่งแล้ว นอกจากนี้ยังพบข้อสังเกตที่สำคัญว่า ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเป็นคนปิดช่องว่างด้านเทคโนโลยีขององค์กร โดยการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

“ไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี เพราะการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรม เป็นแนวทางบริหารขององค์กรที่ชัดเจน เป็นหนึ่งในค่านิยมที่อยู่ในข้อความคิดสร้างสรรค์ ทรูเองต้องปรับจากเทเลคอมในอดีตมาเป็นดิจิทัล เป็นปรัชญาเชิงนโยบายที่ชัดเจน เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป เตรียมตัวมานานแล้ว ผู้นำองค์กรเป็นคนทันสมัย เป็นคนปิดช่องว่าง” (เนตรชนก วิภาตะศิลป์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

“ไม่มีปัญหาช่องว่างของเทคโนโลยีในองค์กร ขนาดคนเก่าแก่ที่สุดอย่าง CEO ก็ยังทันสมัยมากๆ” (องอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

ขณะที่องค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านและปรับตัวคือองค์กรสื่อที่เคยเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโทรทัศน์ระบบอะนาล็อกเดิมและเปลี่ยนผ่านมาเป็นระบบดิจิทัล ซึ่งพบว่าความท้าทายด้านช่องว่างทางเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

ศิวะพร ชมสุวรรณ ให้ความเห็นที่ตนพบช่องว่างมากระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ “อายุเฉลี่ยคน อสมท. คือ 41 ปี นับว่าสูง เราพยายาม Paperless แต่คนก็กลับมาใช้ คนรุ่นเก่ายุค Baby Boomer ก็มาก มาพบกับรุ่นใหม่ที่ทันสมัย แต่ปัญหาคือระบบ Hierarchy รุ่นเก่าและรุ่นใหม่ไม่ไปด้วยกัน คนรุ่นใหม่พยายาม Educate คนรุ่นเก่าด้านเทคโนโลยี คนรุ่นเก่าอยู่ข้างบน ชินกับวิธีเดิมๆ ระบบเดิมๆ การอนุมัติ ไม่ไปอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยความคิดเห็นที่สอง Second Opinion ใช้เวลามากในการอนุมัติ บทสรุปคือ People Environment Thinking ต้องเปลี่ยน มีแนวทางอยากตั้งบริษัทใหม่ไปเลยตามโมเดลของธนาคารกรุงไทย แยกการเงินธนาคารออกจากด้านบัตรเครดิต KTC แยกโครงสร้างการบริหารจัดการไปเลย ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นคือการสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรที่มาจากธุรกิจโทรทัศน์ในระบบอะแนลล็อกเดิมและกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลถือเป็นหน่วยงานที่กำลังเผชิญกับความท้าทายของช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งแนวทางที่องค์กรเหล่านี้ใช้ในการบริหารจัดการปัญหาคือการจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานเก่า และคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมาร่วมงาน

“วิธีการปิดช่องว่างคือการทำการอบรม อย่างไรก็ตามก็ยังพบปัญหาการไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่ชินกับวิธีเดิมๆ ซึ่งเป็นเรื่องยาก อีกวิธีที่ใช้คือการรับพนักงานใหม่ๆ ต้องมีความรู้ด้านดิจิทัลและทันสมัย ไม่ว่าจะแผนกใด ตำแหน่งใด ต้องรู้เรื่องหรือทันดิจิทัล มี Digital Knowledge จะทำให้น้ำใหม่มาถ่ายเทน้ำเก่า ค่อยๆ ปรับวัฒนธรรมองค์กรไป” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกันกับ ธนิดา กิจบำรุง ที่เห็นด้วยว่า ช่องว่างระหว่างคนรุ่นใหม่และเก่าเป็นสิ่งที่มีความอยู่แล้ว เพราะองค์กรของตนมีทั้งบุคลากรรุ่นเก่าที่โอนย้ายมาจากช่อง 3 เดิม และบุคลากรรุ่นใหม่ที่ได้รับเข้ามาร่วมงาน ในส่วนของตนเองใช้วิธีการบริหารงานบุคลากรโดยให้ทำในหน้าที่ที่เหมาะสมและถนัด มีการจัดอบรมบุคลากร เช่น เทคนิคการถ่ายภาพสวย การใช้สื่อดิจิทัลช่วยผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีการจัดอบรมมานานแล้วตั้งแต่ก่อนประมูล ในการอบรมใช้พนักงานจากทั้งภายในที่เชี่ยวชาญและจากภายนอกมาเป็นวิทยากร การอบรมมีทั้งเรื่องคุณธรรมจริยธรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ผู้บริหารในองค์กรของตนยังใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาช่วยการจัดการบริหารให้เกิดความรวดเร็ว

“การสื่อสารที่รวดเร็วใช้สื่อใหม่มาเป็นเครื่องมือ ทั้งระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน ใช้ Line ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นความคิดของคนข้างล่างได้ ปรับได้เร็วสำหรับคนที่พร้อมปรับ คนอายุ 60 ปี ติดต่อและส่งภาพผ่านมือถือได้ ใช้การอบรมและพี่น้องช่วยกัน พยายามลดการสื่อสารด้วยกระดาษ ระบบการเงินและทรัพยากรบุคคล ใช้เข้าระบบหมด แต่การแต่งตั้งสั่งการยังมีกระดาษบ้าง แผ่นเดียวแปะไว้

ข่าวแทบไม่ได้ใช้กระดาษ จะเข้าระบบ มีกระดาษให้ที่มงานไม่กี่ชุดเท่านั้น พยายามปรับลด” (ชนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

การบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลสมัยใหม่เป็นตัวช่วยขับเคลื่อนดังที่กล่าวข้างต้นยืนยันว่า ผู้บริหารถือเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

“ใน 2-3 ปีที่ผ่านมาที่มาอยู่ที่นี้ เปลี่ยนวัฒนธรรม หมายงานก็ใช้ Line ที่ทำงานตึกสำนักงานและจุดปฏิบัติการแยกกัน บางครั้งเจ้านายกับลูกน้องเจอกันเดือนละครั้งสองครั้งเท่านั้น ใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารได้ดี ไม่ค่อยมีปัญหาด้านภาษา เพราะนายสูงสุด คือ คุณประวิทย์ มาลีนนท์ เข้มงวดเรื่องการใช้ภาษามาก ถ้าใช้ภาษาผิดๆจะมีคอมเมนต์ ท่านไม่ไหลตามกระแสภาษา Line ท่านจะแก้ สรุปคือใช้การอบรม การรับพนักงานใหม่ที่มีความรู้ทันเทคโนโลยีในการเปลี่ยนผ่าน” (ชนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

4.3 ปัญหาช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับศิลปะและผู้ใช้งาน

ต่อเนื่องจากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เรื่องช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ นั้น เขมทัตต์ พลเดช มีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างคนต่างรุ่น เพราะบุคลากรของพีทีทีส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ แต่พบว่ายังมีช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับผู้ใช้งาน โดย เขมทัตต์ ขยายความประเด็นปัญหาและยกตัวอย่างประกอบในกรณีของการจัดซื้อเทคโนโลยีว่า บางครั้งเกิดกรณีที่มีการซื้อเทคโนโลยีมาแล้วแต่คนใช้เทคโนโลยีไม่เป็นหรือไม่เต็มศักยภาพ และยังส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้ใช้เทคโนโลยีกับผู้อนุมัติงบประมาณที่ขาดความเข้าใจเทคโนโลยี

“ฝ่ายการเงินที่มีพื้นฐานมาจากบัญชีหรือสินเชื่อไม่มีความเข้าใจธุรกิจโทรทัศน์ แต่คนที่มาจากตลาดหลักทรัพย์จะเข้าใจกว่าและรู้วิธีการทำงบดุล วิธีการที่นี้ยังเป็นระบบเดิม การอนุมัติมี 2 แบบ คืออนุมัติเลยแต่ไม่มองว่าจะเอาไปใช้ประโยชน์อย่างไร ซื้ออุปกรณ์เร็วแต่คนพัฒนาไม่ทัน กับพอพบจุดบกพร่องก็ไม่อนุมัติเลย” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ในด้านปัญหาช่องว่างด้านเทคนิคระหว่างเทคโนโลยีกับเทคโนโลยีที่มีปัญหาการสื่อสารในภาษาและเทคนิคที่ต่างกันทำให้เกิดความไม่เข้ากันทางเทคโนโลยีนั้น คณิต คุณาวุฒิ กล่าวว่า พบปัญหาของอุปกรณ์ดิจิทัลในช่วงแรกที่สื่อสารกันได้ เพราะใช้การส่งงานและสื่อสารกันคนละภาษา ซึ่งระยะแรกๆถือเป็นปัญหามาก เช่น งานกราฟฟิกทำเครื่องหนึ่ง ไม่สามารถนำไปใช้อีกเครื่องไม่ได้ แต่ถือเป็นปัญหาที่หมดไปแล้วในปัจจุบัน

ขณะที่ จัตุรชัย ตะวันธรงค์ พบปัญหาช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีวิศวกรรมกับศิลปะ โดยให้ความเห็นว่า อุปกรณ์เดียวกันแต่ผลิตรงานกราฟฟิกออกมาคุณภาพต่างกันเพราะความสามารถเชิงศิลปะของผู้ใช้เทคโนโลยีไม่สอดคล้องกับศักยภาพของเทคโนโลยี ดังนั้นการซื้อเทคโนโลยีอย่างเดียวยังไม่ได้

ประสิทธิผล แต่ต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณค่าเชิงศิลปะด้วย โดย ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ให้ความเห็นว่า “เรามีการเทรนด์พนักงานโดยผู้อบรมเป็นคนที่ออกแบบกราฟิกให้ CNN ไทยรัฐใช้งานกราฟิกในข่าวเป็นหัวหน้าตลาดให้คนวิว เทคโนโลยีต้องใช้ได้ครบแบบ Standard World Class Scale การขายจะขายแต่ Hardware หรือ Software ไม่ได้ แต่ควรเรียนรู้เรื่องงานศิลปะด้วย ใช้คุณภาพงานกราฟิกโชว์เป็นจุดขาย” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ยังให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีวิศวกรรมแบบ Engineer Broadcast มาเป็น IT Broadcast ซึ่งพบว่าบุคลากรต้องปรับตัวในการเรียนรู้เทคโนโลยีการผลิตและออกอากาศที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งตนเห็นว่าน่าจะค่อยๆเปลี่ยนไปซึ่งถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากอะนาล็อกสู่ดิจิทัล โดย ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ทิ้งท้ายไว้ว่า บุคลากรในธุรกิจโทรทัศน์ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อใช้เพิ่มคุณค่างานให้แตกต่างจากงานที่ผลิตโดยประชาชนที่ถืออุปกรณ์เดียวกับเรา

5. การบริหารรูปแบบเนื้อหารายการในโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

โทรทัศน์เป็นสื่อที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามแรงผลักดันของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลง โดย คณิต คุณาวุฒิ เปรียบเทียบให้เห็นภาพว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเปรียบเสมือนระเบิดที่โยนลงมาและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆแก่เนื้อหาและรูปแบบรายการโทรทัศน์ รวมทั้งตัวผู้ผลิตเองด้วย

“ระเบิดลงเลยพอดิจิทัลมา มีการช้อนกลอง มีรายการเรียลลิตี้เกิดขึ้น เหมือนระเบิดลงต้องมีเจ็บ มีตายมีพิการ เพราะนั่นคือผลของระเบิดในด้านไม่ดี แต่ด้านดีคือ เด็กที่ไม่เคยมีโอกาส ไม่มีช่องทาง ได้มีพื้นที่แสดงออกและลงมือทำ ซึ่งนี่คือสิ่งที่คนอาจมองไม่เห็น ระเบิดลง แต่สิ่งสุดท้ายคนจะอยู่ได้หรือไม่ คือ ความคิดสร้างสรรค์และคุณภาพ ไม่ใช่ทำแล้วทิ้ง รายการคุณภาพดี ๆ ดูก็ครั้งก็ได้ ออกอากาศก็ครั้งก็ดังและได้เรตติ้งดี ต่างประเทศเขาทำกันครั้งปี รีรัน (Rerun) อีกครั้งปี เรายังหัวเราะกับเรื่องที่เราเคยหัวเราะได้เสมอ เช่นเรื่อง I love Lucy ไม่ได้อยู่ที่เทคนิคแต่อยู่ที่เนื้อหา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการศิลปะการแสดงและการถ่ายทำ” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

ด้าน ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ซึ่งมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารในสายงานด้านข่าวมาหลากหลายองค์กร เห็นว่า ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีการปรับตัวเองตลอดเวลา โดยคำสัมภาษณ์ของฉัตรชัย ตะวันธรงค์ในประเด็นนี้กล่าวไว้ว่า “การพัฒนาเนื้อหาและวิธีการนำเสนอ ไม่ต้องรอให้ระเบิดลงแล้วเข้าไปซาร์ท แต่เราต้องปรับตัวและทบทวนสิ่งใหม่ๆ เสนอและเปลี่ยนเองเลย” (การสื่อสารระหว่างบุคคล,

28 มกราคม 2559) ซึ่งเป็นคำสัมภาษณ์ที่ใช้การเปรียบเปรยกับเรื่องระเบิดเช่นเดียวกับที่ คณิต คุณาวุฒิกกล่าวไว้ก่อนหน้านี้

ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ขยายความว่า ตนเองแบ่งพัฒนาการในการนำเสนอข่าวออกเป็น 4 ยุค คือ ยุคแรก ของอาจารย์สรรพศิริ วิริยศิริ เสนอข่าวแบบข่าวดำเป็นยุคเริ่มบุกเบิก ยุคถัดมาคือ ยุคของ อาจารย์สมเกียรติ อ่อนวิมล ที่มีการสร้างมาตรฐานข่าวเป็นรูปแบบสากล ส่วนยุคที่สามคือยุคข่าวไอทีวีที่เป็นช่องข่าวเต็มรูปแบบ เป็นยุคข่าวสืบสวนเบ่งบานที่เรียกกันว่า ยุคข่าวจับส่วย ศักดิ์พระ ถัดมาในยุคที่สี่คือยุคของคุณสรยุทธ สุทัศนะจินดา ที่มีการเปลี่ยนวิธีการนำเสนอให้ใกล้ชิดกับคนดูขึ้นเป็นกระแสเล่าข่าว ยุคที่ห้าคือยุคที่ต้องมีการพัฒนาเนื้อหาและวิธีการนำเสนอโดยไม่ต้องรอให้ระเบิดลงแล้วเข้าไปชาร์ตดังที่ได้กล่าวไว้ในบทสัมภาษณ์

“เราต้องปรับตัวและทบทวนสิ่งใหม่ๆเสนอและเปลี่ยนเองเลย มีการเชิญอยู่ นนทรีย์ มาทำ Workshop 1 ปี ก่อนประมูล ทำไมข่าวต้องคัทชน (Cut to) อย่างเดียว มีการติดต่อแบบ CSI Miami ได้ไหม จะกระทบความน่าเชื่อถือไหม ทำไมภาพข่าวที่วีถ่ายให้สวยกว่านี้ได้ไหม เหมือนภาพข่าว Nation กับ Bangkok Post ที่แข่งกัน ทำไมเล่าเรื่องต้องเป็นสามเหลี่ยมหัวกลับ เล่าเป็นสารคดี ซีรีส์ผสมผสานกันได้ไหม โดยไม่ซีหน้าและไม่ขัดข้อเท็จจริง สก๊อปข่าวเปิดเพลงคลอได้ไหม มีพื้นที่มหาศาลให้พัฒนาไม่ต้องรอให้ระเบิดลงแล้วเข้าไปชาร์ต แต่เราต้องปรับตัว” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

อย่างไรก็ตาม ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ยอมรับว่า การปรับรูปแบบเนื้อหาดังกล่าวต้องใช้เวลาและเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในการเข้าใจและเรียนรู้ “คนข่าวเปลี่ยนยากใน Mind Set นี่คือการยาก เขาเคยทำอยู่แบบเดิมๆ จะให้เขาเปลี่ยนทำไม” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

ด้าน ปรียาดา วุฒิกภักดี และ ศิวะพร ชมสุวรรณ เห็นว่า รูปแบบเนื้อหาและวิธีการนำเสนอรายการโทรทัศน์ต้องมีการปรับ โดย ปรียาดา วุฒิกภักดี สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการผลิตที่มีการสื่อสารเชิงศิลปะที่สวยงามมากขึ้น ในขณะที่ ศิวะพร ชมสุวรรณ เห็นว่าเนื้อหารายการต้องมีความกระชับตรงกับความต้องการและรสนิยมของกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย

“ไม่พบรูปแบบรายการที่ออกแบบโดยคนไทยในแง่ความคิดสร้างสรรค์ พบแง่การ Execution ในรายละเอียด เช่น กราฟฟิกสวยขึ้น ลูกเล่น คุณภาพ มุกตลกดีขึ้น คุณภาพของ Talent ดีขึ้น” (ปรียาดา วุฒิกภักดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

“ต้องมองแนวโน้มผู้ชม การรับชม ซึ่งจริตผู้ชมเดี๋ยวนี้วัดยาก ชอบหรือไม่ชอบ ดูกันลำบาก เราตั้ง ไม่มีใครเป็นเบอร์หนึ่งตลอด คนดูเปลี่ยนไปเยอะ คนจะไม่ดูอะไรที่เอ็งเอย ยึดขาดแบบสมัยก่อน เนื้อหาต้องกระชับ รวดเร็ว คนดิจิทัลไม่ชอบอะไรที่ยืดขาด ต้องการอะไรที่ตรงกับรูปแบบชีวิตของตนเอง

และดูสมจริง ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภค” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นยังสอดคล้องกับทัศนะของ องอาจ สิงห์ลำพอง และ บดินทร์ อุดล ซึ่งเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ขององค์กรโทรทัศน์ที่มีประสบการณ์จากการเป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) มาก่อน โดยทั้งสองท่านเห็นว่า โทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมทำให้เห็นการแบ่งกลุ่มทางการตลาด (Market Segmentation) ชัดเจนมากขึ้น พฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ผลิตต้องปรับเนื้อหาตามไปด้วย

“จากเดิมตลาดไม่ได้ถูกแบ่ง Segmentation พอเทคโนโลยีเอื้ออำนวย ทำให้เกิด Segmentation ขึ้นมา พฤติกรรมคนดูเปลี่ยนไป คนดูเนื้อหาต่างกัน เป็นความท้าทายว่าจะทำเนื้อหาเดียวกันให้เกิดผลสูงสุด เป็น Total Solution ให้ตลาดได้ ด้านคุณค่าการผลิต ผมคิดว่ามันมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่คนดูโทรทัศน์มีการเสฟสื่อแบบหนึ่ง แต่ในยุคดิจิทัล ทำให้พฤติกรรมคนเปลี่ยนแปลง เนื้อหาที่ปรับไปต้องให้เข้ากับคนดูที่หลากหลายขึ้น เป็นสิ่งที่เราต้องคิดวิเคราะห์ ลองทำ” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

“แข่งกันที่เนื้อหา ซึ่งต้องทำให้น่าสนใจ ปัจจุบันคนจะเลือกชมรายการก่อนที่จะเลือกช่อง ช่อง 8 เรามีเอกลักษณ์อยู่แล้ว เช่น ชิงรักหักสวาท เราเน้นทำให้แตกต่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์” (องอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

ส่วนการเปลี่ยนแปลงในด้านเนื้อหาและวิธีการนำเสนอของรายการข่าว พบผลการศึกษที่สอดคล้องกันว่า ต้องมีการบริหารจัดการด้านเนื้อหาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและรสนิยมของผู้ชม และเหมาะสมกับช่องทางในการออกอากาศ เพราะผู้ชมต่างกลุ่มจะสนใจเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอข่าวต่างกันและเปิดรับในช่องทางที่ต่างกัน รวมทั้งต้องสร้างสีสันในการนำเสนอ ปรับเปลี่ยนบุคลิกผู้นำเสนอข่าวให้น่าสนใจ

“ช่องเราไม่เคยอยู่บนอะแนลล็อก แต่ทำดาวเทียมเลย เป็น Multiplatform อยู่แล้วการประมวลดิจิทัลเป็นการเพิ่มอีกช่องทางเท่านั้น ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนคือ แม้เราทำแบบเดิมก็แพ้เพราะสื่อสังคมออนไลน์ไหลเชี่ยวกราก เราต้องเปลี่ยนแปลง เช่น คนอยากได้ข่าวสั้นลงเพราะมีเวลาน้อย อยากให้ข่าวมีสีสัน ให้ผู้ประกาศข่าวเปลี่ยนบุคลิก เราต้องทำเนื้อหาให้เหมาะกับแต่ละแพลตฟอร์มในการออกอากาศ เช่น ในเฟซบุ๊กคนชอบให้มีภาพ ในเว็บไซต์ก็ทำทั้งแบบสั้นและแบบยาว แล้วแต่ผู้อ่านแต่ละคนชอบอ่านแบบใด เราทำงานหนักขึ้น หลายเวอร์ชันมากขึ้น” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

สอดคล้องกับความเห็นของ ธนิตา กิจบำรุง ซึ่งเห็นการหลอมรวมกันของเนื้อหาและช่องทางทางนำเสนอในสื่อโทรทัศน์แบบเดิมและเทคโนโลยีดิจิทัล “ที่เห็นช่องหลักพบว่าเปลี่ยนโดยการเอาประเด็นในออนไลน์มาต่อยอด แต่ต้องผ่านการตรวจสอบข้อมูลให้รอบคอบ เอาผู้รู้มาตรวจสอบ มีการ

ตรวจทาน เอาผู้รู้มาอธิบาย เร็วและผิดไม่เอาดีกว่า เอาช้าแต่ชัวร์ดีกว่า” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ในส่วนของการปรับตัวด้านผังการออกอากาศ พบว่า ทุกสถานีต้องมีการวิเคราะห์ผู้ชมและคู่แข่งกัน รวมทั้งปรับผังรายการตลอดเวลา โดย ศิวะพร ชมสุวรรณ เห็นว่า “องค์กรต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา การแข่งขันสูงเหลือเกิน อยู่เฉยๆไม่ได้ ตอนมีโทรทัศน์ไม่กี่ช่อง สถานีปรับผังรายการปีละครั้งหรือทุกครึ่งปี เดียวนี้ปรับกันทุกเดือน การรีรัน (Rerun) เป็นเรื่องน่าอายในสมัยก่อน แต่เดี๋ยวนี้ก็ต้องทำกัน เช่น ผลิต 6 ตอน รีรัน 3 ครั้ง ได้ 24 ครั้ง ประหยัดงบประมาณและเข้ากับพฤติกรรม My Time ตอนใหม่ๆก็เขินการรีรัน เดียวนี้ไม่เขิน ทุกคนทำหมด เพราะ My Time ไม่ใช่ Prime Time คนกรุงเทพฯกับต่างจังหวัดดูไม่ตรงกัน การปรับผังต้องเร็ว เรียนรู้ วิเคราะห์คู่แข่ง” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

บทสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับความคิดของ คณิต คุณาวุฒิ ที่ว่า การออกอากาศซ้ำ (Rerun) ถือเป็นเรื่องปกติ และเป็นรูปแบบที่ใช้อยู่ในธุรกิจสื่อโทรทัศน์สากล ในโมเดลธุรกิจโทรทัศน์ของต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จจะใช้วิธีการผลิตรายการเพียงแค่ครึ่งปีและใช้การออกอากาศซ้ำ (Rerun) อีกครึ่งปีที่เหลือ ซึ่งเป็นรูปแบบโมเดลการผลิตที่ใช้กันในระดับสากล โดยเป็นการขายที่เน้นคุณภาพของรายการเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ภายใต้การปรับเปลี่ยนและแข่งขันกันด้านรูปแบบเนื้อหารายการดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การแข่งขันดังกล่าวเป็นการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยด้านเรตติ้ง (Rating) เป็นตัวกำหนด ซึ่งผู้บริหารทุกคนยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่สามารถหลุดพ้นไปได้ โดย เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ให้ทัศนะว่า “การให้ทุกคนแข่งขันบนพื้นฐานเรตติ้งเชิงปริมาณทำให้เนื้อหาเสื่อมและเป็นอันตรายต่อลูกหลานเยาวชน รัฐควรมีนโยบายเรตติ้งเชิงคุณภาพ ทุกวันนี้เราอยู่ในวงเวียนของเรตติ้งที่ทุกช่องหนีไม่พ้น แต่สำหรับ True4U เน้นที่คุณภาพมาก่อนเรตติ้ง เรื่องคุณภาพเราไม่ประณีประนอม สโลแกนเราคือ กีฬาสด บันเทิงดี ถือเป็นช่องปลอดภัย แต่เราก็กินไม่พ้นความเดือดร้อนเชิงธุรกิจ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

6. การเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ตัวตนของนักวิชาชีพโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ดังที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้นี้แล้วว่า โทรทัศน์เป็นสื่อที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี รูปแบบเนื้อหาในการนำเสนอรายการโทรทัศน์ต้องปรับเปลี่ยนไปตามรสนิยมและแบบแผนพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่องทางทางเผยแพร่ เช่นเดียวกันกับการทำงานของนักวิชาชีพโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมที่ต้องการปรับตัวตนเองอัตลักษณ์ มุมมอง และวิธีการทำงานแบบใหม่ๆเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อโทรทัศน์ดิจิทัล จากอดีตที่เคยทำงานในลักษณะของศิลปินเดี่ยว (Soloist)

นักวิชาชีพโทรทัศนในยุคปัจจุบันต้องรู้จักทั้งวิธีการทำงาน (Know How) และรู้จักการเลือกคน (Know Who) มาร่วมงาน รวมทั้งสามารถนำเอาเนื้อหาต่างๆ ที่มีอยู่แล้วมากมายจากสื่อต่างๆ มาผสมผสาน (Remix) ใหม่ให้เกิดความน่าสนใจ ซึ่งเป็นอัตลักษณ์แนวใหม่ของนักวิชาชีพโทรทัศนที่ได้รับความนิยมว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศนทั้ง 10 ท่าน เกี่ยวกับความเห็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์นี้ พบข้อมูลว่า ผู้บริหารที่ตอบว่าเห็นด้วยทันทีโดยไม่ลังเลเป็นกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ในสายงานสร้างสรรค์และการตลาด อันได้แก่ ปรียาตา วุฒิภักดี ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในบริษัทเอเจนซีโฆษณาสายงานความคิดสร้างสรรค์มาก่อน และ บดินทร์ อุดล ผู้บริหารนักการตลาดรุ่นใหม่ของบริษัทในเครือแกรมมี่ รวมทั้ง งามอาจ สิงห์ลำพอง ผู้บริหารในเครือบริษัทอาร์เอสที่มีประสบการณ์ในสายงานสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์และภาพยนตร์

“เป็นความจริง เทคโนโลยีให้อำนาจเราได้เรียนรู้ สิ่งนี้ประยุกต์ได้กับทุกอย่างในการประยุกต์ใช้ ไอเดีย” (ปรียาตา วุฒิภักดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

“เห็นด้วยเพราะว่า สื่อสามารถนำเสนอได้หลายช่องทางและรวดเร็ว การทำเนื้อหาต่างๆ ก็คิดว่าสุดท้ายเราสามารถสังเคราะห์ เราจะใช้สิ่งที่มีอยู่คือความรู้ ก็คือ Know How และ Network ก็คือ Know Who มาผสมผสานกัน ตัวอย่าง เช่นการทำรายการปัจจุบัน เรามีศิลปินที่เป็นซูเปอร์สตาร์ในกลุ่มบริษัทที่มีฐานแฟนคลับและคนดูอยู่แล้ว และอยู่ในสังกัดของเรา มีความหลากหลายมาผสมผสานกัน เนื้อหาต้องโดนใจคนทุกกลุ่ม สุดท้ายเรามีเครือข่ายที่กว้างขวาง สามารถเลือกทำเนื้อหาที่ผสมผสานได้ หรือถ้าเราไม่มีแต่สามารถไปหาและนำมาร่วมได้” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

“ซูเปอร์สตาร์ดีเจ จำเป็นมากในการทำธุรกิจ ตัวอย่างเช่นช่อง 8 ใช้การดึงผู้จัดและศิลปินที่มีฐานคนดูและแฟนคลับอยู่แล้วมาร่วมงาน เช่น หนู่ม กรรชัย น้ำฝน กุลณัฐ ทิมดี เนื้อหาดี Know How และ Know Who สำคัญ สิ่งที่ดีที่สุดคือการทำทุกอย่างเป็น” (งามอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

ด้าน ฉัตรชัย ตะวันรงค์ ให้ความเห็นในมุมมองของผู้บริหารงานข่าวว่า การทำงานสายข่าวไม่ใช่การทำงานแบบศิลปินเดี่ยวมาตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว แต่ต้องสามารถแยกและคัดกรองข้อมูลมาประกอบการนำเสนอ เหมือนการเป็นนวัตพยากรของวงดนตรีอเคสตราวงใหญ่ที่ใช้หลากหลายเครื่องดนตรีประกอบกันบรรเลงดนตรี

“ในมุมมอง จากประสบการณ์ของผม ผู้สื่อข่าวและการรายงานข่าวไม่มีศิลปินเดี่ยว คุณสมบัติหลักของผู้สื่อข่าวคือการคัดแยก กรอง นำมาประกอบร่าง เราต้องไม่เป็นศิลปินเดี่ยวตั้งแต่วันแรกที่เริ่มทำงาน แต่ต้องเป็นอย่างหลัง (ซูเปอร์สตาร์ดีเจ) ต้องรู้จักผสมผสาน ตั้งข้อสังเกต นำ Resource มา

ผสมผสาน แล้วทำให้เรื่องมันน่าสนใจมากขึ้น แต่ผมใช้คำว่า วงออเคสตร้าวงใหญ่ที่เรา Conduct ให้ บรรเลงเพลง” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ไม่ได้คัดค้านความเห็นเกี่ยวกับอัตลักษณ์ความเป็น “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” ของนักวิชาชีพโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม แต่อาจยังไม่คุ้นชินกับคำเรียกซึ่งเป็นคำใหม่และค่อนข้างดูสมัยใหม่ จึงเลี่ยงไปใช้การเปรียบเปรยกับวงดนตรีออเคสตราแทน นอกจากนี้ยังได้ยกตัวอย่างแนวทางการบริหารจัดการในลักษณะนี้จากรายการเรามาถึงจุดนี้ได้ อย่างไรก็ตาม ซึ่งเป็นรายการที่ผลิตร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย TDRI ใช้สถิติในการนำเสนอข่าว (News by Number) โดยมีผู้ร่วมนำเสนอในรายการ (Contributor) ที่ไม่ใช่แค่ผู้ชาย แต่ใช้ผู้เชี่ยวชาญอย่าง ดร. สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ จากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เป็นผู้ร่วมรายการในการผลิต รายการนี้สะท้อนให้เห็นการบริหารงานลักษณะของ “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” โดยคุณฉัตรชัย ทำหน้าที่เป็น “ดีเจ” ในการดึงเอาศิลปินที่มีชื่อเสียงและมีผลงานด้านข้อมูลต่างๆรวมทั้งมีฐานผู้ติดตามอยู่แล้ว ซึ่งในที่นี้คือ ดร. สมเกียรติ มาร่วมผสมผสานกับรายการให้เกิดการนำเสนอข่าวรูปแบบใหม่ๆของไทยรัฐทีวี

“รายการ เรามาถึงจุดนี้ได้อย่างไร เราทำกับ TDRI ใช้สถิติเสนอ News by Number ใช้กราฟิกง่ายๆ เราต้องปรับตัว คนข่าวเปลี่ยนยากใน Mind set นี่คือการยาก เขาเคยทำอยู่แบบเดิมๆ จะให้เขาเปลี่ยนทำไม” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นยืนยันให้เห็นว่า ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ไม่ได้คัดค้านแนวคิดอัตลักษณ์ใหม่ในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม แต่อาจยังไม่คุ้นเคยกับนิยามใหม่ดังกล่าว รวมทั้งยังให้ความเห็นจากคำสัมภาษณ์ข้างต้นว่า คนทำงานด้านข่าวมักทำงานตามแบบที่คุ้นชิน การจะยอมปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ใหม่หรือนิยามใหม่ๆอาจต้องใช้เวลา ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์จากความเห็นของ อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒน์กิจ ซึ่งเป็นผู้บริหารสายงานข่าวของบริษัทเครือเนชั่นมายาวนาน ให้ความเห็นว่า ตนยังไม่คุ้นชินกับคำว่า “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” แต่คำที่ตนใช้คือคำว่า มีเดีย คอนดักเตอร์ (Media Conductor) อย่างไรก็ตาม เมื่ออภิปรายร่วมกันถึงตัวอย่างของรายการข่าวที่ผลิตโดยเนชั่น พบกรณีศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานแบบ “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” ของ อติศักดิ์ ตัวอย่างเช่น การให้นักข่าวสร้างแบรนด์และฐานผู้ชมของตนเอง ในที่นี้นักข่าวเปรียบเหมือนศิลปิน โดยมี อติศักดิ์ เป็น “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” หยิบเอาศิลปินที่มีผลงานและฐานคนดูของตนอยู่แล้วมาผสมผสานให้เกิดเนื้อหารายการข่าวใหม่ๆของเนชั่นทีวี รวมทั้งยังมีการนำ กนก รัตน์วงศ์สกุล ซึ่งเปรียบเสมือนศิลปินที่มีฐานผู้ชมและแฟนคลับอยู่แล้วมาผสมผสานกับแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ๆเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

“ใช้การหยิบแบรนด์บุคคลของนักข่าวมาใช้ผสมผสานกันก็ใช่ ไม่ปฏิเสธการทำหน้าที่ผสมผสานหรือกรณี คุณกนก ซึ่งมีฐานคนดูจำนวนมากและมีบุคลิกที่ทำรายการสนุกแบบวาไรตี้ได้ เราก็ให้เขาทำรายการ ลายกนก และ ทอล์คกะทีฟ เป็นรายการวาไรตี้มากขึ้น เปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอตัวเขาให้เข้าถึงคนในวงกว้างขึ้น และขณะเดียวกันก็ยังรักษาฐานแฟนคลับเขาไว้ได้ พยายามให้คนของเรามีหลายรูปแบบในการนำเสนอ การมีมีซึ่คุณกนกเป็นตัวอย่างหนึ่ง แต่คำว่า “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” อาจไม่คุ้น คุ้นกับคำว่า มีเดีย คอนดักเตอร์มากกว่า” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ในขณะที่ผู้บริหารท่านอื่นๆยังมีความเห็นลังเลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ดังกล่าว ด้วยเหตุผลที่คำว่า “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” เป็นคำใหม่ที่ไม่คุ้นเคยจึงไม่แน่ใจที่จะตอบว่าเห็นด้วยทั้งหมด หรือบางท่านยังมองไม่เห็นภาพอัตลักษณ์ใหม่ดังกล่าว จึงยังไม่ตอบเห็นด้วยทันที

อย่างไรก็ตามเมื่อผู้วิจัยอธิบายขยายผลและยกตัวอย่างกรณีศึกษารายการต่างๆในสถานีของผู้บริหารเหล่านั้นมาวิเคราะห์ จากการสังเกตต่อวงจรรยาและอวัจนภาษาในการสื่อสารประกอบพบว่าผู้บริหารมีท่าทีตอบรับกับอัตลักษณ์ความเป็น “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” ดังกล่าวมากขึ้น บางท่านเปลี่ยนใจมาเห็นด้วยและยอมรับ ในขณะที่บางท่านยังรู้สึกไม่คุ้นชินกับคำใหม่แต่ก็ไม่ได้มีข้อคัดค้านหรือแสดงอาการคัดค้าน

ธนิดา กิจบำรุง ยังไม่เห็นด้วยกับนิยามอัตลักษณ์ใหม่ที่เรียกว่า “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” โดยให้เหตุผลว่า การนำเสนอเนื้อหารายการต้องมีความชัดเจนของสถานีเพื่อให้สามารถขายงานกับเอเจนซีได้ “จากการทำงานผ่านกิจกรรมพิเศษ รายการและลงพื้นที่กับฝ่ายขาย พบว่าเอเจนซีให้ Feedback ว่าเขาต้องการเห็นความชัดเจนของช่องจึงจะขายได้ ช่องต้องมีเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น 3 แฟมิลี่ สีนค้ำเด็ก ช่อง 3 จะเป็นสินค้ำทั่วไปของคนเมืองที่มีกำลังซื้อ ส่วนช่อง 28 เป็นต่างจังหวัด สามช่องใช้ทรัพยากรเดียวกันแต่ต้องมีเอกลักษณ์ ตัวตน และทิศทางที่แตกต่าง” (ธนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษาของรายการที่ผลิตในช่อง 3 เอง พบลักษณะการทำงานแบบการผสมผสานที่เกิดขึ้นแบบ “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” เช่น การนำธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธกส) ซึ่งมีฐานลูกค้าใกล้เคียงกับผู้ชมกลุ่มเป้าหมายของช่อง 3 มาร่วมเป็นพันธมิตรในการจัดกิจกรรมพิเศษ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การทำงานของสถานี รวมทั้งการนำคนดูมามีส่วนร่วมในเนื้อหารายการ ถือเป็น การสะท้อนการทำงานในลักษณะของการรู้จักเลือกคน (Know Who) มาร่วมการผลิตงาน

“การทำกิจกรรมทุกเดือน ไปหาคนดู ให้เขามีส่วนร่วมกับเรา พาคนดูมาร่วมกับเรา ขับเคลื่อนแบบเงียบๆ เช่นโครงการ Rice Buddy ช่วยให้ชาวนาขายข้าวออร์แกนิกส์ได้ ข้าวสารตันละ 4 หมื่น

ข้าวเปลือกตันละ 2 หมื่น ตัดพ่อค้าคนกลางออก ได้ ฆกส มาเป็นพันธมิตร” (ธนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ส่วนด้าน ศิวะพร ชมสุวรรณ ให้ความเห็นว่า “ผู้ผลิต เช่น พิธีกร ผู้ประกาศต้องมีความเก่งรอบด้าน สามารถพูดได้เลยไม่ต้องรอบท รอบรู้และรู้จริงในเรื่องนั้น มี Personality และ Content ของตนเอง สร้างฐานคนดูและกลุ่มแฟนคลับของตนเองได้เพื่อเป็นการเพิ่มฐานคนดูให้รายการและช่วยโปรโมทรายการ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

จากบทสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนกลยุทธ์ที่สนับสนุนลักษณะการบริหารงานแบบ “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ของผู้บริหาร อสมท. ในการให้พิธีกรและผู้ประกาศที่เปรียบเสมือนศิลปินที่มีฐานผู้ชมอยู่แล้วมาร่วมผสมผสานเพิ่มฐานคนดูให้กับสถานี รวมทั้ง ศิวะพร ชมสุวรรณ ยังเห็นด้วยอีกว่าการหาผู้ผลิตรายการที่มีฐานผู้ชมมาร่วมผลิตเนื้อหารายการให้สถานีถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ เช่น การนำศิลปินต่าง ๆ ที่มีฐานผู้ชมของตนเองมาผลิตรายการเกมโชว์ ละคร ผสมผสานศิลปินที่หลากหลายเพื่อสร้างฐานคนดูให้สถานีเพิ่มเติม

“สถานีก็ต้องหาผู้จัดที่เข้ากับช่องของตน โทรทัศน์แบบสาระ สาธารณะไปไม่รอด จะโทษใคร โทษคนดูใหม่ที่เขาชอบบันเทิง อสมท. ก็ต้องปรับ เมื่อก่อนมีแค่ 6 ช่อง มี Air Time น้อย แต่เดี๋ยวนี้มีมาก อสมท. จับกลุ่ม Urban High Income ขณะที่ช่องอื่นจับ Rural ซึ่งมีเยอะ เดิมสาระ ก็ต้องปรับระหว่าง สาระบวกบันเทิง ผสมผสานกันในจุดที่แตกต่าง เช่น มีเกมโชว์ของคุณนี่โน้ รายการเลขท้ารวย คุณวิลลี่ คุณหยอย มีพีตเนสสะเด็ดขาด เป็นชิทคอม หรือละครวัยรุ่นเรื่องพาร์ทไทม์ แต่เป็นคนละแนวกับช่อง 3 ช่อง 7” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

การผสมผสานดังกล่าวข้างต้นยังถือเป็นการบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการของ อสมท. ซึ่งประสบกับสภาวะขาดแคลนเนื้อหารายการโทรทัศน์ หลังจากผู้ผลิต (Content Provider) ส่วนใหญ่หันไปผลิตรายการเพื่อป้อนสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลที่ตนเองประมูลได้ การสรรหาเนื้อหารายการและดึงศิลปินที่เป็นทีมผู้ผลิตเนื้อหามาร่วมงานกับ อสมท. จึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ในตอนท้าย ศิวะพร ชมสุวรรณ เลี่ยงไปใช้คำว่า วาทยกร เช่นเดียวกับ อติศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ แต่ไม่ได้คัดค้านคำว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เดิมเรามีชิทคอมที่ติดอยู่กับช่อง ตอนนี่เขาก็ไปเปิดช่องของเขาเอง เมื่อก่อนช่อง 9 ต้องพึ่งคนอื่น เราผลิตเองคือข่าวกับไนท์เอ็นเตอร์เทนท์ ที่เหลือเราต้องพึ่งคนอื่นทั้งหมด เราก็เอาตัวรอดได้ระดับหนึ่ง แต่วันนี้สิ่งที่เราต้องทำคือ การดึงรายการดีๆมาอยู่กับเรา อย่างน้อยช่อง 9 ก็ยังมีแฟนคลับ ผสมผสานสาระและบันเทิง บางรายการ ผอ. ต้องตั้งชื่อรายการเอง ลงเวลาออกอากาศเอง เป็นวาทยากร” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ด้าน คณิต คุณาวุฒิ ไม่คัดค้านเรื่องอัตลักษณ์ใหม่ที่เรียกว่า “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” แต่เห็นว่าผู้บริหารยังต้องมีการผสมผสานอัตลักษณ์ทั้งความเป็นศิลปินเดี่ยวและ “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” ไว้ด้วยกัน โดยบางโครงการอาจเป็นการทำงานในลักษณะของศิลปินเดี่ยว แต่บางโครงการที่ละเอียดอ่อนอาจจะต้องมีการผสมผสานทักษะและความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายมาประกอบกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ “ดีเจซูปเปอร์สตาร์” โดยสามารถดึงทักษะของบุคลากรที่เปรียบเสมือนศิลปินเดี่ยวมาผสมผสานกันได้

“Soloist” ไม่หายไป บางงานอาจทำเองได้หมด แต่บางชิ้นบางโปรเจกต์ใหญ่ๆทำเองหมดไม่ได้ ต้องหาทีมเพื่อสร้างคุณภาพ เป็นการปะติดปะต่อกัน เราอาจมีจีเนียสที่เก่งในเรื่องแคบๆ ที่สามารถนำมาประสานกันได้ สมัยนี้อุปกรณ์เล็กและถูกลง คนรุ่นใหม่ฝึกเองได้ คนรุ่นใหม่เปิดรับสื่อมากขึ้น สื่อใหม่ดูได้มากกว่า กว้างกว่า และฟรี ไม่ใช่เหมือนสมัยก่อน ดูภาพยนตร์ได้ไม่กี่เรื่อง สายตาเขาจะดีกว่า มีความสามารถทางสายตาและวิธีคิดแบบดิจิทัล” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

สอดคล้องกับ เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ที่เห็นว่าเป็นการใช้แบบผสมผสาน โดยยกตัวอย่างกรณีของโครงการ CSR ที่บริษัททรู จัดให้มีการประกวดคลิปเพื่อจัดทำคลังความรู้ “ในฐานะเป็นพื้นที่ในการปล่อยของของคนเก่งคนดี โครงการ CSR เชื่อว่าคนเก่ง คนดี มีเยอะ แต่ขาดพื้นที่ปล่อยของ เราประกวดคลังความรู้ ให้คนทำคลิปมาประกวดตามหัวข้อที่เราตั้งไว้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ลักษณะของโครงการดังกล่าวเปรียบเสมือนการเป็น “ซูปเปอร์สตาร์ดีเจ” ขององค์กรที่นำศิลปินรายย่อยๆซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้และสามารถในการผลิตคลิปความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ ผสมผสานให้เกิดเป็นเนื้อหาผลงานของสถานี

7. โครงสร้างองค์กรในการบริหารงานโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

จากที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรสื่อที่ยังใช้กันอยู่ในปัจจุบันมี 3 ประเภท อันได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (The Power) ลักษณะเหมือนแมงมุมชักใย โดยมีการบริหารจัดการและควบคุมอำนาจการตัดสินใจด้วยผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบบทบาท (The Role) มีลักษณะองค์กรแบบเสาวิหารกรีก โดยเสาคือแผนก/ฝ่ายต่างๆที่สนับสนุนองค์กร ขณะที่หลังคาคือฝ่ายบริหารที่ควบคุมฝ่ายต่างๆในองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบภารกิจ/โครงการ (The Task) เป็นองค์กรแบบที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการ (Project-driven) เหมือนตาข่ายจับปลาที่สอดประสานกันด้วยเชือกที่ถักทอไว้ มีการแบ่งความ

รับผิดชอบในการทำงานแต่ละโครงการ ผู้บริหารเปรียบเสมือนปมที่ยึดโยงเชือกไว้ด้วยกันให้เป็นตาข่าย โดยหน้าที่ของผู้บริหารคือ การสนับสนุนด้านการเงิน และทรัพยากรในการทำงาน

ผลการศึกษาในบริบทของโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของไทยพบว่า ทุ กองค์กรใช้การผสมผสานโครงสร้างวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบเข้าด้วยกัน โดยรูปแบบหลักที่ทุกองค์กรใช้คือ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมแบบเสาวิหารกรีก ในแบบที่ 2 ซึ่งผู้บริหารทุกท่านให้ความเห็นตรงกันว่า เป็นรูปแบบหลักที่เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กร แต่ในส่วนของการมอบหมายและติดตามงาน ผู้บริหารนิยมใช้วัฒนธรรมแบบภารกิจ โดยให้อิสระบุคลากรในการทำงานด้วยโทรทัศน์เป็นงานที่ต้องใช้ ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์

“องค์กรโทรทัศน์จริง ๆ เรายังหนีระบบแอดมินแบบเดิม ๆ ไม่ได้ มันจำเป็น แต่ความสามารถของ คนรุ่นใหม่มันประสานเป็นฐานที่ดีกว่าเสาที่เป็นแนวตั้งมากเกินไป เด็กจะเน็ตเวิร์คกันเอง เช่น คนเขียน บทเก่งอาจกำกับไม่เก่ง ให้คนมาช่วยกำกับ หรือการจัดไฟซึ่งอดีตเป็นอุปสรรคแต่ปัจจุบันง่ายมากขึ้นแต่ ตาข่ายที่ดีต้องอยู่ภายใต้แอดมิน ถ้าบริษัทเล็กๆ แอดมินหาย แต่สถานีใหญ่ ๆ ระบบนี้ต้องอยู่ ในการ สั่งงานว่าจ้งกันและประสานกัน” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

“ใช้ผสมผสานทั้ง 3 แบบ ด้วยการก่อตั้งของธุรกิจต้องมีการวางโครงสร้างแบบที่ 2 เสาวิหารกรีก แต่ด้วยความหลากหลายของบุคลากรที่เราได้อยู่ เราต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โครงสร้างของ องค์กรเป็นแบบที่ 2 แต่การมอบหมายงานใช้แบบที่ 3 ส่วนในเรื่องการรวมศูนย์กลางก็มีการรวมศูนย์ (Decentralize) ในเรื่องการตัดสินใจในหลายอย่าง ด้วยบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นการรวม อำนาจเรื่องการตัดสินใจหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผมว่าเป็นเรื่องปกติขององค์กรเป็นธรรมชาติของธุรกิจ” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

จากข้อคิดเห็นเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลางเป็นรูปแบบที่ยัง จำเป็นต้องใช้ในกรณีของการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องรับมือกับ บริบทของอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก อาทิ เศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายจากผู้ดูแลสื่อ ดังเช่นที่ อดิ ศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559) ให้ทัศนะไว้ว่า “งานโทรทัศน์ไม่มี สูตรสำเร็จ เปิดตำราทำงานไม่ได้ ธรรมชาติขององค์กรสื่อต่างจากงานอื่นๆ โปรดัคของสื่อคือเนื้อหา รายการ ดังนั้นต้องมีการผสมผสาน ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจที่ตกต่ำก็อาจ ต้องมีการรวมศูนย์บ้าง”

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เขมทัตต์ พลเดช ที่กล่าวว่า “แบบรวม ศูนย์กลางเหมือนจะดูโบราณแต่เป็นแบบที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 และช่อง 7 ทำมาสำเร็จ ตอนนี้ต้อง ผสมผสาน บ้านเราและในเอเชียต้องเป็นแบบที่ 1 มีอาวุธอำนาจอยู่ในมือ แต่ผู้มีอำนาจต้องมีความรู้

ความเข้าใจด้วย ถ้าแบบที่ 2 มีโครงสร้างชัดเจน ผสมผสานกับผู้นำแบบที่ 1 ที่รอบรู้จะนำไปสู่ความสำเร็จ” (เขมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ขณะที่ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ให้ทัศนะว่า ในกรณีของไทยรัฐบริษัทแม่ออกเริ่มต้นด้วยโครงสร้างการบริหารงานองค์กรแบบที่ 1 โยแมงมูม และเสาโรมันแบบที่ 2 ส่วนโครงสร้างการบริหารงานองค์กรของไทยรัฐทีวีเริ่มจากเสาวิหารกรีก ในแบบที่ 2 ตามโครงสร้างของบริษัทแม่ แต่โดยส่วนตัวอยากเห็นองค์กรของตน (ไทยรัฐทีวี) ก้าวไปให้ถึงแบบตาข่ายจับปลาในแบบที่ 3 โดยยกตัวอย่างผลงานที่ตนเองเคยออกแบบองค์กร Low Cost TV ซึ่งได้รับรางวัลสมัยที่ตนเคยทำงานที่ไอทีวี

“สมัยที่อยู่ Spring News เป็น Model แบบ Low Cost TV ซึ่งได้รางวัลจากตอนอยู่ ITV ทำได้เพราะตอนนั้นเริ่มต้นจากศูนย์ ใช้คนน้อยมาก 200-300 คนเท่านั้น ทำทุกอย่าง แต่ใช้โมเดลนั้นกับไทยรัฐทีวีไม่ได้เพราะเขามีวัฒนธรรมขององค์กรแม่อยู่แบบเสาวิหารกรีก ตอนนี้มีพนักงานประมาณ 600 คน เสากี่บวม เป็น Unit ของใครของมัน การสื่อสารต้องใช้ความพยายาม เช่น การตั้งไลน์กลุ่ม Director มาคุยกันให้ทั่วถึงก็ยังเหนื่อย” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า โครงสร้างองค์กรของแต่ละสถานี่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรแม่เป็นตัวกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ สถานี่ True4U ซึ่งเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรจึงต้องอยู่ภายใต้โครงสร้างลักษณะที่ 2 แบบเสาวิหารกรีกเช่นกัน

“ใช้หมด 3 แบบ องค์กรใหญ่ๆหนีไม่พ้นแบบที่ 1 กับ 2 ผู้บริหารวางนโยบาย กระจายให้ทำงานแบ่งงานกัน องค์กรทรูเป็นองค์กรใหญ่มาก ใช้แบบ 3 คงไม่เหมาะ แต่ส่วนตัวชอบแบบที่ 3 ซึ่งคิดว่าเหมาะใช้กับคนเก่ง ทีมเก่งและมีพื้นฐานที่ดี มีเงินทุนพร้อม ถ้าตัวเองเปิดบริษัทเองคงใช้แบบ 3 แต่การทำงานองค์กรใหญ่ๆก็หนีไม่พ้นแบบเสาวิหาร” (เนตรชนก วิภาตะศิลป์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

บทสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารบางส่วนเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบที่ 3 แบบตาข่ายจับปลาเป็นรูปแบบที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมในเชิงปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม การบริหารงานองค์กรก็ต้องอิงกับรูปแบบโครงสร้างหลักของวัฒนธรรมองค์กรแม่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉัตรชัย ตะวันธรงค์ ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า โครงสร้างแบบตาข่ายจับปลาเป็นโครงสร้างองค์กรที่ช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายและขนาดของทีมในการทำงาน โดยยกตัวอย่างประกอบเปรียบเทียบให้เห็นการทำงานของทีมข่าว 2 ทีม จากองค์กรที่ตนมีประสบการณ์ทำงานร่วมด้วย คือ สปริงนิวส์ และ ไทยรัฐทีวี

“งานถ่ายทอดออกรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล งานเดียวกัน สปริงนิวส์ ใช้คน 12 คน ไทยรัฐทีวีใช้ 28 คน เพราะอะไร ก็เพราะโครงสร้างแบบเสาวิหาร มันไม่เป็น Project-based เพราะวัฒนธรรม

แม่แบบเสาวิหารซึ่งไม่ไปกับ Low Cost TV โมเดล ก็จะพยายามไปแบบ 3 ให้ได้” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

เช่นเดียวกับ ปรียาดา วุฒิกักดี ที่ให้ข้อมูลว่า ไบรท์ทีวีมีลักษณะการบริหารงานตามโครงสร้างแบบเสาวิหารกรีกผสมผสานกับแบบใยแมงมุม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่โดยส่วนตัวเห็นว่า แบบที่ 3 ดาข่ายจับปลาจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารงานด้านสื่อ “ใช้แบบ 1 กับ 2 ผสมกัน เจ้าของเป็นแมงมุม ส่วนตัวชอบแบบ 3 แต่เป็นสิ่งที่ยาก องค์กรต้องแข็งแกร่ง พนักงานเก่งจริงๆ แบบนี้อาจไม่เหมาะกับวัฒนธรรมไทยแบบไทยๆ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

ในขณะที่ บดินทร์ อุดล ให้ทัศนะว่า ตนเองเห็นว่าโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ 2 เสาวิหารกรีกเหมาะสมที่สุดและถือเป็นกระดูกสันหลังในการบริหารจัดการบริหารงานองค์กรสื่อขนาดใหญ่ ในขณะที่โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบดาข่ายจับปลามีความยากในเชิงปฏิบัติ เป็นรูปแบบอุดมคติสำหรับองค์กรใหญ่ แต่อาจจะเหมาะสมและใช้ได้กับโครงสร้างองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก

“โดยส่วนตัวผมชอบแบบที่ 2 เพราะธุรกิจต้องมีโครงสร้าง ระบบ กลไก เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิด Bottom up Momentum เกิดการจัดกลุ่มตามหน้าที่การทำงาน เป็น System Theory อยู่บนพื้นฐานของการรวบรวม Talent ของคนและงานและความรับผิดชอบให้อยู่เป็นระบบ รูปแบบที่ 2 ถือเป็นกระดูกสันหลังในการบริหารจัดการ ส่วนแบบที่ 3 จะเกิดความวุ่นวาย และ CEO ต้องทำงานเหนื่อยมากในการจะทำให้ดาข่ายเป็นรูปทรงที่ต้องการ มันยาก เราไม่ได้อยู่ในโลกสมบูรณ์แบบ โลกแห่งความจริง มนุษย์มีความหลากหลาย ทั้งเรื่องคนและปัจจัยอื่นๆ ถ้าธุรกิจขนาดกลางหรือเล็กใช้แบบ 3 ได้ เป็นแบบอุดมคติสรุปคือ ธุรกิจขนาดใหญ่เหมาะกับแบบที่ 2 แต่ในแง่การปฏิบัติงานก็ใช้แบบที่ 3” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

สอดคล้องกับ ธนิตา กิจบำรุง ที่กล่าวว่า องค์กรของตนใช้การผสมผสาน โดยมีโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเสาวิหารกรีกเป็นหลัก แต่ในแง่การปฏิบัติใช้โครงสร้างวัฒนธรรมในการบริหารจัดการแบบดาข่ายจับปลา “ใช้ 2 และ 3 รวมกันคือ งานสำนักงาน การเงิน และงานประจำจะเป็นแบบที่สอง ส่วนแบบที่สามจะใช้กับงานศิลปะ เช่น ข่าว รายการ กิจกรรมพิเศษ เราใช้ความคิดสร้างสรรค์ รายการและโครงการ แต่บางครั้งติดขัดไม่รู้จักคนหรือนายทุน ที่ปรึกษาหรือเจ้านายจะพาไปพบผู้ใหญ่หาพาร์ทเนอร์ให้ พาไปแนะนำ เป็นปมประสานดาข่ายให้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ในส่วนของ งามอาจ สิงห์ลำพอง ให้ทัศนะว่าในอดีตองค์กรของตนเป็นวัฒนธรรมโครงสร้างองค์กรแบบเสาวิหารกรีก แต่ปัจจุบันเป็นลักษณะดาข่ายจับปลาโดยค่อยๆเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไป “ช่อง 8 ไม่ใช่คนมาก เมื่อก่อนเป็นเสาวิหารกรีก แต่ปัจจุบันเหมือนเป็นดาข่าย ค่อยๆเริ่มค่อยๆเปลี่ยนแปลง” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

ด้านองค์กรสื่อสารขนาดใหญ่อย่าง อสมท. พบว่า เป็นวัฒนธรรมองค์กรในโครงสร้างแบบใยแมงมุม ผสมผสานกับเสาวิหารกรีก โดย ศิวะพร ชมสุวรรณ ให้ความเห็นว่า การที่ อสมท. จะไปได้ถึงโครงสร้างแบบตาข่ายจับปลาเป็นเรื่องยาก เพราะมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและความเป็นผู้นำ

“เดิมเป็นแบบ 1 ทุกอย่างพยายามมาลงที่ ผอ. หมด ทุกคนอยากเข้ามาหาผอ. ฟังจากปาก ผอ. อำนาจการอนุมัติถูกส่งมายัง ผอ. ต้องเซ็นเอกสารเยอะมากเพราะระเบียบบอกว่า ผอ. ต้องเซ็น จนปากกาหมดทุกครึ่งเดือน ในแบบที่ 3 เราคงไปไม่ถึง ผมพยายาม แต่ทำไม่ได้ นี่คือเหตุผลในการรับคนนอกเข้ามา เพราะ Competency ของคน กับ Comfort Zone ที่เขามีอยู่ พยายามมีการปรับโครงสร้าง และทำ Leadership Program” ศิวะพร ชมสุวรรณ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ปัจจุบันโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ อสมท. เป็นแบบที่ 2 คือเสาวิหารกรีก โดยใช้การปรับส่วนการทำงาน ให้ลักษณะงานเดียวกันมาอยู่ภายในเสาเดียวกัน

“โดยวันนี้ใช้แบบที่ 2 โดยเอาเสาที่เป็นประเภทเดียวกันมาอยู่ใต้หลังคาเดียวกัน เช่น ที่วี วิทยุ ดิจิทัล อยู่ใต้หลังคาเล็กเดียวกัน สายสนับสนุน 1 2 3 แยกกัน และมีบอร์ดเป็นหลังคาใหญ่ การจะไปถึง 3 มีข้อจำกัดด้านบุคลากร และ Leadership การโปรโมททำได้ลำบาก ต่างวัยกันทั้งคนนอกและคนใน จะโปรโมทใครก็ลำบาก” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

8. บทบาทผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

จากแนวคิดบทบาทของผู้นำในการบริหารงานองค์กร ของ Likert ที่ได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารและรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยพบลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ ตามแนวคิดของ Likert ซึ่งได้แก่

1. รูปแบบการใช้อำนาจ (Exploitative Authoritative System / Tells Style) ใช้ความกลัวเป็นจุดแว้วอนดึงดูใจ สื่อสารจากระดับ “บน สู่ ล่าง” ตัดสินใจจากระดับบน ถ่ายทอดสู่ พนักงาน

2. รูปแบบการใช้อำนาจและความเมตตา (Benevolent Authoritative System / Sells Style) ไม่ควบคุมเคร่งครัด แต่ยังเป็นการสื่อสารแบบ “บน สู่ ล่าง” การตัดสินใจมาจากระดับบน ใช้รางวัลและการลงโทษประกอบกัน ผู้นำใช้การขายความคิดมากกว่าการสั่งการ ผู้ตามสามารถเสนอความคิดได้ตามแบบแผนช่องทางที่องค์กรกำหนด

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative System / Consult Style) ใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังมีกรลงโทษบ้าง ผู้นำขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีการตัดสินใจแบบ “บน สู่ ล่าง” และ “ล่าง สู่ บน”

4. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ (A Participative System / Joins Style) ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์มาก สื่อสารได้อย่างเท่าเทียมในทุกตำแหน่ง แต่ละระดับชั้นยังมีอยู่ภายใต้การให้เกียรติและเคารพกัน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นต้องใช้ทุกรูปแบบของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลและบริบทของหน่วยงาน

อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ ให้ความความคิดเห็นว่าการบริหารงานในองค์กรของตนต้องใช้รูปแบบความเป็นผู้นำทุกแบบแล้วแต่กรณี “ถ้ากรณีฝ่ายขายต้องเป็นแรงจูงใจ ค่า Commission ก็ใช้ Sale Style แบบที่ 2 ถ้าเป็นนักข่าวต้องยกย่องชมเชย เขามีความภูมิใจในวิชาชีพ ก็ใช้ แบบ 3 และ 4 แต่องค์กรใหญ่มีคนหลากหลาย บางกรณีก็ใช้แบบที่ 1” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกันกับ บดินทร์ อุดล ที่เห็นว่า รูปแบบความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบถูกนำมาใช้กับองค์กรของตน ขึ้นอยู่กับว่าเป็นงานอะไร ไม่มีรูปแบบใดที่ใช้ตายตัว “เหตุผลคือ ธุรกิจของเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีฟังก์ชันการทำงานที่หลากหลาย ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย มีประสบการณ์พื้นฐานที่ต่างกัน ผู้บริหารต้องรู้ว่าจะใช้วิธีบริหารแบบไหนดีที่สุด ส่วนตัวใช้ทุกข้อ ยากที่จะบอกว่าใช้แบบใดแบบหนึ่ง” (บดินทร์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

ส่วนความคิดเห็นของ ธนิตา กิจบำรุง สนับสนุนการผสมผสานรูปแบบความเป็นผู้นำหลายๆ แบบเข้าด้วยกัน “ไม่ใช่แบบที่ 1 แน่นนอน ใช้แบบ 2 แบบ 3 และ 4 แล้วแต่ว่าจะเรื่องไหน ถ้าระเบียบวินัย ข้อ 3 ถ้าการคิดงาน ใช้ 2 กับ 3 บุคลิกตนเองชอบคิด บางทีเด็ก ๆ ตามไม่ทัน พอบอกให้คิดก็เงิบ จะใช้วิธีเสนอของตนเองแล้วให้เขาช่วยเติมให้ เติมได้หรือไม่ได้ อย่างน้อยให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วม บางทีใช้แบบที่ 4 คือเราไม่ตัดสินใจ เช่น เราอยากได้อีวันท์ที่เป็นซีรียี่เกี่ยวกับภัยแล้ง ก็ให้เขาหาข้อมูลมาคุยกัน สร้างการมีส่วนร่วม แล้วเราก็เสนอของเราด้วย” (ธนิตา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า รูปแบบที่ตนเห็นว่าเหมาะสมและมักใช้มากที่สุดคือรูปแบบที่ 3 และ 4 ด้วยธรรมชาติของงานโทรทัศน์ซึ่งมีความเป็นศิลปะและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การปรึกษาหารือและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์

“ใช้แบบที่ 3 พุดคุยกันได้ ฟังกัน การสื่อสารเน้น Result-oriented Style มีการปรับเปลี่ยน ไม่ใช้การลงโทษ มีความเห็นอกเห็นใจกัน เพราะองค์กรไม่ใหญ่และเพิ่งเกิด อยู่แบบให้เกียรติกัน นายใหญ่ขององค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรับฟัง ท่านใจดี เห็นอกเห็นใจลูกน้อง อยู่กันด้วยใจ” (ปรียาดา วุฒิกักดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

“ใช้การผสมผสานแต่หนักไปทางหลังๆ (หมายถึงแบบที่ 3 และ 4) ส่วนใหญ่ผมจะปล่อยให้เขาทำ และจะเข้าไปต่อเมื่อมีข้อสังเกตอะไรหรือคิดว่ามันจะหลุดทาง หรือมีทาง Track ใหม่ ๆ ที่น้อง ๆ ยังไม่เห็น” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

“ใช้แบบที่ 4 ในการทำงานมานานแล้ว คนในองค์กรส่วนใหญ่โตมาจากโปรดักชั่น ทีมเวิร์คเป็นสิ่งสำคัญ” (องอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

สอดคล้องกับ ศิวะพร ชมสุวรรณ ที่กล่าวว่า รูปแบบผู้นำแบบสุดท้ายคือรูปแบบที่ใกล้ความเป็นตนเองที่สุด “ในความเป็นตัวเองคือ 4 เท่าเทียมกัน เป็นสไตล์ของตัวเองตั้งแต่เด็กจนแก่ จะใช้อำนาจการเป็น ผอ. ต่อเมื่อกรณีตัดสินใจไม่ได้ใช้วิธีการตั้งคณะขึ้นมาทำงาน โดยคณะประกอบด้วยผู้รู้เรื่องนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นตำแหน่งแต่การทำงานจริงต้องใช้ทุกรูปแบบ เพราะกฎระเบียบโครงสร้างที่มีอยู่” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้เพื่อช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นในองค์กรของกลุ่มบริษัทธุรกิจมีการส่งงานและรายงานความคืบหน้าของงานผ่านระบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถเข้าไปติดตามดูความคืบหน้าและความถูกต้องของงานได้ตลอดเวลา

“ผมใช้แบบที่ 4 ต้องมีการสื่อสาร เทคโนโลยีช่วยได้ เช่น การบริฟงานกับฝ่ายการตลาด สามารถเรียกข้อมูลมาดูได้ทางระบบคอมพิวเตอร์ เกือบเป็น Remote Office” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

เช่นเดียวกับกับ ธนิตา กิจบำรุง ที่ได้ให้ข้อมูลว่า ตนเองและผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของตนใช้แอปพลิเคชันไลน์ซึ่งเป็นสื่อใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการและการมอบหมายงาน ซึ่งทำให้การสื่อสารเป็นไปในทุกระดับ “การสื่อสารที่รวดเร็วใช้สื่อใหม่มาเป็นเครื่องมือ ทั้งระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน ใช้ Line ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นความคิดของคนข้างล่างได้” (ธนิตา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางส่วนเห็นว่า รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเด็ดขาด และบริหารงานแบบบนสู่ล่าง ในรูปแบบที่ 1 และ 2 เป็นสิ่งที่ยังไม่หมดไป โดยเฉพาะในองค์กรใหญ่ๆที่มีบุคลากรหลากหลาย ผู้บริหารยังต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ ดังเช่นที่ เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ให้ทัศนะไว้ “ทुरुจะใช้ Sale Style การทำงานแบบบนสู่ล่างต้องมีแน่นอนในองค์กรใหญ่ๆ แต่ส่วนตัวชอบแบบ 3 และ 4 ถ้าในการบริหารองค์กรขนาดเล็กทำได้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกับการบริหารงานด้านข่าว ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ต้องมีความชัดเจนและแข่งขันกับเวลา รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเด็ดขาดยังเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้

“ผมว่าในแง่ของข่าว ใช้ประชาธิปไตยได้ระดับหนึ่ง แต่มันต้องใช้ความเป็นผู้นำที่เด็ดขาด มิฉะนั้นจะเถียงกันไม่จบ ข่าวไหนดีหรือไม่ดี ใหญ่หรือไม่ใหญ่ จะประชุมก็ต้องมีข้อสรุป ทุกคนรู้ว่าเวลาผมประชุมและสั่งงานผมจะชัดเจนว่าให้ทำอะไร ไม่เป็นนามธรรม แต่เป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้คิด แต่ผมว่าอย่างนี้ดี ตัวอย่างข่าวเคลื่อนศพ ปอ ทฤษฎี ประชุมกันว่าจะรายงานแบบใด เป็นช่วงๆหรือยิงยาว

ก็เหมือนกันในระดับหนึ่ง แต่ผมมองข้ามข้อดีและบอกเลยว่าต้องถ่ายถอดสด ยกรายการ 3 ชั่วโมงเลย ปายสามถึงห้าโมงเย็น ที่มงานมีเวลาเตรียมการถ่ายถอดสดประมาณ 10 ชั่วโมง ผลคือวันนั้นเนชั่นเป็น ช่องเดียวที่รายงานต่อเนื่อง และเรามีเรตติ้งสูงที่สุดตั้งแต่ทำเนชั่นทีวีมา ทั้งที่ปกติเรตติ้งวันอาทิตย์จะต่ำ กรณีแบบนี้ ผมต้องตัดสินใจเอง งานข่าวมีธรรมชาติของการแข่งขันสูง ซึ่งอาจต่างจากการทำรายการ บันเทิงอื่นๆ) (อดิศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกันกับ เชมทัตต์ พลเดช ที่เห็นว่า รูปแบบผู้นำที่มีความเด็ดขาดยังมีความจำเป็น โดยเฉพาะในการบริหารองค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ ประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลาย และยังขาด วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน “ใช้แบบที่ 2 เยอะหน่อย ใช้อยู่ ผมเป็นคนไม่ชอบความรุนแรง การลงโทษ แบบ 1 และ 2 ทำได้ไม่เต็มที่เพราะต้องมีความเกรงใจ ใช้อย่างใน 20-30 เปอร์เซ็นต์ ความดีของคน เราเป็นสหประชาชาติ คนที่ไม่เคยมีประสบการณ์บริหารอยากเข้ามาทำแต่ขาดประสบการณ์ ต้องใช้เวลา” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

โดยสรุปคือ รูปแบบการบริหารงานด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันกับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและเนื้อหาของงาน เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจน และเข้มแข็งจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ รวมทั้งผู้บริหารมีทิศทางรูปแบบการบริหารงานที่ยึดหยุ่น ภายใต้วรรณธรรมองค์กรที่เป็นจุดหลอมรวมองค์กร

“เรื่องวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนเป็นงานหลักของเรา เราไม่ซื้อตัวใคร มีแต่ถูกซื้อตัวไป ปัญหาวรรณธรรมองค์กรไม่มี เพราะเรารับคนใหม่มาเริ่มใหม่ วัฒนธรรมองค์กรเนชั่นเชื่อว่ายังเข้มแข็ง มีความเป็นอิสระสูง ในการประชุมโต๊ะข่าวจะถกเถียงกันในทุกระดับอย่างมากแบบแทบทุบโต๊ะ นักข่าวเถียงบรรณาธิการได้ ลูกน้องเถียงหัวหน้าได้ เรามีการสร้างคนจากมหาวิทยาลัยเนชั่น ซึ่งนักศึกษาเองเรียนที่นี่ก็จะซึมซับเอาวัฒนธรรมเนชั่นตั้งแต่เรียนและมาฝึกงานจะรับเข้าทำงาน เป็นการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

9. ผลกระทบและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อการปรับตัวกับธุรกิจโทรทัศน์ข้ามชาติ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกท่านเห็นด้วยว่าอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทยได้รับผลกระทบธุรกิจ จากธุรกิจโทรทัศน์ข้ามชาติ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นถือเป็นวิถีธุรกิจ ไม่ใช่ปัจจัยที่เป็นปัญหา ขึ้นกับมุมมองและ วิธีการจัดการบริหารของผู้นำว่าจะเลือกตั้งจุดติมาชี้ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจของตนอย่างไร โดย คณิต คุณาวุฒิ ให้ความเห็นว่า เนื่องจากประเทศไทยเป็นกลุ่มประเทศที่ตามหลังเขาส่วนหนึ่ง แต่ไม่ทั้งหมด ดังนั้นอิทธิพลจากแหล่งที่ดีจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ในขณะที่ บดินทร์ อุดล ให้ความเห็น สอดคล้องกันดังนี้

“มันเป็นวิถีธุรกิจ เป็นเรื่องปกติของธุรกิจ อยู่ที่วิธีการมองว่า เราเห็นโอกาสในวิกฤติ หรือเห็นวิกฤติที่เกิดจากจุดอ่อนของเราหรือเปล่า เราดำเนินธุรกิจมา 30 ปี มีทั้งส่งออกและนำรายการเข้ามา เราต้องรู้ว่าเราอยู่ในส่วนใดของตลาด เนื้อหาเราอยู่ ณ จุดใด ต้องบริหารจัดการได้ การที่เนื้อหาเราถูกนำไปใช้ มันส่งผลทั้งด้านดีและลบ เราจะต้องทราบ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

การนำจุดดีของธุรกิจโทรทัศน์ข้ามชาติมาประยุกต์ใช้ข้อหนึ่งคือ การเรียนรู้ด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิตระดับสากลของรายการโทรทัศน์ ตัวอย่างเช่นการซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ที่ได้รับรางวัลหรือได้รับความนิยมในต่างประเทศมาผลิตในประเทศไทย ถือเป็นการเรียนรู้นวัตกรรมไปด้วยในเวลาเดียวกัน ดังที่ เนตรชนก วิภาตะศิลปิน ให้สัมภาษณ์และยกตัวอย่างประกอบ “ถือเป็นการรับเอานวัตกรรมเขามาเรียนรู้ เช่น การซื้อลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ในอเมริกา เรื่อง The price is right มาทำเราได้เรียนรู้โมเดลรายการโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจากเขาด้วย” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ขณะเดียวกันธุรกิจสื่อโทรทัศน์ข้ามชาติก็ยังถือเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการเผยแพร่เนื้อหารายการโทรทัศน์ของประเทศไทยไปยังต่างประเทศด้วย ตัวอย่างเช่น กรณีขององค์กรต่างๆที่สามารถผลิตและส่งออกรายการโทรทัศน์ของตนไปเผยแพร่ดังนี้

เนตรชนก วิภาตะศิลปิน กล่าวว่า True4U มีการเผยแพร่เนื้อหารายการโทรทัศน์ที่ตนผลิต โดยจัดทำรายการ *สามแฉกรีวิวลิตี* ไปเผยแพร่จนได้รับรางวัล และถือเป็นการเผยแพร่พุทธศาสนาในแง่มุมของการขัดเกลาทางสังคม “มีการเอางานของเราไปเผยแพร่ เช่น สามแฉกรีวิวลิตี ทำเป็น 3 ภาษา ไทย อังกฤษ จีน เอาไปเผยแพร่ ได้รางวัลในคานส์ เสนอแง่มุมของศาสนาพุทธในการขัดเกลาคนแต่ละแบบ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกับที่ อองอาจ สิงห์ลำพอง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อขายรายการขององค์กรตนในระดับนานาชาติ ซึ่งสร้างผลกำไรเชิงธุรกิจในระดับที่น่าพอใจ ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความรู้จักของสถานีในกลุ่มผู้ชมระดับนานาชาติอีกด้วย

“สื่อข้ามชาติเรามองตลอด ทั้ง AEC ด้วย ทุกอย่างมีแต่ผลดี ทำให้มีโอกาสมากๆ เรามีเนื้อหาที่สร้างรายได้ มีการขายเนื้อหาไปที่กัมพูชา เวียดนาม บรูไน สิงคโปร์ พม่า แต่ที่กัมพูชาที่สุด รับสัญญาณ ขอลิขสิทธิ์ โดยขอจากอากาศ แต่ผลลบก็คงเป็นเรื่องลิขสิทธิ์ การละเมิด การกำกับดูแล บางที่ยอมไม่ให้ละเมิดก่อน แล้วเขาจะมาขอลิขสิทธิ์เราเอง เวลาไปเจอกันตามงานเทศกาลต่างๆ” (อองอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

สอดคล้องกับความเห็นของ เขมทัตต์ พลเดช ที่กล่าวว่า เป็นนโยบายของพีพีทีวีในการเป็นโทรทัศน์อาเซียน “เราชัดเจนเรื่องนี้ เราไม่ได้อยู่แค่ประเทศไทย เราต้องมีการเผยแพร่ต่อประเทศอาเซียน ช่วงนี้เราซื้อเนื้อหารายการ ค่อยเรื่องลิขสิทธิ์ถือเป็นการเรียนรู้ไปด้วยเพื่อศึกษาข้อมูล

เทคโนโลยีทำให้เราแลกเปลี่ยนกันง่ายขึ้น เราปรับตัววัฒนธรรมเราอย่างเดียวไม่ได้แต่ต้องเอาวัฒนธรรมเรา ไปส่งออกด้วย เป็นนโยบาย Triangular ของเรา คือ โรงพยาบาล สายการบิน โทรทัศน์ ไม่ต้องเป็น อันดับหนึ่งในไทย แต่เป็นอันดับต้นๆในระดับพรีเมียม ละครเรื่องเดียวก็เรียกเรตติ้งได้แล้ว ตอนนี้ทำมา 3 เรื่องแล้ว Think Global Act Local” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ด้าน อติศักดิ์ ลิ้มปัฐพัฒนกิจ และ ศิวะพร ชมสุวรรณ ก็มองเห็นโอกาสและศักยภาพขององค์กร ของตนเองในเชิงธุรกิจสื่อโทรทัศน์ระดับนานาชาติเช่นกัน

“เรื่องโอกาสมีมากด้วยศักยภาพและประสบการณ์ของเนชั่นเองสามารถทำข่าวภูมิภาคอาเซียน ได้ในระดับนานาชาติ เรามีทีมที่เคยทำ Asean TV ให้ MCOT ที่ยังอยู่กับเรา มีนักข่าวที่เราส่งไปทำข่าว ต่างประเทศ มีประสบการณ์ภาคสนามในข่าวอาเซียน เช่น ข่าวเครื่องบินตกที่มาเลเซีย ข่าวไฟป่าที่อิน โดนีเซีย เลือกตั้งที่พม่า โดยศักยภาพเนชั่นมีและสามารถขยับไปอีกขั้นได้อยู่แล้ว ตอนนี้เราป้อนข่าวให้ The Star ซึ่งเป็นสื่อมาเลเซียที่ทำสิ่งพิมพ์ และกำลังเริ่มทำสื่อโทรทัศน์ออนไลน์ ก็ให้เราป้อนข่าวให้” (อติศักดิ์ ลิ้มปัฐพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ส่วน ศิวะพร ชมสุวรรณ เห็นเป็นโอกาส ที่น่าจะมีการร่วมมือกันกับธุรกิจในระดับนานาชาติ โดย ต้องศึกษาพฤติกรรมและรสนิยมของผู้ชมเป็นหลัก “อย่างไรก็ตามต้องดูที่จริตผู้บริโภคเป็นหลัก ตัวอย่าง ละครเรื่องกลกิโมโน ไม่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ผู้ชมในแต่ละประเทศมีจริตและ Competency ต่างกัน ความรวดเร็วทั่วโลกสามารถดูเนื้อหาและซื้อขายกันได้โดยไม่ต้องเจอกัน” (การสื่อสารระหว่าง บุคคล, 1 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ ศิวะพร ชมสุวรรณ ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า อสมท. มีสำนักข่าวไทยและอินเทอร์เน็ต เทนเมนท์เป็นแบรนด์ รวมทั้งยังมีภาพ (Footage) ข่าว ที่ทำมาเกือบ 40 ปี ซึ่งสามารถนำมาใช้ผลิต รายการย้อนหลังและขายได้ “เราทำได้ เช่น ข่าวดั่งค้นเวลา มีตอน อาภัสราไฉนนางงามจักรวาล เครื่องบินลาวดำตกที่สุพรรณบุรี เรามีสารคดีที่เป็น Masterpiece เกี่ยวกับราชวงศ์ ที่เราไปซื้อ Footage ต่างๆ เช่น พระสุริยงของนายหลวง เมื่อทรงเยี่ยมเวียตนาม ภาพเมนูโต๊ะเสวยที่ฮาวาย มาใช้ ประกอบการผลิต บริษัท พาโนรามาเวิร์ลไวด์ ของเราก็มีรายการและ Footage ขายต่างประเทศได้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ดังที่ ศิวะพร ชมสุวรรณ กล่าวไว้ข้างต้นว่า การทำธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในระดับนานาชาติต้อง เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งในที่นี้ ศิวะพร ใช้คำว่า “จริตของคนดู” ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับ ความเห็นของ คณิต คุณาวุฒิ ที่อธิบายว่า อุปสรรคของการทำรายการโทรทัศน์ข้ามชาติคือเรื่องของ วัฒนธรรมของคนดูที่แตกต่างกัน เข้าใจเนื้อหาและมีการตีความเนื้อหารายการแตกต่างกัน

“ละครคือวัฒนธรรมเดียวที่คนเข้าใจร่วมกันได้ แชนจ์กันได้ เกมโชว์ มุกตลกในเกม อาจไม่เข้าใจ การไปนำเสนอรายการในจีน เช่น รายการระเบิดเถิดเทิง เขาไม่เข้าใจมุกตลก แต่ชอบฉาก รายการทศ

กัณฑ์เด็ก สำหรับคนจีนเห็นว่า ในการทำรายการของประเทศเขา เด็กหนึ่งคนจะเรียกความสนใจนานๆ แบบนั้นไม่ได้” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

ส่วนสิ่งที่ คณิต คุณาวุฒิ กล่าวข้างต้นว่า สิ่งที่ขายได้คือ ละคร ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมบันเทิง รูปแบบเดียวที่คนเข้าใจร่วมกันได้นั้น สอดคล้องกับความเห็นของ บดินทร์ อุดล ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากอุปสรรคด้านวัฒนธรรมตามที่ คณิต คุณาวุฒิ ได้อธิบายข้างต้นแล้ว อุปสรรคด้านภาษา และการขาดการสนับสนุน ถือเป็นอุปสรรคสำคัญอีก 2 ประการ ในการพัฒนารายการโทรทัศน์ของประเทศไทยไปสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ โดย ปรียาดา วุฒิภักดี กล่าวว่า อุปสรรคด้านภาษา ทำให้รายการโทรทัศน์ของประเทศไทยส่งไปขายยังต่างประเทศไม่ได้ รวมทั้งยังขาดการส่งเสริมอย่างจริงจัง ควรมีการอบรมผู้ผลิต คนเขียนบท การที่ผู้ผลิตขาดการสนับสนุนถือเป็นอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่การแข่งขัน นอกจากนี้ ปรียาดา วุฒิภักดี ยังเห็นโอกาสในการใช้สื่อใหม่ในยุคดิจิทัลหลอมรวมเพื่อการเผยแพร่เนื้อหารายการโทรทัศน์ของประเทศไทยไปทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

“สื่อใหม่จากต่างประเทศ เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูบ มองว่าเป็นสิ่งดี คือเป็นตัวช่วยให้คนรู้จักเรามากขึ้น ในเวลาที่สั้นลง คนดูเราผ่านโทรทัศน์ 1 ล้าน แต่ยอดดูในยูทูบร้อยล้านยอด ส่วนเรื่องการแข่งขัน โฆษณา ไม่มีสื่อใดเข้าถึงทุกคนได้ โทรทัศน์ยังมีส่วนแบ่งอยู่ เฟซบุ๊กเข้าถึงคนรุ่นใหม่ แต่ละสื่อมีประสิทธิภาพต่างกัน” (ปรียาดา วุฒิภักดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

ถึงแม้กลุ่มผู้บริหารทุกท่านจะมองเห็นโอกาสทางธุรกิจของโทรทัศน์ในประเทศไทยในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมและความเป็นห่วงว่า การที่รายการโทรทัศน์จากสื่อต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยไม่ใช่ปัญหา แต่การที่สถานีโทรทัศน์ของประเทศไทยเองมีเนื้อหารายการจากต่างประเทศมากกว่ารายการของประเทศไทยคือสิ่งที่ต้องเป็นห่วง

“การมีโทรทัศน์ช่องต่างประเทศเข้ามาไม่ถือเป็นปัญหาเพราะเป็นช่องต่างประเทศ แต่การที่ช่องโทรทัศน์ของไทยกลับมีเนื้อหารายการต่างประเทศในปริมาณมากเกินไปถือเป็นปัญหาและเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น ควรมีเนื้อหาที่ผลิตในประเทศมากกว่า แต่ควรมีการดำเนินการในเชิงนโยบายในการกำหนดสัดส่วนรายการที่ผลิตในไทยและรายการที่ซื้อในต่างประเทศว่าไม่เกินเท่าไร การซื้อเนื้อหาต่างประเทศอาจตอบโจทย์ได้มากกว่า ลดความเสี่ยงและต้นทุนการผลิต แต่เป็นภัยคุกคามและไม่ดีต่อประเทศเราเอง” (อติศักดิ์ ลิ้มปรั่งพัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

10 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆของผู้บริหารสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลหลอมรวม โดยสาระสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงของสื่อ เข้าใจตลาด ทักษะเปลี่ยนแปลงทางรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค มีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านกฎหมาย และสังคม มีทักษะพื้นฐานของการผลิตรายการโทรทัศน์ รวมทั้งมีความเข้าใจศิลปะในการสื่อสารของมนุษย์ มีคุณธรรมจริยธรรมและให้สิ่งที่ดีคืนแก่สังคม โดยจะขอเสนอใจความสำคัญจากข้อคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละท่านประกอบดังนี้

“มีความเข้าใจพลวัตและความเปลี่ยนแปลงของทิศทางสื่อ ถ้าเราไม่เข้าใจเราจะต่อต้านมันและยืนอยู่กับฝ่ายตรงข้ามการปรับตัว” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

“หลักใหญ่คือต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต้องเข้าใจว่ามันกระทบกับวิถีชีวิตแต่ละคนอย่างไร ต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง เข้าไปทำความเข้าใจกับมัน ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจไม่ได้ปรับรูปแบบชีวิตให้อยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะตกขบวน” (อดิศักดิ์ ลิ้มปรั่ง พัฒนกิจ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

“องค์กรต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา การปรับฝั่งต้องเร็ว เรียนรู้ วิเคราะห์คู่แข่ง การเข้าถึงเนื้อหาต้องเร็ว ต้องมองแนวโน้มผู้ชม” (ศิวัชร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

“ผู้บริหารต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งความคิด เทคโนโลยี วิธีบริหารควรมีทักษะการทำทีวี พื้นฐานของโปรดักชั่น ต้องมีความรู้พื้นฐานในรายการต่างๆ ส่วนการตลาดก็ทำไม่ได้มันเป็นของคู่กันกับผู้บริหาร” (องอาจ สิงห์ลำพอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

“ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการตลาดในเชิงของวัฒนธรรม ประเพณี วิถีของคนดูผู้เสพสื่อ ซึ่งขับเคลื่อนโดยการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยี” (ปดิษฐ์ อุดล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

“ต้องช่วยให้นักรุ่นใหม่ในองค์กรให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้นคิดมากขึ้นเขาจะได้กล้า ลดช่องว่างของวัยและความคิดด้วยการยอมรับกันว่าวิถีเขาก็วิถีเราต่างกัน” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

“ต้องรักษามาตรฐานทางอารมณ์ให้ได้จึงจะบริหารงานได้ ต้องเก่งงาน เก่งอารมณ์” (ธนิศา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

“ผู้บริหารต้องรอบรู้ทันโลก ทันรสนิยมคน ทักษะเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและเทคโนโลยี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบ รวมทั้งการให้อะไรคืนไปกับสังคมก็ถือเป็นบทบาทของสื่อด้านหนึ่ง” (ปรียาดา วุฒิกิติ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

“คุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ต้องสร้างคุณธรรมให้ทุกคนในทีม เป็นบรรทัดฐาน” (เนตรชนก วิชา ตะศิลป์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

“ต้องมีความรู้ทุกแขนงและศาสตร์ด้านต่างๆคือ กฎหมาย สังคม รู้จักกลุ่มคน ความรู้ทางธุรกิจที่ อาจไม่ต้องเรียนแต่มีความรู้ เข้าใจศิลปะเกี่ยวกับคนทั้งข้างในและข้างนอก แต่การจะมีคนหนึ่งคนรู้ทุก เรื่องแบบนี้คงไม่มี ต้องมีมือซ้ายมือขวาคอยช่วยทำงาน” (เชมทัตต์ พลเดช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

บทสรุปสุดท้ายที่ผู้บริหารทุกคนเห็นตรงกันคือ คุณภาพการทำงานคือมาตรฐานในการแข่งขัน ของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม โทรทัศน์เป็นอุตสาหกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะ ไม่ใช่ เพียงเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น การจะดำรงธุรกิจอยู่ได้ในยุคสื่อดิจิทัลหลอมรวมคือการรักษามาตรฐาน และคุณภาพในการผลิต ศิลปะคือหัวใจในการทำงานด้านสื่อโทรทัศน์ หน้าที่ประการสำคัญอันหนึ่งของ ผู้บริหาร คือ การปลูกฝังมาตรฐานคุณภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร

“ผมเป็นคนเนียบ ถ้างานรุ่มไม่เรียบร้อยผมจะคอมเมนต์ ทุกคนจะรู้ แม้แต่สัตว์อักษรผมก็ให้ ความสำคัญและจะดู ผมว่างานที่วีต้องเริ่มจากศิลปะเป็นพื้นฐาน ไม่ใช่เทคนิค ถ้าใครไม่มีไม่ได้ ต้องไป เพิ่มเติม งานของพวกเรามี Artistic เป็นพื้นฐาน ทำไมเราต้องเรียนเยอะในแง่ Liberal Arts เราต้องเรียน เพื่อล้อมอ่าวไว้ก่อน สุดท้ายก็จะบีบให้แคบลงเหลือทางออกนิดเดียวคือ Specialize แต่อ่าวยังต้องอยู่บน เพราะอ่าวเท่ากับฐานของความรู้ที่เราต้องใช้ เช่น กราฟิก CG วางผิดที่ยังเถียงกันได้ด้วยพื้นฐานทฤษฎี ศิลปะ เราเริ่มเอาคุณภาพใส่เข้าไปในงานเด็ก แล้วเด็กจะเรียนรู้ ที่บ้านผมคุณพ่อทำหน้าที่ ท่านใส่ความ เป็นคุณภาพเข้าไปในตัวผมและคุณแม่ผม Quality builds quality เราต้อง Set คุณภาพของคน” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

รายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพและศิลปะในการผลิต เมื่อนำมาออกอากาศซ้ำ (Rerun) ก็ครั้ง ผู้ชม ก็ยังติดตามและมีความสุขทุกครั้งในการได้ชื่นชมเรื่องราวและฉากนั้นซ้ำๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับชมผ่าน โทรทัศน์ในช่องทางเดิมๆ หรือผ่านช่องทาง (Platform) ใหม่ๆที่เป็นการพัฒนาจากเทคโนโลยีดิจิทัล หลอมรวม เพราะรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพและปราณีตในการผลิตถือเป็นงานศิลปะที่มีความอมตะ ทรงคุณค่าแม้เวลาจะผ่านไปก็ตาม และยังถือเป็นอาวุธสำคัญในการสร้างคุณภาพโทรทัศน์ภายใต้การ แข่งขันกับสื่อใหม่ในช่วงเวลาการแห่งการปกป้องตนเอง (Defensiveness) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สื่อนั้นต้องมีการปรับตัว (Adaptation) เพื่อให้อยู่รอดจากความท้าทายของสื่อใหม่ โดยในบทถัดไปคือบทที่ 5 จะเป็นการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยให้เห็นถึงการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์เพื่อการปรับตัวและ รับมือกับความท้าทายดังที่ได้กล่าวไว้

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

“การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม” เป็นโครงการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาสภาพการณ์ของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย รวมทั้ง อุปสรรค ความท้าทาย และแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรในยุคดิจิทัลหลอมรวม จากการสัมภาษณ์เดี่ยวรายบุคคล (Individual Interview) กับผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ระดับผู้อำนวยการขึ้นไปจำนวน 10 ท่าน เพื่อถอดประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมของประเทศไทยและได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัยดังที่ได้นำเสนอไปในบทที่แล้วนั้น ในบทที่ 5 นี้ จะเป็นการสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย ดังมีหัวข้อย่อยในการนำเสนอในบทนี้ดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

ดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 1 ว่า โครงการวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการวิจัย 3 ประการ คือ ศึกษาสภาพการณ์และความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม วิเคราะห์อุปสรรค ความท้าทายและแนวทางบริหารจัดการในองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม และศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร บทบาทหน้าที่ ภาวะความเป็นผู้นำและรูปแบบของผู้บริหารในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยเน้นการศึกษาในระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธี และนโยบาย (Meso Level) ในการบริหารจัดการ

ดังนั้นเพื่อให้การสรุปผลการวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ดังกล่าว การสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้จึงจะแบ่งประเด็นการสรุปผลออกเป็น 6 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

- 5.1.1 สภาพการณ์และแนวโน้มสื่อธุรกิจโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม
- 5.1.2 อุปสรรคและความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม
- 5.1.3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม
- 5.1.4 โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.1.5 อัตลักษณ์และคุณสมบัติของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.1.1 สภาพการณ์และแนวโน้มสื่อธุรกิจโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าองค์กรธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมสามารถแบ่งกลุ่มธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม (Tier) หลัก คือ

- 1.) สถานีโทรทัศน์ช่องหลักเดิมในระบบอะนาล็อกที่ได้รับสัมปทานธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล เช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 7 และโมเดิร์นไนน์ทีวี เดิม ที่มีฐานคนดู มีประสบการณ์ ความคุ้นชินกับธุรกิจ และมีเงินสนับสนุน
- 2.) ผู้ประกอบการโทรทัศน์ดาวเทียมที่ได้รับสัมปทานธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล เช่น บริษัทแกรมมี อาร์เอส เวิร์คพอยท์ ไบรท์ทีวี เนชั่นทีวี ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่มนี้เป็นกลุ่มผู้ประกอบการในฐานะผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ป้อนกลุ่มที่ 1 ข้างต้นมาก่อน
- 3.) ผู้ประกอบการธุรกิจสื่ออื่นที่ขยายธุรกิจเข้ามาดำเนินกิจการโทรทัศน์ดิจิทัล เช่น อัมรินทร์ทีวี ไทยรัฐทีวี นิวทีวี
- 4.) ผู้ประกอบการที่เข้ามาใหม่ในธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล เป็นองค์กรที่ยังขาดประสบการณ์ ไม่มีเนื้อหารายการและบุคลากร โดยมีสถานีโทรทัศน์พีพีทีวี องค์กรเดียวที่จัดอยู่ในผู้ประกอบการประเภทนี้ ด้านสถานการณ์ของภาพธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า มีแนวโน้มที่จะเหมือนกับภาพของธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลระดับสากล กล่าวคือ โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลรายใหญ่เหลืออยู่เพียงไม่กี่ราย ส่วนรายอื่นๆที่เหลือจะเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ดำเนินงานในลักษณะที่รับช่วงงานผลิต (Outsource) เนื้อหารายการมาจากสถานีอีกต่อหนึ่ง

ทั้งนี้เพราะธุรกิจโทรทัศน์เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง ต้องอาศัยการสนับสนุนทางการเงินจำนวนมาก รวมทั้งธนาคารที่เป็นผู้ให้กู้หรือสนับสนุนด้านการเงินซึ่งต้องเป็นธนาคารที่มีประสบการณ์และเข้าใจธุรกิจสื่อมีอยู่เพียงไม่กี่ราย โดยรายที่เห็นชัดเจนคือ กลุ่มธนาคารกรุงเทพ ที่ให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีความระมัดระวังในการปล่อยกู้ เพราะหากธนาคารที่ปล่อยกู้มีเพียงไม่กี่รายและธุรกิจโทรทัศน์ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ จะก่อให้เกิดผลกระทบสูง รวมทั้งเกิดความสั่นคลอนและเป็นอันตรายต่อธุรกิจในระดับประเทศ

การให้สัมปทานธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลที่ผ่านมาเป็นการให้สัมปทานอย่างเร่งรีบและเร่งรัด ขาดการสร้างความพร้อมเชิงแผนงาน กฎหมาย และนโยบาย รวมทั้งขาดการพิจารณาด้านการเติบโตทางธุรกิจ การที่บางสถานีคืนใบอนุญาตและตัดสินใจไม่ดำเนินธุรกิจต่ออาจไม่ใช่เพราะเหตุผลเพราะธุรกิจ

ขององค์กรตนไม่สามารถไปต่อได้ แต่เป็นเหตุผลที่ว่าองค์กรธุรกิจไม่เห็นความคุ้มค่าในการลงทุนจึงตัดสินใจถอนตัวจากธุรกิจนี้เอง

ด้านการครอบงำธุรกิจสื่อโทรทัศน์จากบริษัทใหญ่ไม่กี่บริษัทเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นในประเทศไทย เพราะอุตสาหกรรมโทรทัศน์เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ ประกอบกับบริษัทใหญ่จะมีข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง ขณะที่บริษัทเล็ก ๆ สามารถพัฒนาได้เร็วกว่า การแข่งขันในสื่อโทรทัศน์ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา รวมทั้งยังมีพื้นที่ในการแข่งขันทางธุรกิจอีกมากในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย

สำหรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นเทคโนโลยีก่อกวน (Disruptive Technology) ที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ แก่กิจการโทรทัศน์ โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านอุปกรณ์การใช้งาน (Device) โครงสร้างเทคโนโลยี (Infrastructure) พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behaviors) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segmentation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและผู้ใช้เทคโนโลยี

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเรื่องเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประโยชน์กับผู้ใช้และผู้ประกอบการสูงหากผู้ใช้มีความเข้าใจและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด โดยทำให้เกิดการใช้งานหลายรูปแบบ (Multiple Use) เช่น ดูได้หลายจุด ในราคาที่ประหยัดและคมชัดกว่าเดิม สามารถดูผ่านอุปกรณ์อื่น ๆ แบบจอที่สอง (Second Screen) เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน รวมทั้งยังมีประโยชน์ในด้านการจัดเก็บข้อมูล จากเดิมระบบอะนาล็อกที่ใช้พื้นที่ในการจัดเก็บมาก ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถบีบอัดข้อมูลเข้าไปเก็บได้ในกล่องใบเดียวหรือในเซิร์ฟเวอร์ ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณในการผลิต

ขณะเดียวกันช่องทางการออกอากาศที่เพิ่มมากขึ้นก็เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถผลิตเนื้อหาที่แตกต่างไปยังกลุ่มผู้ชมที่หลากหลายได้มากขึ้น โดยเป็นการเปิดพื้นที่ในเชิงธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์ โอกาสทางการโฆษณา รายการที่ไม่สามารถผลิตได้ในอดีตก็สามารถทำได้ในปัจจุบัน เช่น รายการเรียลลิตี้โชว์ที่มีการชอนกล่องหลายตัวในจุดต่างๆ และออกอากาศสด 24 ชั่วโมง หรือรายการละครที่มีความเฉพาะและเป็นละครเนื้อหาสำหรับผู้ใหญ่ เป็นต้น

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behaviors)

เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในทุกกลุ่ม ปัจจุบันพบว่าไม่ใช่เฉพาะแต่กลุ่มวัยรุ่นเท่านั้นที่ไม่ดูโทรทัศน์แบบเฟิร์สกรีน (First Screen) จากเครื่องรับโทรทัศน์ แต่ดูจากจอที่สอง (Second Screen) เช่น ผ่านสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต หากพบว่ากลุ่มผู้ใหญ่และผู้สูงอายุถือเป็นกลุ่มที่ดูผ่านจอที่สองด้วยเช่นกัน เพราะกลุ่มผู้ชมเหล่านี้เรียนรู้

เทคโนโลยีจากสมาชิกรุ่นใหม่ในบ้าน เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมช่วยให้สามารถดูรายการโทรทัศน์ย้อนหลังได้ เกิดการเปลี่ยนแปลงจากช่วงเวลาไพรม์ไทม์ (Prime Time) กลายเป็นเวลาของฉัน (My Time) ที่หมายถึงการดูตามเวลาที่ตนสะดวก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วดังกล่าวส่งผลต่อการวางแผนการโฆษณา โดยพบว่าโฆษณาแบบเดี่ยว (Loose Spot) มีจำนวนน้อยลง ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ไปใช้การผูกเรื่องราวสินค้าในเนื้อหารายการ (Tie in) แทน

ด้านการบริหารงานข่าว ผลการวิจัยสรุปได้เช่นกันว่า จำนวนเวลาของคนดูโทรทัศน์ผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเฟิร์สสกรีน (First Screen) น้อยลง โดยหันไปดูผ่านสื่อใหม่และจอที่สอง (Second Screen) ดังนั้น การบริหารงานข่าวจึงต้องมีการเปลี่ยนช่องทาง (Platform) ในการออกอากาศเช่นกัน

- ผลกระทบด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segmentation)

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เคยมีความกังวลในช่วงแรกๆว่าสื่อดิจิทัลสมัยใหม่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์และก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การกินเนื้อพวกเดียวกันเอง” (Cannibalism) ซึ่งในที่นี้หมายถึงการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้กันเองในองค์กร แต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่าผู้บริหารปรับตัวได้และสามารถนำสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มาผสมผสานสร้างมูลค่าให้กับเนื้อหารายการผ่านช่องทางการเผยแพร่ในสื่อใหม่ เพิ่มรายได้จากโฆษณาในการดูผ่านจอที่สอง (Second Screen) เช่น แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน โดยพบว่าวงบสื่อโฆษณาถูกโยกไปที่สื่อดิจิทัลจำนวนมาก แต่สุดท้ายก็พบทั้งข้อดีและความท้าทายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยข้อดีก็คือ เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นการส่งเสริมให้คนหันมาดูโทรทัศน์และใช้เป็นตัวสร้างกระแสได้ แต่อย่างไรก็ตาม ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อขนาดส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Size) ของธุรกิจโทรทัศน์ ซึ่งปัจจุบันถือเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน ยังไม่เกิดการตกผลึกระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในด้านงบประมาณว่าควรเป็นไปในทิศทางใดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ชม

บทสรุปที่พบขณะนี้คือ เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมเข้ามาส่งเสริม แต่ขณะเดียวกันก็ตัดแบ่งส่วนรายได้ไป ซึ่งผู้บริหารองค์กรที่ปรับตัวได้รวดเร็วจะสามารถปรับตัวได้ในช่วง 1-2 ปีแรก โดยใช้กลยุทธ์นโยบายแบบผสมผสานหลอมรวม (Total Media Solution) หรือแบบหลายช่องทาง (Multiplatform) ให้สามารถทำธุรกิจโทรทัศน์ได้ทุกช่องทางการออกอากาศ (Platform) ทั้งแพร่ภาพกระจายเสียงทางอากาศ (On Air) ออนไลน์ (Online) และแบบภาคพื้นดิน (On Ground) โดยในการวางแผนและพัฒนาต้องมีการทำความเข้าใจเรื่องงบประมาณเพราะแม้จะเป็นการบริหารงานในบริษัทเดียวกันแต่กลุ่มเป้าหมายเป็นคนละกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล และคาดการณ์ผลกระทบที่แตกต่างกัน

การก่อกวนของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อธุรกิจสื่อโทรทัศน์ส่งผลต่อช่องทางธุรกิจและการหารายได้เชิงธุรกิจ ซึ่งแต่เดิมโทรทัศน์แบบเฟิร์สสกรีน (First Screen) มีรายได้หลักมาจากโฆษณา 55 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันเซคกันสกรีน (Second Screen) ได้เข้ามาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด แต่พบว่าก็ไม่ได้ทำให้รายได้โฆษณาลดลง ในทางกลับกันพบว่า รายได้จากโฆษณาทางสื่อโทรทัศน์กลับมากขึ้นถึง 70-75 เปอร์เซ็นต์ เพราะรายได้จากสื่ออื่น เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ นิตยสารลดหดตัว และย้ายมาลงที่สื่อโทรทัศน์ นอกจากนี้ค่าสปอตโฆษณบนสื่อโทรทัศน์มีราคาถูกลงและเข้าถึงคนมากกว่า เพราะสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมสามารถส่งสัญญาณไปได้ทุกแพลตฟอร์ม (Platform) ในการออกอากาศ เช่น ดิจิทัลภาคพื้นดิน ดาวเทียม และเคเบิล ธุรกิจที่มาลงโฆษณาจะสนใจเรื่องจำนวนผู้ชมมากกว่าประเด็นความชัดเจนของสัญญาณภาพและเสียง ซึ่งจะทำให้สัดส่วนโฆษณาสูงขึ้นไปอีก

อย่างไรก็ตาม ช่องทางการออกอากาศ (Platform) ของโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลมีความหลากหลาย ทั้งการรับจากกล่องรับสัญญาณ (Set Top Box) และช่องทางอื่นๆ อีกดังที่กล่าวมา เช่น ดาวเทียม เคเบิล และแบบจอที่สอง (Second Screen) ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีให้ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบการ

โดยสรุปคือ เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นเทคโนโลยีก่อกวนที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ แก่กิจการโทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรต้องปรับตัวและแนวทางการบริหารจัดการของตนและองค์กร การปรับตัวของแต่ละกลุ่มธุรกิจมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มองค์กรธุรกิจในกลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) หรือผู้ประกอบการโทรทัศน์ดาวเทียมซึ่งเคยเป็นผู้ผลิตรายการป้อนกลุ่มที่ 1 มาก่อน และกลุ่มที่ 3 ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจสื่ออื่นที่ขยายธุรกิจเข้ามาดำเนินกิจการโทรทัศน์ดิจิทัล จะสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าและถือว่าอยู่ในจุดที่สามารถปรับตัวได้แล้วในปัจจุบัน ขณะที่กลุ่มที่ 1 ที่เป็นสถานีโทรทัศน์ที่พัฒนามาจากธุรกิจโทรทัศน์ระบบอะนาล็อก กำลังอยู่ในช่วงแห่งการปรับตัว ส่วนกลุ่มที่ 4 ซึ่งมีสถานีพีพีทีวีรายเดียวในกลุ่ม จำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์และการจัดวางตำแหน่งของสถานีให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารถือเป็นหัวใจขององค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์กรโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม จะได้สรุปไว้ในหัวข้อ 5.1.3 ต่อจากการสรุปผลด้านอุปสรรคและความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม ที่กำลังจะนำเสนอในหัวข้อต่อไป

5.1.2 อุปสรรคและความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องพบกับอุปสรรคและความท้าทายในการบริหารจัดการ 2 ประเด็นหลัก คือ ความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อให้สถานีสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมและการสร้างการเป็นที่รู้จักให้กับสถานี ส่วนอีกประเด็นหนึ่งคือ การบริหารจัดการเพื่อคงศักยภาพ พัฒนาบุคลากรให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและจัดการกับปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีในระดับต่างๆได้

- ความท้าทายในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมและสร้างความรู้จักของสถานี

ผู้บริหารของแต่ละองค์กรประสบกับความท้าทายดังกล่าวในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ในกรณีของสถานีโทรทัศน์พีพีทีวี ซึ่งถือเป็นสถานีใหม่ที่ยังไม่มีกลุ่มเป้าหมายและฐานผู้ชมชัดเจน ความท้าทายดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องหาจุดโดดเด่นในการวางตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน เช่นเดียวกับกรณีของ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี่ ซึ่งถือว่าเป็นช่องน้องใหม่ที่ยังไม่มีฐานผู้ชมชัดเจนเช่นกัน พบปัญหาคือ คนดูเลือกชมไม่ถูกเพราะการดูจากกล่องรับสัญญาณหรือจากดาวเทียมมีการจัดเรียงช่องไว้ต่างกัน ทำให้เสียโอกาสในการหาลูกค้า ซึ่งถือเป็นลักษณะความท้าทายเดียวกันกับที่พีพีทีวีพบ คือการหาฐานผู้ชมและสร้างความรู้จักให้เกิดขึ้นกับสถานี (ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการกับความท้าทายดังกล่าวจะขอเสนอในหัวข้อ 5.1.3 ถัดไป)

- ช่องว่างทางเทคโนโลยีและการบริหารศักยภาพบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

นอกจากความท้าทายข้างต้นในการเจาะกลุ่มเป้าหมาย สร้างความโดดเด่นและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ชมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว ทั้งพีพีทีวี ช่อง 3 แฟมิลี่ และสถานีอื่นๆต่างก็ประสบกับความท้าทายอีกประการหนึ่งคือ ด้านการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

การประมูลโทรทัศน์ดิจิทัลมีขึ้นในเดือนมกราคม 2557 โดยกำหนดให้สถานีต้องออกอากาศในเดือนเมษายน ปีเดียวกัน ปรากฏการณ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับภาพของถนนที่ยังสร้างไม่เสร็จ แต่มีกำหนดให้รถต้องเริ่มออกวิ่งบนท้องถนน ความท้าทายและอุปสรรคที่พบคือ สถานีต้องจัดหาเนื้อหา รายการ บุคลากร เทคโนโลยี และในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความเข้าใจในธุรกิจที่เปลี่ยนไปด้วย

ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นคือสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความท้าทายด้านการบริหารจัดการงานบุคลากรของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยที่ต้องพบทั้งในองค์กรสถานีน้องใหม่อย่างพีพีทีวี หรือแม้แต่องค์กรที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทยอย่าง อสมท. โดยพบว่าบุคลากรใน อสมท. เองก็ไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของการดำเนิน

ธุรกิจโทรทัศน์นั้นเป็นผลกระทบมาจากการก่อตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงต้องมีการสรรหาบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร

การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารทุกองค์กรเห็นพ้องตรงกันว่า ในกระบวนการคัดสรรบุคลากรนั้นผู้บริหารต้องคัดเลือกคนที่มีทักษะความรู้ด้านดิจิทัลเข้ามาทำงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องจัดให้มีการอบรมเพิ่มศักยภาพและความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรอีกด้วย (ซึ่งรายละเอียดของแนวทางจัดการกับปัญหาข้างต้นนี้จะขอยกไปอธิบายโดยละเอียดในหัวข้อ 5.1.3 ถัดไป)

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงไปของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ซึ่งอุปสรรคปัญหาเฉพาะของสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลคือ ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในรูปแบบและระดับที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

- ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนดูรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

คนดูแต่ละกลุ่มมีช่องว่างในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน โดยคนดูรุ่นเก่ายังนิยมดูรายการโทรทัศน์แบบเดิมๆที่เรียกว่าแบบเฟิร์ส สกรีน (First Screen) จากเครื่องรับโทรทัศน์ ในขณะที่คนดูรุ่นใหม่เปิดรับรายการเดียวกันจากสื่อใหม่หรือจอที่สอง (Second Screen) ทำให้เกิดความท้าทายในการทำเนื้อหาให้เหมาะทั้ง 2 ช่องทางออกอากาศและรสนิยมของคนดูที่เสพสื่อในช่องทางที่ต่างกัน

- ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนทำงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนทำงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ต่างกันถือเป็นสิ่งที่พบในทุกองค์กร แต่ละองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหานี้ในขั้นตอนและระดับที่ต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ป้อนสถานีหลักมาก่อนจะปรับตัวได้เร็วและก้าวข้ามปัญหานี้ไปแล้ว ในขณะที่องค์กรที่เป็นสถานีหลักในระบบอะแนลล็อกมาก่อนและเพิ่งหันมาจับธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในช่วงที่ผ่านมา ถือว่าเป็นช่วงที่กำลังเผชิญกับปัญหานี้อยู่ นอกจากนี้ พบว่าความท้าทายด้านช่องว่างทางเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรดังกล่าว

ส่วนอีกกรณีที่พบคือ ปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีของคนทำงานคนละสื่อที่แตกต่างกัน เช่น คนทำหนังสือพิมพ์ไม่มีความรู้เรื่องภาพและการตัดต่อ คนทำสื่อออนไลน์ก็ไม่เข้าใจการสื่อสารด้วยภาษาภาพ คนทำโทรทัศน์เองก็ไม่เชี่ยวชาญภาษาเขียนของหนังสือ

- ปัญหาช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับศิลปะและผู้ใช้งาน

ตัวอย่างของปัญหาข้างต้นคือ ผู้บริหารพบว่าในบางครั้งเกิดกรณีที่มีการซื้อเทคโนโลยีมาแล้วแต่บุคลากรในองค์กรใช้เทคโนโลยีไม่เป็นหรือไม่เต็มศักยภาพ และยิ่งส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้ใช้

เทคโนโลยีกับผู้อนุมัติงบประมาณที่ขาดความเข้าใจเทคโนโลยี โดยเฉพาะหากฝ่ายการเงินเป็นผู้บริหารที่มีพื้นฐานมาจากงานบัญชีหรืองานด้านสินเชื่อก็คงจะขาดความเข้าใจในธุรกิจโทรทัศน์ ขณะที่ฝ่ายการเงินที่มีพื้นฐานมาจากตลาดหลักทรัพย์จะเข้าใจและรู้วิธีการทำงบดุลของธุรกิจโทรทัศน์มากกว่า ดังนั้น การพัฒนาอุปกรณ์และการพัฒนาผู้ใช้เทคโนโลยีต้องพัฒนาไปพร้อมกันโดยไม่ให้เกิดช่องว่าง

ในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมโทรทัศน์เคยพบปัญหาช่องว่างด้านเทคนิคระหว่างเทคโนโลยีกับเทคโนโลยี โดยเป็นลักษณะของปัญหาการสื่อสารในภาษาและเทคนิคที่ต่างกันทำให้เกิดความไม่เข้ากันทางเทคโนโลยีของอุปกรณ์ต่างเครื่องกัน ซึ่งปัญหาของอุปกรณ์ดิจิทัลในช่วงแรกที่สื่อสารกันไม่ได้เกิดขึ้นเพราะใช้การส่งงานและสื่อสารกันคนละภาษา ซึ่งระยะแรกๆถือเป็นปัญหามาก เช่น งานกราฟฟิกที่ผลิตจากอุปกรณ์เครื่องหนึ่ง ไม่สามารถนำไปใช้งานกับอุปกรณ์อีกเครื่องหนึ่งได้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างนี้ถือเป็นปัญหาที่หมดไปแล้วในปัจจุบัน

ส่วนปัญหาช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีวิศวกรรมกับศิลปกรรมนั้น พบว่า อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีแบบเดียวกันบางครั้งไม่สามารถผลิตงานกราฟิกออกมาให้มีคุณภาพเชิงศิลปะที่ดีเท่ากันได้ เพราะขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงศิลปะของผู้ใช้เทคโนโลยีซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับศักยภาพของเทคโนโลยี ดังนั้นการซื้อเทคโนโลยีอย่างเดียวยังไม่ได้ประสิทธิภาพ แต่ต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณค่าเชิงศิลปะด้วย

นอกจากนี้การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีจากแบบวิศวกรรมออกอากาศ (Engineer Broadcast) มาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศออกอากาศ (Information Technology Broadcast) ยังถือเป็นอีกหนึ่งช่องว่างทางเทคโนโลยี โดยพบว่าบุคลากรต้องมีการปรับตัวในการเรียนรู้เทคโนโลยีการผลิตและออกอากาศที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากอะนาล็อกสู่ดิจิทัล บุคลากรในธุรกิจโทรทัศน์ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อใช้เพิ่มคุณค่างานให้แตกต่างออกไปจากคุณภาพของงานที่ผลิตโดยประชาชนที่ถืออุปกรณ์เดียวกับตนเอง

โดยสรุป ผลการวิจัยในประเด็นนี้สรุปได้ว่า อุตสาหกรรม ความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องเผชิญ คือ ความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อให้สถานีสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมและการสร้างการเป็นที่รู้จักให้กับสถานี รวมทั้ง การบริหารจัดการเพื่อดึงศักยภาพ พัฒนาบุคลากรให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและจัดการกับปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีในระดับต่างๆได้ โดยองค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ผ่านจุดของปัญหาดังกล่าวมาเป็น 10 กว่าปีแล้ว คือ ได้ผ่านขั้นตอนของการต่อต้าน ไม่ยอมรับ หนึ่งเฉย และค่อยยอมรับ ในปัจจุบันคนในองค์กรจึงไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี แต่ละคนรู้จักแข็งและข้อจำกัดของตนเอง คนรุ่นเก่าเองรู้จักเทคโนโลยี และมีข้อมูลซึ่งเป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้งานบนเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ได้ รวมทั้ง องค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ยังมีฐานผู้ชมกลุ่มเป้าหมายชัดเจน สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย

ขณะที่องค์กรที่มาจากธุรกิจโทรทัศน์ในระบบอะนาล็อกเดิมและกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลถือเป็นหน่วยงานที่กำลังเผชิญกับความท้าทายของช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งทั้งนี้ ถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องวางแผนทางจัดการบริหารเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการก่อตัวของเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม อันจะนำเสนอในหัวข้อต่อไป

5.1.3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

จากอุปสรรคและความท้าทายที่ได้กล่าวไปข้างต้น ถือเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรสื่อต้องให้ความสำคัญและมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว โดยการสรุปผลการวิจัยในประเด็นนี้จะแบ่งการนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการออกเป็น 3 ด้านด้วยกันคือ การบริหารจัดการเนื้อหารายการ การบริหารจัดการช่องทางในการนำเสนอ และการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร

- การบริหารจัดการเนื้อหารายการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

โทรทัศน์เป็นสื่อที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามแรงผลักดันของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยเปรียบเสมือนระเบิดที่โยนลงมาและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ แก่เนื้อหาและรูปแบบรายการโทรทัศน์ คือช่วยเปิดช่องทางด้านความคิดสร้างสรรค์ให้ผู้ผลิตรายใหม่ได้มีพื้นที่ในการแสดงออก ขณะเดียวกันผู้ผลิตรายเก่าเองก็ต้องปรับตัวและทบทวนสิ่งใหม่ๆ ด้วย

การบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ถือเป็นความท้าทายประการหนึ่งของผู้บริหารองค์กร ภายหลังจากประมวลสัมปทานคลื่นความถี่โทรทัศน์ระบบดิจิทัลไปแล้วพบว่าเกิดความขาดแคลนเนื้อหารายการโทรทัศน์ ด้วยองค์กรที่เคยเป็นผู้ผลิตรายการ (Content Provider) ป้อนให้กับสถานีหลักได้รับสัมปทานจากการประมวลคลื่นความถี่ของตนเองไปดำเนินการ ทำให้สถานีหลักเดิมเกิดการขาดแคลนเนื้อหารายการ เช่นเดียวกับกับสถานีโทรทัศน์ช่องใหม่อย่าง พีพีทีวี ซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจการรายใหม่เองก็มีความขาดแคลนเนื้อหารายการและต้องพยายามสร้างความเป็นที่รู้จักกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมายให้ได้ การบริหารองค์กรโทรทัศน์พีพีทีวีจึงเริ่มต้นแนวทางจากการทดลองเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกซ้อมและเตรียมเนื้อหารายการ โดยการทดลองผลิตโทรทัศน์ดาวเทียมเล็กๆ เพื่อเป็นการชักซ้อมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรและสร้างเนื้อหา โดยคาดหวังว่าภายในหนึ่งปีจะได้เนื้อหารายการของตนเอง แม้ผลการทำงานพบว่าไม่ได้เนื้อหารายการอย่างที่เราวางแผนไว้ แต่พีพีทีวีได้เรียนรู้ประสบการณ์และจุดบกพร่องเพื่อมาใช้ปรับแนวทางการทำงานต่อไป

เช่นเดียวกันกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี่ ซึ่งถือว่าเป็นช่องน้องใหม่ขององค์กรช่อง 3 ที่ยังไม่มีฐานผู้ชมชัดเจน ปัญหาที่ ช่อง 3 แฟมิลี่ พบคือการเข้าถึงคนดู โดยผู้ชมไม่สามารถเลือกชม ช่อง 3 แฟมิลี่ ได้เพราะปัญหาการเรียงลำดับเลขช่อง มีการจัดเรียงช่องต่างกันระหว่างการดูจากกล่องรับสัญญาณและจากดาวเทียม ทำให้เสียโอกาสในการหาลูกค้า ซึ่งปัญหานี้เป็นลักษณะความท้าทายเดียวกันกับที่พีพีทีวีพบ คือการหาฐานผู้ชมและสร้างความรู้จักให้เกิดขึ้นกับสถานี สำหรับแนวทางการบริหารจัดการกับปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเข้าถึงกลุ่มคนดูเป้าหมาย รวมทั้งยังเป็นการเข้าไปหาคนดูให้รู้จักสถานี เช่น การจัดกิจกรรมโครงการปลูกป่า มอบคอมพิวเตอร์ จักรยาน สร้างห้องน้ำ โดยเข้าไปในชุมชนเพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับเนื้อหา นำเรื่องราวของผู้ชมในชุมชนมาผลิตเป็นเนื้อหาในสถานี

ส่วนกลยุทธ์การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์พีพีทีวีเพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ชมคือ คือกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ โดยมีการเปลี่ยนเอกลักษณ์ (Identity) ของสถานีด้วยการออกแบบใหม่ให้ดูแข็งแรง ใช้สีน้ำเงินเทอร์คอย ซึ่งเป็นสีแห่งการสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งสีน้ำเงินยังเป็นสีที่เข้ากับบริษัทแม่ คือ โรงพยาบาลกรุงเทพ และบางกอกแอร์เวย์ นอกจากนี้ยังมีการวางตำแหน่งสินค้า (Positioning) ไว้ที่ระดับสินค้าคุณภาพดีสำหรับมวลชน (Mass Premium) ตรงตามความชอบของประธานผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการเนื้อหารายการเพื่อสร้างจุดเด่นของสถานีที่มีความเป็นสถานีวาไรตี้บันเทิงนั้น พีพีทีวีใช้กลยุทธ์นำรายการโทรทัศน์ข้ามชาติเป็นเครื่องมือในการฐานสร้างคนดูที่ชื่นชอบละครเกาหลีในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก เมื่อเริ่มสร้างฐานคนดูได้ในระดับหนึ่งโดยละครเกาหลีแล้ว จึงเริ่มผลิตเนื้อหาเอง ลดปริมาณรายการละครเกาหลี เพิ่มการผลิตรายการประเภทละครและกีฬา ส่วนรายการข่าวใช้การจัดจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) เป็นผู้ผลิตให้ เพื่อควบคุมงบประมาณในการผลิตและ บริหารจัดการไม่ให้บริษัทใหญ่เกินไป

นอกจากนี้ยังพบว่า พีพีทีวี ใช้กลยุทธ์การเน้นที่ความสวยงามเชิงศิลปะของกราฟิกให้ผู้ชมพูดถึงติดปากเป็นจุดขาย ซึ่งผลการศึกษาจากองค์กรสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ นำมาประกอบกันทำให้สรุปได้ว่ากลยุทธ์ด้านคุณภาพของภาพ เสียง และกราฟิกประกอบรายการ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรโทรทัศน์ส่วนใหญ่ใช้ในการสร้างจุดสนใจแก่กลุ่มผู้ชม ตัวอย่างที่สนับสนุนกลยุทธ์ที่กล่าวมาคือกรณีของ ไทยรัฐทีวี ที่มีการใช้การอบรมพนักงานโดยผู้อบรมเป็นคนที่ออกแบบกราฟิกให้กับสถานีโทรทัศน์ซีเอ็นเอ็น โดยไทยรัฐทีวีใช้งานกราฟิกในข่าวเป็นต้นนำตลาดให้คนสนใจ ใช้คุณภาพงานกราฟิกโชว์เป็นจุดขาย โดยการออกแบบกราฟิกของรายการให้มีคุณภาพการผลิตที่มีการสื่อสารเชิงศิลปะที่สวยงาม

คุณภาพถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการเพิ่มมูลค่าการแข่งขันด้านเนื้อหาให้กับสถานีโทรทัศน์ยุคดิจิทัลโดยรวม ซึ่งไม่เป็นข้อยกเว้นแม้แต่การผลิตรายการข่าว โดยสำหรับไทยรัฐทีวีแล้วถือเป็นการพัฒนาที่เรียกได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนของวงการข่าวที่นำเสนอข่าวอย่างมีศิลปะในการถ่ายทำ ทั้งการ

นำเสนอด้วยภาพ เสียง และการตัดต่อ โดยทั้งนี้ต้องไม่เป็นการชี้นำและไม่ขัดต่อข้อเท็จจริงของเนื้อหาข่าว ซึ่งการปรับรูปแบบวิธีการนำเสนอเนื้อหาดังกล่าวต้องใช้เวลาและเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านเนชั่นทีวีให้ความสำคัญกับการสร้างสีสันในการนำเสนอ ปรับเปลี่ยนบุคลิกผู้นำเสนอข่าวให้น่าสนใจและมีความใกล้ชิดเป็นกันเองกับผู้ชมมากขึ้น

นอกจากการบริหารจัดการด้านคุณภาพการผลิตรายการแล้ว การบริหารจัดการด้านความเร็วและความถูกต้องของข้อมูลในการนำเสนอยังถือเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหลอมรวมกันของเนื้อหาการนำเสนอในสื่อโทรทัศน์แบบเดิมและเนื้อหาในสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งปัจจุบันพบว่าสถานีโทรทัศน์ในช่องหลักมักมีการนำเอาประเด็นที่เกิดขึ้นในสื่อออนไลน์มาต่อยอดเป็นเนื้อหารายการโทรทัศน์ ซึ่งการหลอมรวมกันของเนื้อหาในทั้งสองสื่อนี้ต้องผ่านการตรวจสอบข้อมูลให้รอบคอบ โดยให้นำผู้รู้มาตรวจสอบ อธิบายและตรวจทานข้อมูล การบริหารความเร็วต้องควบคู่ไปกับความถูกต้องของเนื้อหาด้วย

ผลการวิจัยยังสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม คือใช้การออกอากาศซ้ำ (Rerun) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการเนื้อหาให้เพียงพอต่อเวลาออกอากาศในผังรายการ กลยุทธ์การออกอากาศซ้ำดังกล่าวยังเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันในสถานีโทรทัศน์ระดับสากล โดยการผลิตรายการที่มีคุณภาพและผู้ชมเปิดรับได้หลายครั้ง ไม่ใช่การผลิตเพื่อรับชมครั้งเดียวแล้วทิ้ง รายการที่มีความคิดสร้างสรรค์และคุณภาพในการผลิต สามารถสร้างเรตติ้ง (Rating) ในกลุ่มผู้ชมและนำมาออกอากาศซ้ำเพื่อเติมผังรายการ ถือเป็นการแข่งขันที่เนื้อหา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการศิลปะการแสดงและการถ่ายทำ

โดยสรุปคือ การบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมเป็นการแข่งขันกันภายใต้มาตรฐานด้านคุณภาพรายการ ต้องผลิตเนื้อหาให้น่าสนใจ เพราะปัจจุบันผู้ชมจะเลือกชมที่ตัวรายการก่อนที่จะเลือกช่อง ต้องสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง ขณะเดียวกัน การบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและรสนิยมของกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย เนื้อหารายการต้องมีความต้องกระชับ รวดเร็ว ดูสมจริง ตรงกับรูปแบบชีวิตและพฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ด้วยผู้ชมในปัจจุบันเปิดรับสื่อโทรทัศน์จากหลากหลายช่องทาง ทั้งผ่านเครื่องรับโทรทัศน์ (First Screen) และ ผ่านสื่อใหม่แบบจอที่สอง (Second Screen) ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายที่นำไปสู่การบริหารจัดการช่องทางในการนำเสนอเนื้อหารายการโทรทัศน์ในหัวข้อต่อไป

- การบริหารจัดการช่องทาง (Platform) ในการนำเสนอ

ดังที่ได้สรุปไว้ข้างต้นแล้วว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและรสนิยมของผู้ชม รวมทั้งเหมาะสมกับ

ช่องทางในการออกอากาศ เพราะผู้ชมต่างกลุ่มจะสนใจเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอข่าวต่างกันและเปิดรับในช่องทางที่ต่างกัน ในประเด็นของการบริหารจัดการช่องทาง (Platform) ในการนำเสนอ พบผลสรุปว่า ผู้ผลิตต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบเนื้อหาและช่องทางการนำเสนอให้ตรงกับความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค

ด้านการบริหารช่องทางการออกอากาศของเนื้อหารายการประเภทบันเทิงพบบทสรุปว่า โทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมทำให้เห็นการแบ่งกลุ่มทางการตลาด (Market Segmentation) ชัดเจนมากขึ้น พฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ผลิตต้องปรับเนื้อหาตามไปด้วย จากเดิมตลาดไม่ได้ถูกแบ่งย่อย ปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้ออำนวย ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด (Segmentation) ขึ้นมา พฤติกรรมคนดูเปลี่ยนไป คนดูเนื้อหาต่างกัน ในช่องทางที่ต่างกัน จึงถือเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อการทำเนื้อหาเดียวกันให้เกิดผลสูงสุดในตลาดและช่องทางการออกอากาศได้

ในบริบทของการบริหารงานข่าวพบว่า ผู้ชมต้องการบริโภคข่าวสารสั้นลงเพราะมีเวลาน้อย ต้องการข่าวที่มีสีสันและให้ผู้ประกาศข่าวเปลี่ยนบุคลิกให้มีความใกล้ชิดกับผู้ชมมากขึ้น รวมทั้งต้องบริหารจัดการเนื้อหาให้เหมาะกับแต่ละแพลตฟอร์ม (Platform) ในการออกอากาศ เช่น ผู้ใช้เฟซบุ๊กชอบให้มีภาพ ส่วนในช่องทางเว็บไซต์ก็นำเสนอทั้งแบบสั้นและแบบยาวให้ผู้อ่านแต่ละคนเลือกอ่านตามรูปแบบที่ตนชอบ ผู้ผลิตต้องทำงานหนักขึ้น ผลิตงานหลายเวอร์ชันมากขึ้นเพื่อนำเสนอออกไปในช่องทางออกอากาศ

บทสรุปในการทำงานโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม พบว่า การผลิตเนื้อหาเพื่อส่งออกหลายช่องทางการออกอากาศ (Platform) สร้างความเหนื่อยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำ การสื่อสารควรมีวิธีที่ถูกต้อง ไม่ใช่หลายวิธีเกินไป เช่น ใช้ทั้งข้อความสั้น (SMS) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) อีเมล (Email) ระบบห้องข่าว (Newsroom) ซ้ำไปมา อาจทำให้ข้อมูลเกิดการผิดพลาดหรือตกหล่นได้ จึงต้องนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาเองและที่ซื้อบางส่วนมาประยุกต์ใช้กับระบบห้องข่าว (Newsroom) ผสมผสานเทคโนโลยีทั้งที่พัฒนาเองและของต่างประเทศให้เกิดประสิทธิภาพ

- การบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร

นอกจากการบริหารจัดการด้านเนื้อหาและช่องทางการออกอากาศเพื่อสร้างความโดดเด่นและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ชมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยยังสรุปได้อีกว่าผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีแนวทางบริหารจัดการเพื่อการแก้ไขปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยีและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร แนวปฏิบัติที่ผู้บริหารทุกองค์กรใช้ตรงกันคือการจัดการอบรมให้กับบุคลากร เพื่อลดความกลัวและความเครียดที่เกิดจากเทคโนโลยี เป็นการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จนบุคลากรเกิดความพร้อม ลดความกลัว และสามารถใช้เทคโนโลยีได้ นอกจากนี้ยังพบว่าเทคโนโลยีมีความเป็นมิตรต่อผู้ใช้มากขึ้น ใช้งานง่ายมากขึ้น ทำให้ความกลัวเทคโนโลยีของบุคลากรลดลงและสามารถใช้งานได้เกิดประโยชน์

ผลการวิจัยสรุปได้อีกว่า องค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ได้ผ่านจุดของปัญหาดังกล่าวมาเป็น 10 กว่าปีแล้ว โดยผ่านขั้นตอนของการต่อต้านก่อนจะยอมรับ ดังนั้น ในปัจจุบันคนในองค์กรจึงไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี รวมทั้ง ผู้นำองค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นคนปิดช่องว่างด้านเทคโนโลยีขององค์กร ในขณะที่องค์กรที่มาจากธุรกิจโทรทัศน์ในระบบอะนาล็อกเดิมและกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลถือเป็นหน่วยงานที่กำลังเผชิญกับความท้าทายของช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งแนวทางที่องค์กรเหล่านี้ใช้ในการบริหารจัดการปัญหาคือการจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานเก่าเพื่อเป็นการปิดช่องว่างทางเทคโนโลยี โดยในการอบรมจะใช้วิทยากรทั้งที่เป็นพนักงานจากภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร รวมทั้งยังใช้วิธีการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมาร่วมงานเพื่อเป็นการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลหลอมรวม

นอกจากนี้ ผู้บริหารในองค์กรยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาช่วยการจัดการบริหารให้เกิดความรวดเร็วทั้งระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ในการสื่อสาร ซึ่งพบว่าช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นความคิดของบุคลากรได้ มีการพยายามลดการสื่อสารด้วยกระดาษ โยกย้ายขั้นตอนด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลเข้าสู่ระบบแทนการใช้บันทึกภายในแบบในอดีต รวมทั้งใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาช่วยในการบริหารจัดการในการมอบหมายติดตามงาน เช่น การสรุปรายงานระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาดสามารถเรียกข้อมูลมาดูได้ทางระบบคอมพิวเตอร์ เป็นลักษณะของสำนักงานเคลื่อนที่ (Remote Office) ที่ผู้บริหารสามารถติดตามความคืบหน้าและคุณภาพมาตรฐานของงานได้ตลอดเวลาและไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่

ผลการวิจัยในส่วนนี้สรุปได้ว่า ในการบริหารงานต่างๆ ทั้งด้านเนื้อหา ช่องทางการออกอากาศ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลสมัยใหม่เป็นตัวช่วยขับเคลื่อนดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้บริหารถือเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในองค์กร

5.1.4 โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสื่อ โทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการวิจัยในบริบทของโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของไทยสรุปได้ว่า ทุกองค์กรใช้การผสมผสานโครงสร้างวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบเข้าด้วยกัน อันได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (The Power) ลักษณะเหมือนแมงมุมชักใย โดยมีการบริหารจัดการและควบคุมอำนาจการตัดสินใจด้วยผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบบทบาท (The Role) มีลักษณะองค์กรแบบเสาวิหารกรีก โดยเสาคือแผนกหรือฝ่ายต่างๆที่ทำหน้าที่สนับสนุนองค์กร ขณะที่หลังคาคือฝ่ายบริหารที่ควบคุมฝ่ายต่างๆในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบภารกิจหรือแบบโครงการ (The Task) เป็นองค์กรแบบที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการ (Project-driven) มีลักษณะเหมือนตาข่ายจับปลาที่สอดประสานกันไว้ด้วยเชือกที่ถักทอเป็นตาข่าย มีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละโครงการ ผู้บริหารเปรียบเสมือนปมที่ยึดโยงเชือกไว้ด้วยกันให้เป็นตาข่าย โดยหน้าที่ของผู้บริหารคือ การสนับสนุนด้านการเงิน และทรัพยากรในการทำงาน

ทั้งนี้ รูปแบบโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรหลักที่ทุกองค์กรใช้ตรงกันคือ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมแบบบทบาท (The Role) หรือ แบบเสาวิหารกรีก ในแบบที่ 2 ซึ่งเป็นรูปแบบหลักที่เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กร สำหรับในส่วนของการมอบหมายและติดตามงาน ผู้บริหารนิยมใช้วัฒนธรรมแบบภารกิจ (The Task) โดยให้อิสระบุคลากรในการทำงานเพราะโทรทัศน์เป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามในบางกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือประเด็นสำคัญเร่งด่วนจะใช้วิธีการบริหารงานวัฒนธรรมองค์กรแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (The Power) โดยอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด

ผลการวิจัยสรุปได้อีกว่า องค์กรโทรทัศน์ในยุคปัจจุบันยังจำเป็นต้องใช้โครงสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบบทบาท (The Role) ตามเดิม โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของบุคลากรและสายงานผลิต โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบทบาทหรือเสาวิหารกรีกจะช่วยสร้างระบบและกลไกเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการจัดกลุ่มตามหน้าที่การทำงาน เป็นระบบที่อยู่บนพื้นฐานของการรวบรวมศักยภาพของบุคลากรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมแบบเสาวิหารกรีกจึงถือเป็นกระดูกสันหลังในการบริหารจัดการขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในเชิงศิลปะของการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบภารกิจ (The Task) เพื่อบูรณาการความสามารถของคนรุ่นใหม่มาประสานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้ เช่น นำบุคลากรที่มีความสามารถด้านการเขียนมาทำงาน

ร่วมกับผู้กำกับที่เก่งในภารกิจเดียวกัน ซึ่งเป็นการช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่ายและขนาดของทีมในการทำงานลง โดยตาข่ายที่ดีต้องอยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีด้วย

ส่วนรูปแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลางเป็นรูปแบบที่ยังจำเป็นต้องใช้ในกรณีของการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องรับมือภายใต้บริบทของอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก อาทิ เศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายจากผู้ดูแลสื่อ การรวมอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบรวมศูนย์กลาง (The Power) อาจดูเหมือนเป็นวัฒนธรรมแบบเก่า แต่ในบริบทของประเทศไทยพบว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างวัฒนธรรมในแบบที่สถานีโทรทัศน์เก่าแก่ของประเทศ เช่น ช่อง 3 และช่อง 7 ใช้อย่างประสบความสำเร็จมาแล้ว

บทสรุปด้านโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารจัดการองค์กรโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมพบว่า การบริหารงานโทรทัศน์ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ไม่ใช่ลักษณะการบริหารงานตามตำราหรือทฤษฎี รวมทั้งธรรมชาติขององค์กรสื่อมีความแตกต่างจากงานธุรกิจอื่นๆ ผลงานของสื่อคือเนื้อหารายการซึ่งมีความเป็นศิลปะ ดังนั้นต้องมีการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น โดยใช้วัฒนธรรมแบบบทบาท (The Role) เป็นโครงสร้างรากฐานในการบริหาร และกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วยวัฒนธรรมแบบภารกิจ (The Task) ขณะเดียวกัน ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจที่ตกต่ำก็อาจใช้วัฒนธรรมแบบการรวมศูนย์ (The Power) โดยผู้บริหารสูงสุดเปรียบเสมือนกับผู้มีอาวุธและอำนาจอยู่ในมือ หากผู้มีอำนาจมีความรู้ความเข้าใจ ผสมผสานกับโครงสร้างชัดเจนแบบบทบาท และการขับเคลื่อนองค์กรแบบภารกิจ ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนเป็นตัวกำหนด จะช่วยผสมผสานนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

ด้านรูปแบบการบริหารงานและความเป็นผู้นำ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารและรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยพบลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ ซึ่งได้แก่

1. รูปแบบการใช้อำนาจ (Exploitative Authoritative System / Tells Style) ใช้ความกลัวเป็นจุดแว้ววอนดึงดูใจ สื่อสารจากระดับ “บน สู้ ล่าง” ตัดสินใจจากระดับบน ถ่ายทอดสู่ พนักงาน
2. รูปแบบการใช้อำนาจและความเมตตา (Benevolent Authoritative System / Sells Style) ไม่ควบคุมเคร่งครัด แต่ยังเป็นการสื่อสารแบบ “บน สู้ ล่าง” การตัดสินใจมาจากระดับบน ใช้รางวัลและการลงโทษประกอบกัน ผู้นำใช้การขายความคิดมากกว่าการสั่งการ ผู้ตามสามารถเสนอความคิดได้ตามแบบแผนช่องทางที่องค์กรกำหนด

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative System / Consult Style) ใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังมีกรลงโทษบ้าง ผู้นำขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีทั้งการตัดสินใจแบบ “บน ลู่ ล่าง” และ “ล่าง ลู่ บน”

4. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ (A Participative System / Joins Style) ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์มาก สื่อสารได้อย่างเท่าเทียมในทุกตำแหน่ง แต่ละระดับชั้นยังมีอยู่ภายใต้การให้เกียรติและเคารพกัน

ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้บริหารองค์กรเห็นว่ามีจำเป็นต้องใช้ทุกรูปแบบของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรของตน ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลและบริบทของเนื้อหา ธุรกิจสื่อโทรทัศน์เป็นองค์กรที่มีลักษณะขนาดใหญ่ มีสายการทำงานที่หลากหลาย ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย รวมทั้งบุคลากรต่างมีประสบการณ์พื้นฐานที่ต่างกัน ผู้บริหารต้องรู้ว่าจะใช้วิธีบริหารงานและภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) แบบไหนดีที่สุด เช่น การบริหารงานฝ่ายขายต้องใช้แรงจูงใจเป็นตัวนำ การบริหารงานแบบที่ 2 โดยรูปแบบการใช้อำนาจและความเมตตา (Sale Style) น่าจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกว่าสำหรับกรณีดังกล่าว ในขณะที่การบริหารงานบุคลากรสายงานสร้างสรรค์หรืองานข่าวต้องใช้วิธีการยกย่องชมเชย เพราะเป็นบุคลากรที่มีความภูมิใจในวิชาชีพ รูปแบบการเป็นผู้นำแบบ 3 คือแบบปรึกษาหารือ (Consult Style) และ 4 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ (Joins Style) จึงมีความเหมาะสมกว่า ด้วยธรรมชาติของงานโทรทัศน์เป็นงานที่มีความเป็นศิลปะและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การปรึกษาหารือ การสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ โดยผู้บริหารจะให้อิสระในการทำงานกับบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ แต่จะเข้าไปให้ความเห็นและมีการตัดสินใจร่วมด้วยก็ต่อเมื่อมีข้อสังเกตใหม่ๆ ที่บุคลากรยังมองไม่เห็น

อย่างไรก็ตาม ในส่วนขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรหลากหลายนั้น พบว่า ในบางกรณีผู้บริหารต้องมีการใช้รูปแบบที่ 1 คือการใช้อำนาจ (Tells Style) ในการบริหารงานบ้าง เช่น กรณีเรื่องกฎระเบียบและวินัยในการทำงาน หรือกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในการทำงานที่เร่งด่วน แข่งกับเวลาหรือคู่แข่งทางธุรกิจ เช่น งานข่าวที่ต้องมีการแข่งขันเรื่องความเร็วและถูกต้องของข้อมูล บางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งการเองเมื่อที่ประชุมไม่สามารถตัดสินใจได้หรือเป็นกรณีที่ต้องการความเด็ดขาดในเวลานั้น ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเด็ดขาดยังเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นการตัดสินใจจาก “บนลงล่าง” แต่ก็ถือเป็นการตัดสินใจและสั่งการที่เกิดขึ้นภายหลังจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้แสดงความคิดเห็น ถกเถียง ปรึกษาหารือและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานในรูปแบบที่ 3 และ 4 มาแล้ว จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารงานด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของผู้บริหารทั้ง 4 รูปแบบ มีความจำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน โดยรูปแบบการบริหารงานด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของ

ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันกับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและเนื้อหาของงาน เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจนและเข้มแข็งจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ รวมทั้งเมื่อผู้บริหารมีทิศทางรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่นภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดหลอมรวมองค์กรจึงจะเป็นแนวบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.1.5 อัตลักษณ์และคุณสมบัติของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

การทำงานของผู้บริหารและนักวิชาชีพโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมที่ต้องมีการปรับตัวทัศนคติ อัตลักษณ์ มุมมอง และวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม ซึ่งเป็นสื่อที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า จากอดีตที่ผู้บริหารและนักวิชาชีพโทรทัศน์เคยทำงานในลักษณะของศิลปินเดี่ยว (Soloist) ในยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่อัตลักษณ์แนวใหม่ของนักวิชาชีพโทรทัศน์ที่ได้รับการนิยามว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) ซึ่งต้องรู้จักทั้งวิธีการทำงาน (Know How) และรู้จักการเลือกคน (Know Who) มาร่วมงาน โดยต้องสามารถนำเอาเนื้อหาต่างๆ ที่มีอยู่แล้วมากมายจากสื่อต่างๆ มาผสมผสาน (Remix) ใหม่ให้เกิดความน่าสนใจ

ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ในสายงานสร้างสรรค์และการตลาดตอบรับนิยามของ “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) โดยไม่ลังเล อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางท่านอาจไม่คุ้นเคยกับนิยามของคำว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) แต่ก็ไม่ได้คัดค้านหรือปฏิเสธนิยามดังกล่าวอย่างสิ้นเชิง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ตัวตนดังกล่าวโดยไม่รู้ตัว โดยลักษณะการบริหารงานแบบ “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ที่พบในเชิงประจักษ์ สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

- การดึงผู้จัดและศิลปินที่มีชื่อเสียง มีฐานคนดูและแฟนคลับอยู่แล้วมาผลิตรายการต่างๆ อาทิ ละคร วาไรตี้ เกมโชว์ ให้กับกับสถานีของตน รวมทั้งหยิบเอาศิลปินที่มีผลงานและฐานคนดูของตนอยู่แล้วมาผสมผสานให้เกิดเนื้อหารายการใหม่ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

- การผลิตรายการเข้าร่วมกับองค์กรที่มีผลงานและความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ รวมทั้งมีฐานลูกค้าเป็นของตนเอง เช่น สถาบันการเงิน องค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างจุดโดดเด่นในการนำเสนอของสถานี

- การสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์องค์กรจากการบูรณาการของแบรนด์ของบุคลากร โดยการให้นักข่าวสร้างแบรนด์และฐานผู้ชมของตนเอง ในที่นี้นักข่าวเปรียบเหมือนศิลปินเดี่ยวโดยมีผู้บริหารเป็น “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ในการผสมผสาน

- การจัดทำโครงการ CSR ต่างๆ เช่น กิจกรรมพิเศษเพื่อชุมชน จัดการประกวดคลิปจากผู้ชม เพื่อรวบรวมมานำเสนอบนพื้นที่ที่สถานีหรือองค์กรจัดไว้ให้ เป็นการหลอมรวม (Remix) ให้เกิดเนื้อหาใหม่ๆ

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการสะท้อนการบริหารงานด้านการตลาดและเนื้อหารายการของผู้บริหารที่ต้องรู้จักทั้งวิธีการทำงาน (Know How) รู้จักผู้ชมและรู้จักการเลือกคน (Know Who) มาร่วมงาน ในรูปแบบที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ผู้ผสมผสานเนื้อหา

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ดังกล่าวไม่ใช่การปรับเปลี่ยนแบบชั่วข้ามวันทันที แต่เป็นการปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป ในแง่การบริหารงานบุคลากรผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในปัจจุบันยังต้องมีการผสมผสานอัตลักษณ์ทั้งความเป็น “ศิลปินเดี่ยว” และ “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” เข้าไว้ด้วยกัน โดยบางโครงการอาจเป็นการทำงานในลักษณะของศิลปินเดี่ยว แต่บางโครงการที่ละเอียดอ่อนอาจจะต้องมีการผสมผสานทักษะและความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายมาประกอบกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” โดยสามารถดึงทักษะของบุคลากรที่เปรียบเสมือนศิลปินเดี่ยวมาผสมผสานกันได้

นอกจากการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ตัวตนในการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมยังต้องมีการปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปของสื่อโทรทัศน์อันเป็นผลมาจากการก่อตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม พบสาระสำคัญสรุปได้ดังประเด็นต่อไปนี้

- ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตและความเปลี่ยนแปลงของทิศทางสื่อ เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมีผลกระทบกับวิถีชีวิตของคนอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้บริหารที่ไม่เข้าใจและไม่ได้ปรับรูปแบบชีวิตให้เข้ากับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจะตกขบวนธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

- ผู้บริหารต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยองค์กรต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา การเข้าถึงเนื้อหาและการปรับผังรายการต้องมีความรวดเร็ว เรียนรู้ วิเคราะห์ คู่แข่งและแนวโน้มผู้ชม

- ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการตลาดในเชิงของวัฒนธรรม ประเพณี วิถีของคนดูผู้เสพสื่อ ซึ่งขับเคลื่อนโดยการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยี

- ผู้บริหารต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งความคิด เทคโนโลยีและวิธีบริหาร ควรมีทักษะการทำรายการโทรทัศน์และพื้นฐานของงานผลิต ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านรายการต่างๆ

- ผู้บริหารต้องผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรมีอำนาจในการทำงานมากขึ้น คิดมากขึ้นเพื่อสร้างความกล้าในการสร้างสรรค์งาน ลดช่องว่างของวัยและความคิดด้วยการยอมรับกันว่าแต่ละคนมีวิธีคิดและการทำงานแตกต่างกัน
 - ผู้บริหารต้องมีความเก่งทั้งในเรื่องการบริหารงานและบริหารอารมณ์ โดยต้องรักษามาตรฐานทางอารมณ์ให้ได้จึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ผู้บริหารต้องรอบรู้ทันโลก ทันรสนิยมคน ทันการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและเทคโนโลยี ต้องมีความรู้ทุกแขนงและศาสตร์ด้านต่างๆ อาทิ กฎหมาย สังคม ธุรกิจ รวมทั้งเข้าใจศิลปะเกี่ยวกับการบริหารคนทั้งภายในและภายนอก
 - ผู้บริหารต้องสร้างคุณธรรมให้เป็นบรรทัดฐานกับทุกคนในทีม มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงบทบาทหน้าที่เชิงสังคมของสื่อ
 - ผู้บริหารต้องปลูกฝังมาตรฐานคุณภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร เพราะคุณภาพการทำงานคือมาตรฐานในการแข่งขันของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม
- โดยสรุปคือ การจะดำรงธุรกิจอยู่ได้ในยุคสื่อดิจิทัลหลอมรวมคือการรักษามาตรฐานและคุณภาพในการผลิต ศิลปะคือหัวใจในการทำงานด้านสื่อโทรทัศน์ รวมทั้งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงของสื่อ เข้าใจตลาด ทันการเปลี่ยนแปลงทางรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค มีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง มีทักษะพื้นฐานของการผลิตรายการโทรทัศน์ รวมทั้งมีความเข้าใจศิลปะในการสื่อสารของมนุษย์ มีคุณธรรมจริยธรรมและให้สิ่งที่ดีคืนแก่สังคม

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารไปสู่ดิจิทัล (Digitisation) ส่งผลให้จำนวนของสื่อขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางและซับซ้อน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ และส่งผลกระทบต่อทั้งต่อผู้บริโภค นักวิชาชีพผู้ผลิตสื่อ และผู้บริหารสื่อ อุตสาหกรรมสื่อซึ่งถือเป็นแขนงหนึ่งของอุตสาหกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกระดับทั้งระดับมหภาค (Macro Level) ระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) ธุรกิจสื่อทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยเองได้รับผลกระทบและปัญหามากมายจากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารไปสู่ระบบดิจิทัลหลอมรวม เกิดการซื้อตัวบุคลากรในระดับข้ามองค์กร รวมทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบุคลากรภายในองค์กรเกิดขึ้น ดังที่เห็นปรากฏในข่าวอยู่หลายครั้ง

การบริหารจัดการองค์กรสื่อมีความซับซ้อนและมีรายละเอียดที่แตกต่างจากการบริหารองค์กรอื่นทั่วไป เพราะการบริหารจัดการสื่อต้องอาศัยความรู้ไม่เพียงเฉพาะเรื่องการบริหารจัดการหรือด้านการเงิน แต่ต้องมีความรู้ในเรื่องข้อกฎหมายสื่อสารมวลชน การผลิตรายการ และนโยบายการสื่อสาร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์เป็นธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี การค้า และงานศิลปะ เข้าไว้ด้วยกัน การบริหารจัดการสื่อจึงเป็นศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการที่มีลักษณะเฉพาะตัว แตกต่างจากการบริหารจัดการองค์กรอื่นทั่วไป ผู้บริหารองค์กรสื่อต้องมีทักษะและความรอบรู้ชำนาญทั้งด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ศิลปะ และทักษะการสื่อสาร

ดังที่ Deuze (2011) ได้กล่าวไว้ถึงปัญหาของการบริหารจัดการสื่อไว้ว่า การบริหารจัดการสื่อเป็นเรื่องที่ยังขาดการศึกษาวิจัย (Underexplored) อันส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ด้านแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการสื่อ (Undertheorised) ขาดการพัฒนาความรู้ในการบริหารจัดการสื่อเพื่อการประสานและบูรณาการกันในระดับวิชาการและวิชาชีพ โครงการวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นความพยายามในการนำเอาประสบการณ์ของนักวิชาชีพผู้บริหารสื่อมาบูรณาการเข้ากับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสื่อ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสื่อที่ไม่ใช่มีแต่เพียงมิติด้านการบริหารจัดการ แต่ยังมีมิติด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรสื่อที่ต้องให้ความสนใจทั้งในมุมมองวิชาการและภาคปฏิบัติด้วย

การศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการสื่อต้องให้ความสำคัญกับทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human) และการบริหารทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ (Non-human) โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งด้านเนื้อหา (Content) ของสื่อ กระบวนการผลิต (Production) การออกอากาศ และการจัดจำหน่าย (Distribution) ซึ่งข้อสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนว่า เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมได้เข้ามามีบทบาทในฐานะเป็น “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technology) ที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย สอดคล้องกับที่ Kung (2007) ได้กล่าวว่า การวิจัยที่เน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้สะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่า สื่อเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่วนน้อยที่ต้องประสบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวหมายถึง นวัตกรรมที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (Science-based Innovation) และมีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม (Day และ Schoemaker, 2000) การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสื่อได้นำมาซึ่งความท้าทายอันใหญ่หลวงในทุกภาคส่วนของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย อันได้แก่ ด้าน อุปกรณ์ (Device) โครงสร้างเทคโนโลยี (Infrastructure) พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behaviors) เนื้อหารายการ (Content) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segmentation) ช่องทางการออกอากาศ (Platform) อันส่งผลต่อแนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของผู้บริหารองค์กร

สถานการณ์ภาพรวมในระดับภาพกว้าง (Macro Level) พบว่า แนวโน้มของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับภูมิทัศน์สื่อที่เปลี่ยนแปลงในระดับสากล คือ ความเป็นเจ้าของสื่อมีอยู่กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ไม่กี่รายหรือไม่ก็สถานี และมีการเกิดขึ้นของบริษัทขนาดกลางและเล็กที่

เข้ามาดำเนินธุรกิจในฐานะ บริษัทภายนอก (Outsource) รับช่วงงานผลิตของบริษัทใหญ่ๆ โดยมีการจ้าง การดำเนินงานเฉพาะโครงการในระยะเวลาสั้นๆ คล้ายกับระบบธุรกิจบันเทิงของฮอลลีวูด (Hollywood Model) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Majoribanks (2011) ได้กล่าวไว้

การแข่งขันของธุรกิจโทรทัศน์ในยุคอะนาล็อกที่ผ่านมา เป็นการแข่งขันที่เกิดขึ้นระหว่าง ผู้ประกอบการเพียงไม่กี่รายซึ่งเป็นผู้ประกอบธุรกิจสถานีโทรทัศน์ช่องหลักในอดีต อันได้แก่ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 สถานีโทรทัศน์ Modern 9 สถานีโทรทัศน์ NBT และสถานีโทรทัศน์ Thai PBS เป็นหลัก แต่ภายหลังการเปิดให้มีการประมูล สถานีโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ทำให้ปัญหาการขาดแคลนคลื่นความถี่ที่เคยมีอยู่เดิมหมดไป ส่งผลให้ ปัจจุบันจำนวนสถานีและองค์กรธุรกิจสื่อโทรทัศน์มีเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อดังกล่าว เป็นผลจากการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมที่ทำให้ช่องทางการออกอากาศมีมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรกันมากขึ้นเพื่อให้องค์กรธุรกิจของตนอยู่รอด ดัง สามารถอธิบายได้จากแนวคิดทฤษฎีชีฟพิสัย (Niche Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านกลยุทธ์การบริหาร จัดการที่พัฒนามาจากมุมมองเชิงชีววิทยาที่มองว่าการตลาดและอุตสาหกรรมสื่อเปรียบเสมือนระบบ นิเวศระบบหนึ่งของที่มีสิ่งมีชีวิตที่มีวิถีชีวิตของตน ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีทรัพยากรจำนวนจำกัด และต้องพยายามรักษาสายพันธุ์ของตนเองให้มีชีวิตอยู่รอด (Dimmick, 2003) ซึ่งแต่ละสถานีหรือแต่ละ องค์กรสื่อเปรียบเสมือนสมาชิกที่อาศัยอยู่ในระบบนิเวศของอุตสาหกรรมโทรทัศน์เดียวกัน ภายใต้ ทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ ได้แก่ จำนวนผู้ชมและการเข้าถึงผู้ชม เนื้อหารายการที่มี ความขาดแคลน การช่วงชิงเรตติ้งและรายได้ระหว่างสื่อโทรทัศน์ด้วยกันเอง รวมทั้งการถูกดึงส่วนแบ่ง รายได้โฆษณาไปโดยสื่อใหม่อื่นๆ อาทิ สื่อออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย

ธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ส่งผลให้ระบบ นิเวศวิทยาของสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก องค์กรสื่อโทรทัศน์จึงต้องปรับตัว และกลยุทธ์ให้มีชีวิตอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องพยายามสรรหาและช่วงชิง ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดในระบบนิเวศของสื่อที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการนำองค์กรให้อยู่รอดด้วยการกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ เหมาะสมกับทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ทั้งทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรด้านมนุษย์ ดังที่อธิบาย ได้ด้วยแนวคิดด้านทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View/RBV) โดย Barney และ Hesterly (อ้างใน Mierzejewska, 2011) ที่มองว่าแต่ละองค์กรมีทรัพยากร (Resource) ที่โดดเด่น เป็นกลุ่มของ ทรัพยากรที่จะพัฒนาการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามค้นหาให้พบ ทรัพยากรและทักษะของบุคลากรที่โดดเด่นเหล่านี้ รวมทั้งต้องปกป้ององค์กรจากอุปสรรคปัญหาด้าน ข้อมูลความรู้ โดยผู้บริหารองค์กรโทรทัศน์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการ

อบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ด้านสื่อดิจิทัลและศักยภาพการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับธุรกิจที่
วิวัฒนาการไปตามการพัฒนาทางเทคโนโลยี เพราะโครงสร้างทางทรัพยากรดังกล่าวส่งผลต่อผล
ประกอบการขององค์กร ดังที่ Chan-Olmsted (2003) ได้อธิบายไว้ในแนวคิดโครงสร้างและผล
ประกอบการ (Structure-conduct Performance/SCP) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างอุตสาหกรรม
ขององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและผลประกอบการ โครงสร้างองค์กร
(Structure) ในที่นี้ได้แก่ จำนวนบุคลากร ขนาดองค์กร สถานที่ตั้งขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อ
พฤติกรรมขององค์กร อันได้แก่ การปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มงาน และผลประกอบการ
(Performance) ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นนี้ยังไม่ได้ศึกษาลงลึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและผล
ประกอบการขององค์กรสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย เพราะการวิจัยลักษณะดังกล่าวเป็นการวิจัยที่
ละเอียดอ่อน ต้องอาศัยข้อมูลทางการเงินที่เป็นข้อมูลที่เป็นความลับและมีความอ่อนไหว รวมทั้งใน
ปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกอีกมากมายที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอน
ทางการเมือง ความไม่ชัดเจนด้านนโยบายและการกำกับดูแลสื่อในที่นี้ ซึ่งถือเป็นตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้
และทำให้การวัดผลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับผลประกอบการยังไม่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตาม
การวิจัยประเด็นนี้ในอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ เมื่อธุรกิจสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยเข้าสู่
สภาวะที่สามารถปรับตัวได้แล้ว และไม่มี ความผันผวนจากปัจจัยภายนอกดังที่กล่าวมา โดย Fu (2003)
ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การวัดความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างทรัพยากรและผลประกอบการขององค์กร
สื่อสามารถวัดได้ทั้ง ผลประกอบการเชิงธุรกิจหรือผลกำไร (Economic Performance) และผลเชิงสังคม
ในการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าศึกษาต่อไปในอนาคตเมื่อธุรกิจ
โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยเข้าสู่สภาวะที่สามารถปรับตัวได้แล้ว

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) เป็นการบริหารจัดการ
ด้านกระบวนการ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนในการกำหนดแนวทางการผลิตและ
การทำงานขององค์กรสื่อ รวมทั้งกำหนดแนวทางด้านเนื้อหาสื่อ โดยงานวิจัยชิ้นนี้เสนอว่า คุณภาพของ
เนื้อหาถือเป็นอาวุธชิ้นสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่
Marjoribanks ได้กล่าวว่า เนื้อหายังคงครองตำแหน่งสำคัญ (Content is the King) ในยุคปัจจุบัน
รูปแบบและรายละเอียดของเนื้อหาสื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปตามการขับเคลื่อนของเทคโนโลยี ซึ่ง
คุณลักษณะของเนื้อหาสื่อในยุคปัจจุบันประกอบไปด้วยลักษณะที่สรุปและอภิปรายได้ดังต่อไปนี้คือ

- 1.) เนื้อหาที่มีความเป็นเฉพาะกลุ่ม (Content a'la carte) มากขึ้น ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่
เปลี่ยนไป และเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมเฉพาะทางมากขึ้น ทำให้การบริหาร
จัดการด้านเนื้อหาต้องมีความชัดเจน ตรงกับความต้องการและรสนิยมของผู้ชม เช่น รายการละครที่มี

เนื้อหาเฉพาะกลุ่มสำหรับผู้ใหญ่สามารถผลิตได้อย่างมีข้อจำกัดด้านการควบคุมภาพและเนื้อหาน้อยกว่าในอดีต มีการเกิดขึ้นของรายการเรียลลิตี้ที่ออกอากาศ 24 ชั่วโมง และมีการชอกลงจำนวนมากตามจุดต่างๆ ละครที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น ละครวัยรุ่น ได้รับการผลิตมากขึ้น

2.) ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ในการเข้าถึงเนื้อหาสื่อ (Content Everywhere) โดยผู้ชมสามารถเปิดรับเนื้อหาที่ตนต้องการได้หลายช่องทาง (Platform) ในเวลาที่ตนเองเป็นผู้กำหนด (My Time) รวมทั้งสามารถเปิดรับชมย้อนหลังได้ตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งข้อนี้เป็นผลที่เกิดจากวิวัฒนาการและบูรณาการของเทคโนโลยีดิจิทัลที่หลอมรวมเข้ากับโทรทัศน์ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการนำเสนอเนื้อหา (Distribution) ให้เข้าถึงผู้ชมได้ทุกช่องทาง (Platform) ทั้งการรับชมแบบเฟิร์สสกรีน (First Screen) ผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเดิม และแบบจอที่สอง (Second Screen) ผ่านสื่อใหม่ อาทิ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ รวมทั้งในการผลิตเนื้อหาเดี่ยวเพื่อออกอากาศได้หลายช่องทางดังกล่าวมานั้น ต้องสามารถผลิตออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับช่องทางที่นำเสนอด้วย ตัวอย่างเช่น เฟซบุ๊กเป็นสื่อที่เน้นการนำเสนอด้วยภาพเป็นจุดเรียกร้องความสนใจ ขณะที่การนำเสนอผ่านสื่อออนไลน์ในเว็บบไซต์มีทั้งรูปแบบยาวและแบบสั้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการด้านการผลิตที่ไม่ทำให้บุคลากรต้องทำงานซ้ำซ้อน ขณะเดียวกันก็ต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการให้สามารถแข่งกับเวลาและคู่แข่งทางธุรกิจได้

3.) ผู้ชมเข้าถึงเนื้อหาได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย (Content for Free) การเปิดรับเนื้อหาผ่านสื่อใหม่ในอดีตนั้น ผู้ชมต้องเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายในการรับชมเนื้อหา เช่น การจ่ายเงินเพื่อดาวน์โหลดเนื้อหาเพลงและภาพยนตร์ แต่ปัจจุบันเนื้อหาส่วนใหญ่เปิดรับและเข้าถึงได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินและการตลาดของธุรกิจสื่อในปัจจุบันต้องสามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่ๆ และกำหนดข้อตกลงทางธุรกิจแบบใหม่เพื่อการบริหารจัดการงบประมาณและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่าง ผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ผู้บริหารช่องทาง (Platform) และหน่วยงานที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจอื่นๆ เช่น ผู้โฆษณา สินค้า ประเด็นที่กล่าวมานี้ถือเป็นความท้าทายอย่างมากในการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้งในด้านจัดการงบประมาณและการวัดผลทางธุรกิจและการตลาด โดยพบว่า องค์กรธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) และเคยมีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียมมาก่อนจะปรับตัวได้เร็วที่สุดสามารถบริหารจัดการรายรับได้จากทั้งสองทางคือ จากช่องทางสื่อโทรทัศน์และจากช่องทางสื่อใหม่

4.) ผู้ใช้เป็นผู้ผลิตเนื้อหาสื่อ (User-generated Content) เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ผู้ชมหรือผู้ใช้สื่อเปลี่ยนสภาพมาเป็นผู้ผลิตหรือร่วมผลิตสื่อเองได้ ส่งผลให้พลังของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลหลอมรวมมีมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นผลของ “เทคโนโลยีก่อวาน” ที่ผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้ เข้าใจ และนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของตน เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้อุปกรณ์การผลิตมีขนาดเล็กกลงและราคาถูกลง ข้อหาได้ง่ายขึ้น รวมทั้งทำให้การผลิตเนื้อหาง่ายขึ้น ผู้บริโภคหรือผู้ชมในปัจจุบันจึงเป็นผู้ที่มี

สื่อและเครื่องมือการผลิตในมือและสามารถผลิตสื่อได้เหมือนกับผู้ผลิตในองค์กรสื่อ ดังที่เห็นตัวอย่างจากปรากฏการณ์ของ “นักข่าวพลเมือง” (Citizen Reporter) ดังนั้น องค์กรธุรกิจต้องบริหารจัดการด้านคุณภาพการผลิตเนื้อหาให้แตกต่างและอยู่ในระดับมาตรฐานวิชาชีพที่เหนือกว่าเนื้อหาที่ผลิตโดยภาคประชาชน เช่น ปรับปรุงคุณค่าการผลิตด้านภาพ เสียง และงานกราฟิก ให้มีการสื่อความหมายเชิงศิลปะที่มีคุณภาพมากขึ้น

5.) เนื้อหาสื่อมีความเป็นสากล (Global Content) สื่อดิจิทัลสมัยใหม่ที่หลอมรวมเข้ากับโทรทัศน์ ทำให้การรับส่งเนื้อหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ไม่มีปัญหาด้านพื้นที่ทางกายภาพเป็นอุปสรรคในการเข้าถึงของผู้ชม ดังที่พบว่า ยอดชมเนื้อหาเดียวกันผ่านสื่อใหม่มีมากกว่าการเปิดรับชมผ่านเครื่องรับโทรทัศน์แบบเดิม สื่อดิจิทัลที่เข้ามาหลอมรวมจึงเข้ามามีบทบาทด้านเนื้อหาโดยผู้ผลิตสามารถผลิตเนื้อหาที่เข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ในระดับสากล และผลิตเนื้อหาที่เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มที่ชอบและมีรสนิยมดูรายการประเภทเดียวกันแต่อาจอาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างกันคนละประเทศ ดังนั้นในการบริหารจัดการด้านเนื้อหาสื่อในข้อนี้ ผู้บริหารต้องวางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับรสนิยมของผู้ชมและการเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

6.) มีการเชื่อมโยงเนื้อหาสื่อเข้าด้วยกัน (Content about Content) ดังที่ได้กล่าวไว้ว่าเนื้อหาสื่อในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีอยู่ในสื่อต่างๆมากมาย รวมทั้งยังสามารถผลิตได้เองโดยผู้บริโภค จากข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคสื่อในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนสถานะจากผู้ชมมาเป็นผู้มีส่วนร่วมในการผลิตเนื้อหา (Co-creation) และร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเนื้อหา (Value-added Content) นั่นอีกด้วย ดังนั้น ในการบริหารจัดการเนื้อหา ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการนำเนื้อหาในสื่อต่างๆมาต่อยอดการผลิต เช่น มีการนำเนื้อหาที่เป็นประเด็นที่น่าสนใจและเป็นทีกล่าวถึงในสื่อใหม่มาต่อยอดการผลิตในรายการโทรทัศน์ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพและความถูกต้องของเนื้อหา นั้นด้วย

การบริหารจัดการองค์กรสื่อด้านเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้นนี้ต้องอาศัยทักษะความรู้ด้านการบริหารและด้านความคิดสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน เนื้อหาสื่อเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกันวิธีการและรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาก็เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมเนื้อหาให้น่าสนใจ สามารถเข้าถึงและได้รับความนิยมจากผู้บริโภคยุคปัจจุบัน บทสรุปด้านการบริหารจัดการเนื้อหาสื่อพบว่า กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ต้องนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติคือ “การนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับรสนิยมกลุ่มผู้ชม ในช่องทางที่ตรงกับพฤติกรรมการรับชม และในเวลาที่เหมาะสม” (Get the right content to the right consumer at the right time.)

เทคโนโลยีมีศักยภาพในการเข้าถึงผู้ชมอย่างไม่จำกัดเวลาและพื้นที่ ซึ่งสิ่งนี้ช่วยเป็นแรงเสริมและผลักดันให้ธุรกิจสื่อโทรทัศน์สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้เพราะเทคโนโลยีเอื้ออำนวย โดย

ผลการศึกษาระบุว่า รายการละคร ถือเป็นรายการโทรทัศน์ที่เป็นภาษาสากล เข้าถึงและเข้าใจร่วมกัน ได้ระหว่างกลุ่มผู้ชมแทบทุกประเทศ โดยเฉพาะในประเทศแถบภูมิภาคเอเชีย นั้น รายการละครโทรทัศน์ของประเทศไทยมีฐานผู้ชมในประเทศเพื่อนบ้านจำนวนมาก เพราะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมและรสนิยมที่ใกล้เคียงกัน เช่น รายการละครที่ผลิตโดยช่อง 8 ของกลุ่มอาร์เอส และ ช่องวัน ของ เครือบริษัทจีเอ็มเอ็ม ได้รับค่านิยมจากกลุ่มผู้ชมในประเทศเพื่อนบ้านจำนวนมาก และสามารถขายลิขสิทธิ์รายการของตน ได้ผลกำไรในระดับน่าพอใจ รวมทั้งยังมีองค์กรอื่นๆ เช่น พีพีทีวี ที่มีศักยภาพและมีนโยบายผลิต รายการโทรทัศน์เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายต่างประเทศ ดังนั้น ในการที่ธุรกิจสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยจะก้าวขึ้นเป็นผู้แข่งขันทางการตลาดรายการโทรทัศน์ระดับนานาชาติถือเป็นประเด็นที่น่าจับตามองในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสื่อระดับโลกในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้พัฒนา สู่ลักษณะของธุรกิจสื่อข้ามชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสื่อข้ามชาติ (Transnational Media Management Theory) ที่มองว่าโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อรูปแบบและคุณภาพของเนื้อหา กระบวนการและเทคนิควิธีการผลิต รวมทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจสื่อข้ามชาติ ซึ่งในที่นี้สะท้อนให้เห็นว่า รสนิยมและวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันของผู้ชมในแถบภูมิภาคเอเชียถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยในการแข่งขันระดับนานาชาติ

การศึกษารังนี้ยังไม่สามารถศึกษาได้ลึกถึงแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรสื่อแบบข้ามชาติ ด้วยปัจจุบันเป็นการตลาดในลักษณะของผลพลอยได้ คือผลิตเพื่อผู้ชมในประเทศแต่มีรูปแบบเนื้อหาที่สามารถส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้ด้วย ในอนาคตเมื่อตลาดมีการขยายตัวและธุรกิจการผลิตเพื่อส่งออกรายการโทรทัศน์ข้ามชาติในประเทศไทยมีความเคลื่อนไหวที่คึกคักมากขึ้น จะเป็นประเด็นศึกษาที่น่าสนใจต่อไปถึงความท้าทายของการบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยเฉพาะในประเด็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร การจัดการข้ามวัฒนธรรมและภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการและความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรสื่อข้ามชาติ ซึ่ง Gershon (2000) กล่าวว่า ในระดับต่างประเทศเองก็ยังขาดการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นนี้

อย่างไรก็ตาม ดังที่ Parker (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ได้กล่าวว่า การตลาดระหว่างประเทศจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและผลประกอบการขององค์กร ถือเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นจริงในงานวิจัยชิ้นนี้ที่พบว่า องค์กรสื่อโทรทัศน์ของไทยที่ได้ยกตัวอย่างมาข้างต้นได้รับประโยชน์ด้านผลประกอบการจากการส่งออกรายการโทรทัศน์ข้ามชาติของตนในระดับที่น่าพอใจ รวมทั้งยังจะส่งผลต่อการพัฒนาตลาดและเนื้อหาของสื่อไปสู่ธุรกิจระดับนานาชาติในอนาคต

เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม เข้ามามีบทบาทในฐานะ “เทคโนโลยีก่อawn” แก่อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ของประเทศไทยในยุคปัจจุบันในด้านต่างๆดังที่อธิบายไว้ข้างแล้วก่อนหน้านี การบริหารงาน

องค์กรสื่อสารที่แท้จริงถือเป็นการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตามที่อธิบายได้ด้วยแนวคิดการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management Theory) ซึ่ง Dougherty (2006) ได้ให้นิยามของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่า เป็นหน่วยย่อยของเทคโนโลยี และ เทคโนโลยี ถือเป็นหน่วยย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีพลังและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่พบว่า นวัตกรรมสื่อดิจิทัลหลอมรวม นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารสื่อในระดับจุลภาค (Micro Level) โดยผู้บริหารองค์กรสื่อสารที่ต่างต้องปรับตัวและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประยุกต์เพื่อบริหารบุคลากรและนวัตกรรมต่างๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับที่ Christensen และ Overdorf (2000) ได้เสนอไว้ว่า “เทคโนโลยี ก่อกวน” (Disruptive Technologies) นี้ อาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทิศทางต่างๆ ทั้งการพัฒนาไปในทางที่ดีและทางที่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย

ผู้บริหารเห็นจุดดีของนวัตกรรมสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมที่เปิดช่องทางใหม่ๆ ในการทำธุรกิจโทรทัศน์และนำมาเป็นช่องทางในการบริหารนวัตกรรม ซึ่งเห็นได้จากการพัฒนาช่องทางออกอากาศ (Platform) ต่างๆ ทั้ง ระบบดิจิทัลภาคพื้นดิน ดาวเทียม เคเบิล อินเทอร์เน็ต และผ่านสื่อใหม่ ที่สามารถรับชมได้ผ่านจอที่สอง (Second Screen) รวมทั้งยังนำช่องทางนำเสนอผ่านนวัตกรรมสื่อใหม่มาสนับสนุนสื่อเก่า ตัวอย่างเช่น ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการโปรโมทเนื้อหาและดึงให้ผู้ชมมารอชมรายการทางสื่อโทรทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Franke และ Schreier (2002) ได้ศึกษาพบว่า อินเทอร์เน็ตสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารได้มีการนำเอานวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการระบบการทำงานและการบริหาร ตัวอย่างเช่น ในการบริหารงานระบบห้องข่าว (News Room) ของไทยรัฐทีวีมีการพัฒนาระบบการทำงานและเทคโนโลยีหลายรูปแบบ ทั้งเทคโนโลยีที่ซื้อจากต่างประเทศ เทคโนโลยีที่องค์กรพัฒนาขึ้นมาเอง และการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซื้อมาและผลิตเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของ Saksena และ Hollifield (2002) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างองค์กรภายในของหนังสือพิมพ์ในสหรัฐอเมริกาที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการบรรณาธิการข่าวออนไลน์ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่

ในด้านการสื่อสารพบว่า ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ได้นำนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้เพิ่มศักยภาพในการบริหารงานทุกระดับ โดยส่วนใหญ่ใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ในการสื่อสาร ซึ่งจัดเป็นกลุ่มการสื่อสารกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มตามสายการทำงาน รวมทั้งบางองค์กรยังมีการใช้ระบบการจัดการบริหารในการสั่งงานและตรวจดูความคืบหน้าของงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ สร้างบรรยากาศทำงานในลักษณะยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องยึดติดกับสถานที่ (Remote Office)

นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรสื่อมีแนวทางกลยุทธ์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่อันได้แก่ การสร้างเนื้อหารายการใหม่ๆ รวมทั้ง การผสมผสานเนื้อหาและทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้ออกมาเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development Theory) โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ดังกล่าวเห็นสามารถเห็นตัวอย่างได้จาก กลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กรจากการผสมผสานแบรนด์บุคลากรที่เป็นนักข่าว โดยองค์กรเนชั่นมีนโยบายในการให้นักข่าวใช้สื่อใหม่ในการสร้างแบรนด์ของตนเองและให้มีความเชื่อมโยงกับองค์กร เช่น ใช้การตั้งชื่อในสื่อสังคมออนไลน์ให้มีชื่อของสถานีหรือองค์กรพ่วงไปด้วย รวมทั้งมีการบริหารโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการนำบุคลากรที่มีฐานผู้ชมอยู่แล้วมาพัฒนารูปแบบการนำเสนอและเนื้อหาใหม่ๆ เช่น รายการ *ลายกนก* ที่มีลักษณะรูปแบบนำเสนอแบบวาไรตี้ เพื่อสร้างความแตกต่างหลากหลายขณะเดียวกันก็ยังคงความสัมพันธ์กับฐานผู้ชมเดิมของตนไว้ได้

ตัวอย่างของการพัฒนาเนื้อหาในรูปแบบรายการที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในมุมมองของทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สนับสนุนว่า สินค้าใหม่ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถือเป็นอาวุธทางกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาสินค้าใหม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงเนื้อหารายการโทรทัศน์แบบใหม่ๆ ถือเป็นภาระที่หนักหน่วงขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาและจะมีผลเชื่อมโยงไปยังผลประกอบการและด้านการเงิน

ด้านอุปสรรคและความท้าทายในการบริหารจัดการอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงหรือก่อวนโดยเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม พบว่า ความท้าทายที่สำคัญคือการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขช่องว่างทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ที่มีความรู้และทักษะด้านสื่อดิจิทัลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ปิดช่องว่างดังกล่าวด้วยกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาศักยภาพของบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์หลักในการจัดการอบรมแก่บุคลากรรุ่นเก่าเพื่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรม (Adoption of Innovation) และสรรหาพนักงานใหม่ที่มีทักษะความรู้ด้านสื่อดิจิทัลเข้ามาร่วมงานในองค์กรซึ่งถือเป็นการแพร่กระจายทางนวัตกรรม ตามแนวคิดทฤษฎีการแพร่กระจาย (Diffusion Theory) ดังที่ Rogers (1995) อธิบายว่า การยอมรับนวัตกรรมที่สำเร็จเกิดขึ้นเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นคนเผยแพร่นวัตกรรมไปยังกลุ่มล่าหลัง (Laggards) ที่เป็นผู้ปฏิบัติเสถียรนวัตกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ การศึกษา รายได้ มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่พบว่าบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจเทคโนโลยีมากกว่า ช่วยเผยแพร่ทักษะและสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่บุคลากรรุ่นเก่าที่เปลี่ยนแปลงช้ากว่า ซึ่งพบว่าบางองค์กรมีการบริหารจัดการในลักษณะที่ให้บุคลากรรุ่นใหม่เป็นผู้อบรมให้ความรู้แก่บุคลากรรุ่นเก่าที่มีอายุมากกว่า ส่วนในด้านการยอมรับนวัตกรรมภายในองค์กรพบว่า เป็นกระบวนการที่ต้องใช้

เวลาในการปรับตัว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้สร้างความเครียดและการต่อต้านให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรรุ่นเก่าในระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อปรับตัวได้แล้ว จะทำให้ความเครียดและการต่อต้านเทคโนโลยีลดลงไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Achtenhagen และ Raviola ในปี ค.ศ. 2009 (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ที่พบว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นำมาสู่การลดความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เป็นการบังคับให้คนทำงานต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มเวลาและภาระในการทำงาน แต่ผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในเชิงลบของเทคโนโลยีจะค่อยๆ ลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแพร่กระจายนวัตกรรมองค์กรที่มีพื้นฐานทางธุรกิจมาจากกลุ่มผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) และผู้ดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียมมาก่อนถือเป็นกลุ่มที่ปรับตัวมาก่อนหน้าแล้วอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเหล่านี้ยังถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีและผู้เผยแพร่นวัตกรรมแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อันเป็นผลมาจากเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไป และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Killebrew (2003) และงานของ Perez-Latre และ Sanchez-Tabernero (2003) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการก่อให้เกิดความก่อกวน (Change is disruptive) ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนว่า องค์กรที่มีผู้นำที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไปสู่ยุคดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผู้นำมีบทบาทอย่างมากในการบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้นำและผู้ตาม (Bilateral Exchange) ซึ่งเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผลผลิตของงานกับรางวัลที่เป็นความพึงพอใจของผู้ตาม มาสู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Approach) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร และสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organizational Change)

ทั้งนี้ Bass (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัย 4 ประการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้นำ ได้แก่ 1.) การสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดี (Idealized influence) กับบุคลากรในองค์กร และ 2.) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Inspiration) โดยอธิบายวิสัยทัศน์ (Vision) ที่นำเดินทางไปถึงแก่บุคลากรนั้น พบว่า ทั้งสองข้อที่กล่าวมา มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยต่างตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารงานในภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดย

เห็นได้จากที่องค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากเทคโนโลยี เช่น อสมท ได้เปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่เป็น Highly Creative Media Corporation โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับและสอดคล้องกับสภาพการณ์ของธุรกิจสื่อโทรทัศน์ยุคปัจจุบันเพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลุ่มบริษัททรูมีการวางแนวทางวิสัยทัศน์ที่ปรัชญาการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรม เป็นต้น ส่วนปัจจัยอีก 2 ประการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้นำ คือ ข้อ 3 และ ข้อ 4 ซึ่งได้แก่ การให้คุณค่ากับความคิดของผู้อื่น (Intellectual Consideration) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ของบุคลากรนั้น มีความสอดคล้องในงานวิจัยชิ้นนี้ ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เน้นรูปแบบปรึกษาหารือ (Consult Style) และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ (Joins Style) ตามแนวคิดของ Likert (อ้างถึงใน Dainton และ Zelle, 2011) ที่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สร้างพลังเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีการขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีทั้งการตัดสินใจแบบ “บน ลู่ ล่าง” และ “ล่าง ลู่ บน” ผู้ตามได้รับการยอมรับและการบริหารงานอยู่ภายใต้การให้เกียรติและเคารพกัน

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากมุมมองของผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผลการวิจัยยังไม่เห็นมุมมองของผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งการใช้และความพึงพอใจ (Uses and Gratification) ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรในมิติของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hollifield และ Donnermeyer (2003) ได้กล่าวไว้ในบริบทของการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อในต่างประเทศว่า ยังคงขาดการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการยอมรับนวัตกรรมภายในองค์กร เพราะการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเป็นเพียงการเน้นไปที่การศึกษาการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเท่านั้น

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังถือเป็นภารกิจประการสำคัญในการบริหารองค์กร ดังที่ได้อธิบายไว้ในแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory) ว่า วัฒนธรรม ถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในองค์กร รวมทั้งยังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และส่งผลต่อจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่สรุปว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อต้องสร้างแนวปฏิบัติและคุณค่าที่สมาชิกในกลุ่มยึดถือร่วมกัน รวมทั้งต้องถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อมาขององค์กร เพราะวัฒนธรรมคือสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางของกิจกรรมกลุ่มในการสร้างผลผลิตและการอยู่รอด ดังที่ Boor และ Dowson (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ได้กล่าวไว้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์จึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรอันได้แก่ แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practice) เช่น การปลูกฝังความคิดและทักษะดิจิทัลแก่บุคลากร การสื่อสารขององค์กร (Company Communication) อันได้แก่ การนำเทคโนโลยีการสื่อสาร

ที่ทันสมัยมาใช้ขับเคลื่อนการสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมทางกายภาพขององค์กร (Physical Cultural Forms) เช่น การจัดหาอุปกรณ์และทรัพยากรในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะช่วยก่อให้เกิดการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์บริหารสื่อในระดับจุลภาค (Micro Level)

การบริหารองค์กรสื่อมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการบริหารจัดการธุรกิจอื่นๆ ด้วยมีทั้งความเป็นศาสตร์และศิลปะในการบริหาร จึงต้องมีโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นผสมผสานหลากหลายรูปแบบ ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนว่า องค์กรสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยทุกองค์กรใช้การผสมผสานโครงสร้างวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบ ของ Hardy (อ้างถึงใน Block, 2001) เข้าด้วยกัน โดยรูปแบบหลักที่ทุกองค์กรใช้คือโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมแบบบทบาท (The Role) หรือเสาวิหารกรีก ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กรที่จัดระบบหน้าที่การทำงาน ผสมผสานวัฒนธรรมแบบภารกิจ (The Task) ในการมอบหมายและติดตามงาน โดยให้อิสระบุคลากรในการทำงานที่ต้องใช้ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม รูปแบบรวมอำนาจ (The Power) ก็ยังนำมาใช้ในกรณีที่ต้องใช้การตัดสินใจที่เด็ดขาดภายใต้สภาวะการแข่งขันกับเวลาและธุรกิจ ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมไทยที่มีผู้นำองค์กรเป็นศูนย์กลางที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารเองยังต้องมีการปรับอัตลักษณ์ตัวตนและทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม ซึ่งแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านอัตลักษณ์ของผู้บริหารและนักวิชาชีพด้านสื่อในระดับสากล ที่ Aris (2011) ได้กล่าวไว้ว่า อัตลักษณ์ทางวิชาชีพ (Professional Identity) ของนักวิชาชีพผู้ผลิตสื่อมีความเปลี่ยนแปลง จากลักษณะการทำงานในอดีตแบบฉายเดี่ยว (Soloist) มาสู่อัตลักษณ์แบบนักผสมผสาน ที่เรียกว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” (Superstar DJ) โดยผู้บริหารต้องรู้จักทั้งวิธีการและกระบวนการ (Know How) รู้จักเนื้อหาทั้งของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งรู้จักผู้บริโภค (Know Who) เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ดังกล่าวแล้วในระดับที่มากน้อยและซ้ำเร็วแตกต่างกัน ผู้บริหารบางส่วนที่เป็นกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่มีการยอมรับอัตลักษณ์ใหม่ที่เรียกว่า “ซูเปอร์สตาร์ดีเจ” ในขณะที่ส่วนที่เหลือยอมรับว่า ตนมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปในทิศทางดังกล่าวแล้ว แต่อาจต้องใช้เวลาในการสร้างความคุ้นชินเพื่อให้เกิดการยอมรับชื่อเรียกอัตลักษณ์ใหม่นี้ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับที่ Aris ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของภูมิทัศน์สื่อยุคดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อให้ตนเอง

และองค์กรสามารถต่อสู้ ปกป้องสถาบันของตนจากสื่อใหม่และการก่อกวนด้านต่างๆ อันเกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ขณะเดียวกันก็ยังคงขำรงคุณค่าเดิมของสื่อโทรทัศน์ไว้ได้ท่ามกลางการปรับตัวและการแข่งขัน

โดยสรุป โทรทัศน์เป็นอุตสาหกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี รายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพและศิลปะในการผลิต เมื่อนำมาออกอากาศซ้ำ (Rerun) ก็ครั้ง ผู้ชมก็ยังติดตามและมีความสุขทุกครั้งในการได้ชื่นชมเรื่องราวและฉากนั้นซ้ำๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับชมผ่านโทรทัศน์ในช่องทางเดิมๆ หรือผ่านช่องทาง (Platform) ใหม่ๆ ก็เป็นการพัฒนาจากเทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวม เพราะรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพและปราณีตในการผลิตถือเป็นงานศิลปะที่มีความอมตะ ทรงคุณค่า แม้เวลาจะผ่านไปก็ตาม และยังถือเป็นอาวุธสำคัญในการขำรงคุณภาพโทรทัศน์ภายใต้การแข่งขันกับสื่อใหม่ในช่วงเวลาการแห่งการปกป้องตนเอง (Defensiveness) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สื่อนั้นต้องมีการปรับตัว (Adaptation) เพื่อให้รอดจากความท้าทายของสื่อใหม่ โดยมีผู้บริหารเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เทคโนโลยีดิจิทัลมีพลังและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ แก่อุตสาหกรรมโทรทัศน์ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผู้บริหารองค์กรจึงใช้เทคโนโลยีในการประยุกต์เพื่อบริหารนวัตกรรมต่างๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารเองยังต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารจัดการ รูปแบบการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม จากผลการศึกษาที่ผ่านมาสามารถสรุปข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังต่อไปนี้

5.3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีได้ในทิศทางเดียวกัน เพราะผู้นำคือหัวใจและศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5.3.2 การเปิดช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างคนรุ่นเก่าและใหม่เป็นเรื่องเร่งด่วนในการจัดการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยการจัดอบรมความรู้และทักษะเชิงเทคโนโลยีให้กับบุคลากรให้สามารถเข้าถึง ลดความกลัว และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้

5.3.3 การสร้างโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นหลากหลายคือหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.3.4 ผู้บริหารองค์กรควรมีการวางแผนและกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นดิจิทัล เช่น การทำ Road Map แผนพัฒนาองค์กรและบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการวางแผน พัฒนา และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า การวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษามุมมองและการถอดประสบการณ์ของผู้บริหาร สื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทย โดยเน้นการศึกษาในระดับจุลภาคและระดับเทคนิค นโยบาย ผลการวิจัยที่ค้นพบและได้เสนอมาดังกล่าวตอบคำถามที่ได้ตั้งไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ขณะเดียวกันก็ช่วยกระตุ้นให้เกิดคำถามอื่นๆตามมา อันเป็นประเด็นที่นักศึกษาวินิจฉัยต่อไปเพื่อช่วยสร้าง องค์ความรู้ในการพัฒนาการจัดการสื่อโทรทัศน์ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ โดยสรุป ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปดังนี้

5.4.1 ควรมีการแยกศึกษาการจัดการจัดการขององค์กรสื่อโทรทัศน์ในกลุ่มบันเทิงและกลุ่มข่าว หรืออาจศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างสองกลุ่ม ด้วยการบริหารงานองค์กรที่ผลิตเนื้อหาข่าวและบันเทิงมี ธรรมชาติและคุณลักษณะบางอย่างแตกต่างกัน

5.4.2 การศึกษาการจัดการจัดการและการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มบุคลากรในองค์กรจะช่วย สร้างความเข้าใจในมิติของผู้ปฏิบัติ และเพิ่มพูนข้อมูลความรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.4.3 ควรมีการศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติการ โดยเน้นศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและทักษะนัก วิชาชีพสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

5.4.4 ควรมีการศึกษาที่เน้นด้านทักษะการสื่อสารและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสื่อ โทรทัศน์ในเชิงลึก เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่ม การใช้จรรยาบรรณและจรรยาบรรณใน ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารงานองค์กรสื่อ

5.4.5 เมื่อธุรกิจสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทยเข้าสู่สภาวะปรับตัวได้แล้ว และ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กลับคืนสู่สภาวะปกติแล้ว น่าจะมีการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบการบริหารงานกับผลกำไรทางธุรกิจ เพื่อศึกษาวิเคราะห์หารูปแบบการบริหารที่มี ประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- จิตินัน บ. ค่อมมอน. (2553) *การบริหารสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล: บทเรียนจากนานาประเทศสู่ไทย* ใน “การบริหารจัดการ: แนวคิดและทางเลือกร่วมสมัย”, กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, หน้า 155-170
- วีระ สุภา และ ปณิตา วรรณพิรุณ (2556) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์ยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์พระพุทธศาสนาผ่านดาวเทียมช่อง DCM, วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา, ปีที่ 25 ฉบับที่ 85 (ม.ค.-มี.ค. 2556) หน้า 23-30.
- ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานนท์ (2554) “แนวทางกำกับสื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยี” วารสารนักบริหาร. ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค. 2554) หน้า 126-134.

ภาษาอังกฤษ

- Achtenhagen, L. and Raviola, E. (2009). Balancing tensions during convergence: Duality management in a newspaper company. *International Journal on Media Management*, 11(1), 32-41
- Aris, A. (2011). Managing media companies through the digital transition. In M. Deuze. *Managing media work*. London: Sage.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Block, P. (2001). *Managing in the media*. Oxford: Focal Press.
- Chan-Olmsted, S.M. (2003). Fundamental issues and trends in media strategy research. *Journal of Media Economics and Culture*, 1(1), 9-37.
- Christensen, C. M., and Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive innovation. *Harvard Business Review*, March/April, 67-76.
- Dainton, M. and Zelle, E. (2011). *Applying Communication theory for professional life*. London: Sage.
- Day, G.S., and Schoemaker, P.J.H. (2000). Wharton on managing emerging technologies. New York, NY: Wiley.
- Deuze, M. (2011). *Managing media work*. London: Sage.

- Dimminick, J.W. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 57-76). London: Sage.
- Dougherty, D. (2006). Organising for innovation for 21st century. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, and W.R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies*. (pp.598-617). London: Sage.
- Franke, N., and Schreier, M. (2002). Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design. *International Journal of Media Management*, 4(4), 225-234.
- Fu, W. (2003). Applying the structure-conduct-performance framework in the media industry analysis. *International Journal of Media management*, 5(4), 275-284.
- Franke, N. and Schreire, M. (2002). Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design. *International Journal on Media Management*, 4(4), 225-234.
- Gershon, R.A. (2000). The transnational media corporation: Environmental scanning and strategy formulation. *Journal of Media Economics*, 13(2), 81-101.
- Killebrew, K.C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalist in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39-46.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Kung, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: seven observation of convergence as a strategy of best practices in media organisations. *International Journal on Media Management*, 5(2), 91-99.
- Mierzejewska, B. and Hollifield C.A.(2006). Theoretical approaches in media management research. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted and M.O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 37-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mierzejewska, B. (2011). Media management in theory and practice. In M. Deuze. *Managing media work*. London: Sage.
- Perez-Latre, F. J. and Sanchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International*

Journal of Media Management, 5(3), 198-208.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*, New York: free Press.

Saksena, S., and Hollifield, C.A. (2002). US newspapers and the development of online editions. *International Journal of Media Management*, 4(2), 75-84.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

จอห์น นพดล วตินสุนทร (2558) สถานการณ์เปลี่ยนผ่านระบบที่วีดิทัศน์กับพฤติกรรมกาเปิดรับสื่อและความพึงพอใจของประชาชนในเขตอำเภอเมืองของพื้นที่ 4 จังหวัดนาร่อง. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2559 จาก <http://www.research.cmru.ac.th/2014/ris/resout/arc/497-58-MGT-NRCT-FULL.pdf>

ประกายกาวิล ศรีจินดา (2558) การสื่อสารการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลเริ่มแรกในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2559 จาก http://www.teacher.ssru.ac.th/prakaikavin_sr/file.php/1/_2558.pdf

ภาพิมล วิสาโรจน์ และ แอนนา จุมพลเสถียร (2558) การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่น จากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2559 จาก <http://203.131.210.100/ejournal/wp-content/uploads/2016/02/JCIS58037.pdf>

วีระ สุภะ (2557) การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559 จาก http://www.northbkk.ac.th/research/themes/downloads/abstract/1409134072_abstract.%20EETECH_2013_Wera_ASEAN%20Community%202015

ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์ (2558) การนำเสนอรายการโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2559 จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/38503>

อิสริยะ ไพร์ฟ้าฤทธิ์ (2556) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจการเมืองของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2559 จาก http://www.festhailand.org/wb/media/documents/Digital%20TV/Political%20Economy_Media.pdf