

กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล  
ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5

พันเอกหญิง พิชญาวี เกื้อสกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2561

**The Conceptual Framework and Practice Guidelines for developing  
Public Television in digital era underneath state security policy of Royal  
Thai Army radio and television channel 5**

**Colonel Pichayawee Keuasakul**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Communication Arts Program  
Faculty of Communication Arts, Dhurakij Pundit University**

**2018**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา นิเทศศาสตรศาสตรบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะ  
ในยุคดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์  
กองทัพบกช่อง 5

เสนอโดย พันเอกหญิงพิชญาวี เกื้อสกุล

หลักสูตร นิเทศศาสตรศาสตรบัณฑิต

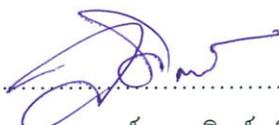
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมมอน  
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิตรโสภณ)

  
..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตินัน บุญภาพ คอมมอน)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธ์ชัยศักดิ์ ทิศาภาคย์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอภาส กิจกำแหง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูษิตต์ ภูริปานิก )

คณะนิเทศศาสตร์รับรองแล้ว

  
..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(อาจารย์กอบกิจ ประดิษฐผลพานิช)

วันที่ ๒๖ เดือน ๑๓ พ.ศ. ๒๕๖๑

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์ สาธารณะ ในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5
ชื่อผู้เขียน	พันเอกหญิง พิชญาวี เกื้อสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตินัน บัญญาพ คอมมอน
สาขาวิชา	นิเทศศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ เรื่องกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงของรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก ช่อง 5 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ 2) เพื่อศึกษารูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง และ ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์เจาะลึก (In - Depth – Interview ) กลุ่มเป้าหมายมีดังนี้ ผู้บริหาร ททบ.5 ระดับต่าง ๆ นักวิชาการสหวิทยาการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ผู้ผลิตรายการ และผู้แทนองค์กรภาคประชาชน ผลการวิจัย พบว่า ททบ.5 สามารถใช้หลักการของ 5R plus 3 Dev เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงของรัฐ ประกอบด้วย 1) Restructure การรื้อปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ 2) Rebranding การปรับภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง 3) Recontent การปรับเนื้อหารายการให้สะท้อนเรื่องความมั่นคงรอบด้าน 4) Retain การดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานีไว้ 5) Release การปรับระบบและคนที่ไม่ดี ให้ปลดออกไป เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร 6) Human Resources Development การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรส่งเสริมความรู้และทักษะให้เพิ่มขึ้นและให้โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน 7) Financial and Budgeting Development ควรเพิ่มช่องทางของงบประมาณและรายได้หลาย ๆ ช่องทาง เพื่อพัฒนาคุณภาพของสื่อบริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้น 8) Technology and New Media Development การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่ทุกรูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

Thesis Title	The Conceptual Framework and Practice Guidelines for Developing Public Television in digital era underneath state security policy of Royal Thai Army radio and television channel 5.
Author	Colonel Pichayawee Keuasakul
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Thitinan B.Common
Department	Philosophy of Doctor in Communication Arts
Academic Year	2017

### **Abstract**

This dissertation studied about “The Conceptual Framework and Practice Guidelines for developing Public Television in digital era underneath state security policy of Royal Thai Army radio and television channel 5. The objective of research was 1) To study the conceptual framework and practice guidelines for developing public television in digital era underneath state security policy 2) To study the form of public television underneath state security in digital era 3) To study the suggestion to develop Royal Thai Army radio and television channel 5 in the dimension of public television for security and the model recommendation of public television for security. This research is qualitative research by the method of Documentary Analysis, Observation, and Depth – Interview. The target group had 5 groups such as the administrator of Royal Thai Army radio and television channel 5, general academic or professional or mass communication academic, mass communication specialist, TV programme producer, and representative of public organizations.

The result of research founded that Royal Thai Army radio and television channel 5. can use the concept of 5R plus 3 Dev to be the practice guidelines for developing public television in digital era underneath state security policy that consists of 1) restructure is the new organization demolition 2) Rebranding is the new image adjustment. 3) Recontent is the adaptation the content to reflect about stability around 4) Retain is the preservation on the objective of establishment. 5) Release is the bad people and system adaptation for easiness. 6) Human Resources Development is that channel 5 should promote personnel for more knowledge and produce creative accomplishment. 7) Financial and Budgeting Development is

that channel 5 should develop budgeting and income further from only earning. 8) Technology and New Media Development means that channel 5 must use technology and new media every format for more efficient.



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตินันท์ บุญภาพ คอมม่อน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและอย่างต่อเนื่องเสมอต้นเสมอปลายมาโดยตลอด และ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิระโสภณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ให้ความช่วยเหลือและผลักดันผู้วิจัยให้ดำเนินการผลิตงานวิจัยหัวข้อนี้ออกมาด้วยความเมตตาเสมอมา รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ศักดิ์ ธิศาภรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษิตต์ ภูริปานิก สำหรับคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้ และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส กิจกำแหง สำหรับความเมตตา และคอยสอบถามติดตามอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการทำงานวิจัยชิ้นนี้ออกมาให้ดีที่สุด

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคุณพ่อ พลเอก ชงชัย เกื้อสกุล และ คุณแม่ศรียักษ์ เกื้อสกุล สำหรับการสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ คุณพ่อคุณแม่ยังเป็นแบบอย่างของนักสู้ และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็จะมาถึงจุดนี้ได้

ขอขอบคุณ คุณ ดลพร กระจ่างฉาย สำหรับกำลังใจที่ให้แก่กันและอยู่เคียงข้างกันมาตลอด รวมทั้ง สนับสนุนข้อมูลและอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณ ปาริชาติ ปาณทพลิน และคุณพิชัย สุวรรณกิจบริหาร ที่ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานผู้ให้สัมภาษณ์ งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี และท้ายที่สุดผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยขอขอบงานวิจัยชิ้นนี้ไว้ให้แก่แวดวงวิชาการและขออุทิศให้กับผู้มีพระคุณครูบาอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับศิษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

พิชญาวี เกื้อสกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	๘
กิตติกรรมประกาศ .....	๙
สารบัญตาราง .....	๑๐
สารบัญภาพ .....	๑๑
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 ปัญหานำการวิจัย .....	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
1.4 ขอบเขตการศึกษา .....	8
1.5 ข้อยกเว้นของการวิจัย .....	9
1.6 นิยามศัพท์ .....	9
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะ .....	10
2. ทฤษฎี แนวคิด วรรณกรรมและ วิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะ ในนานาประเทศ .....	12
2.2 แนวคิดโทรทัศน์สาธารณะและการเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ดิจิทัล ในประเทศไทย .....	33
2.3 แนวคิดด้านการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ .....	39
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบันและแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง .....	43
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง .....	45
2.6 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	56
3. ระเบียบวิธีวิจัย .....	57
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	57
3.2 แหล่งข้อมูล .....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
4. ผลการวิจัย .....	64
4.1 ปรัชญาแนวคิดทฤษฎีสารสนเทศเพื่อความ .....	67
4.2 แนวนโยบายของ ททบ.5 คู่การเป็นทฤษฎีสารสนเทศเพื่อความมั่นคง .....	115
4.3 แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนารูปแบบทฤษฎีสารสนเทศ เพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล .....	138
4.4 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบทฤษฎีสารสนเทศเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5.....	152
5. สรุปผล การอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ .....	160
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	160
5.2 การอภิปรายผล .....	178
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	191
5.4 ข้อเสนอในการศึกษาครั้งต่อไป.....	192
บรรณานุกรม .....	193
ภาคผนวก .....	197
ก รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	198
ข แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร.....	201
ค แบบสัมภาษณ์กลุ่มนักวิชาการ.....	203
ง แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน.....	206
จ แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ผลิตรายการ.....	209
ฉ แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้แทนองค์กรภาคประชาชน.....	211
ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์.....	213
ประวัติผู้เขียน .....	215

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	13
4.1	147



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	56
4.1 โครงสร้างองค์กร ททบ.5 ฉบับใช้เพื่อพลาจ พ.ศ. 2561.....	83
4.2 ผังแนวทางนโยบายด้านการบริหารจัดการ ของ ททบ.5.....	125
4.3 ผังแนวทางนโยบายด้านการตลาด ของ ททบ.5.....	128
4.4 ผังแนวทางนโยบายด้านการผลิตรายการ ของ ททบ.5.....	131
4.5 แสดงผังแนวทางนโยบายด้านบุคลากร ของ ททบ.5.....	135
4.6 แสดงผังแนวทางนโยบายด้านเทคโนโลยี ของ ททบ.5.....	138
4.7 แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ.....	140
4.8 ช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม.....	141
4.9 ตัวอย่างการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรหรือแบบบูรณาการ.....	143
4.10 แนวทางการวางแผนสื่อใหม่ต่าง ๆ เพื่อตอบโจทย์ความเป็นสาธารณะ.....	149
4.11 องค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุน ททบ.5 เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะ เพื่อความมั่นคง.....	150
4.12 กรอบแนวคิดในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง.....	153
4.13 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง.....	159

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ผู้คนในทั่วทุกมุมโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ในเวลาอันสั้น นอกจากนี้ยังสร้างโอกาสทางการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งพัฒนาการของสื่อมวลชนต้องมีความทันสมัยตามไปด้วย ซึ่งสื่อมวลชนได้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญไปยังสมาชิกในสังคม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ในที่นี้จะขอกว่าในส่วนของสื่อโทรทัศน์ซึ่งทำหน้าที่ของความเป็นสื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภาพและเสียง ไปยังผู้รับสารจำนวนมาก ซึ่งสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทยได้มีการพัฒนาระบบการเผยแพร่จากเดิมที่ใช้รับ – ส่งสัญญาณโทรทัศน์ในระบบอนาล็อก (Analog) เปลี่ยนมาเป็นระบบดิจิทัล (Digital) และได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเป็นทางการ เมื่อ พุทธศักราช 2558 เดิมคนไทยรู้จักการแพร่ภาพผ่านทางหมายเลขช่องที่ออกอากาศ 3, 5, 7, 9, 11 (NBT) และไทยพีบีเอส เมื่อก้าวสู่ยุคดิจิทัล ได้มีการเปลี่ยนแปลงเลขหมายช่องที่มีเพิ่มขึ้นถึง 48 ช่อง และมีการจัดหมวดหมู่การให้บริการ อาทิ ช่องสาธารณะ ช่องข่าว ช่องเด็ก เยาวชน และครอบครัว เป็นต้น

ขณะที่สื่อโทรทัศน์ในระบบของโลกนั้น มีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ 1) โทรทัศน์สาธารณะ (Public Broadcasting Service หรือ PBS) ถือเป็นพื้นที่สาธารณะสำหรับพลเมือง โดยมีเป้าหมายคือเพื่อประโยชน์สาธารณะ และ 2) โทรทัศน์เชิงพาณิชย์ (Commercial Television) เน้นการทำผลกำไรสูงสุด เป็นตลาดทางธุรกิจ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาในประเด็นของโทรทัศน์สาธารณะเท่านั้น ซึ่งโทรทัศน์สาธารณะได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการรักษาความปลอดภัยในสังคมที่มีความหลากหลายของชนชั้น อาชีพ อุดมคติ ตลอดจน วิถีชีวิต รวมทั้ง ตอบโจทย์ความต้องการทางสังคมและวัฒนธรรม และ ยังเป็นศูนย์กลางของระบอบประชาธิปไตยอีกด้วย โดยมวลชนสามารถเข้าถึงและมีอิทธิพลต่อระบบโทรทัศน์สาธารณะในประเทศต่าง ๆ ของโลก เนื้อหาของโทรทัศน์สาธารณะได้มีการเข้าถึงวิถีชีวิตของผู้คนแบบปัจเจกบุคคลและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนในสังคม อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า หลายปีที่ผ่านมา มีการคาดการณ์เกี่ยวกับโทรทัศน์สาธารณะ ว่าคงจะถึงจุดสิ้นสุด จากงานเขียนหนังสือของ Tracey (1998) สะท้อนว่า การสิ้นสุดของโทรทัศน์สาธารณะคู่ส่วนเกิดมาจากความตึงเครียดภายในองค์กรอันเกิดจากการแข่งขันในเชิงพาณิชย์ หรือการมีคู่แข่งเชิงอุดมการณ์จากภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของผู้วิจัยเล็งเห็นว่าโทรทัศน์

สาธารณะนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการถ่วงดุลทางความคิดของผู้คนต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเทศที่มีความขัดแย้งกันทางความคิดและสังคมสูง แสดงให้เห็นว่าแม้การแข่งขันเชิงพาณิชย์จะสูงมากขึ้นเพียงใด แต่สื่อโทรทัศน์สาธารณะยังคงต้องดำเนินการต่อไปเพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับประชาชนอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นเวทีในการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการประเทศร่วมกับรัฐบาลอีกด้วย นอกจากนี้ เพื่อเป็นการลดและขจัดเงื่อนไขต่าง ๆ อันเกิดจากความขัดแย้งทางความคิดในสังคมดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยหลายๆ ปัจจัยเพื่อความอยู่รอด ดังจะเห็นได้จาก โทรทัศน์สาธารณะในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้พยายามสู้ต่อไปเพื่อแหล่งเงินทุนท่ามกลางผู้ชมในตลาดที่มีการกระจายตัว อีกทั้งยังมีส่วนร่วมกับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของระบบดิจิทัล และ เวิลด์ไวด์เว็บ ซึ่งเป็นหลักฐานที่ยืนยันว่าระบบโทรทัศน์สาธารณะนี้จะสามารถอยู่รอดได้จากการเปลี่ยนรูปแบบไปอย่างกว้างขวางในตลาดอย่างแน่นอน อีกทั้งในช่วงปลายศตวรรษที่ 21 ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะรอบโลกได้จดทะเบียนต่อไปเพื่อสนับสนุนภาครัฐ ขณะที่เทคโนโลยีสื่อดิจิทัลได้เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ นำมาซึ่งความท้าทายใหม่ จึงเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ สำหรับการปล่อยเงินให้กับบริการสาธารณะ และเป็นการปรับตัวที่ดี คือ เป้าหมายของผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์ประเภทบริการสาธารณะ การพัฒนาประเภทของความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ของผู้ชม ทั้งนี้การโต้แย้งเกี่ยวกับการระดมแหล่งเงินทุนใหม่ ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะในหลาย ๆ ประเทศจึงคิดค้นแบบจำลองใหม่ ๆ สำหรับโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลขึ้น เพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้การแข่งขันที่สูงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ต้องดำรงคงไว้ซึ่งปรัชญาของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเดิมเอาไว้ด้วย ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ในการปรับนโยบาย ตลอดจนรูปแบบการนำเสนอ โครงสร้างของโทรทัศน์สาธารณะภายใต้รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็น ThaiPBS ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเสรีนิยม ขณะที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นั้น เรียกได้ว่าอยู่บนพื้นฐานของอำนาจนิยม เนื่องจากในยุคปัจจุบันรัฐบาลนั้นมาจากทหาร ซึ่งมีนโยบายในการปฏิรูปประเทศไทยใหม่ ดังนั้นรัฐบาลจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยสื่อโทรทัศน์ในการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนขอความร่วมมือประชาชนในการร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารจัดการประเทศ และพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จึงส่งผลให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ต้องดำเนินการตามนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ เมื่ออธิบายด้วยทฤษฎีอำนาจนิยมนั้น แสดงให้เห็นว่าเมื่อสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก จึงทำให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ต้องหลีกเลี่ยงการทำให้คนส่วนใหญ่ไม่พอใจด้วยการนำเสนอข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงและตรวจสอบได้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติหน้าที่สื่อสารมวลชน

ของ สถาบันวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องต่อค่านิยมทางศีลธรรมและการเมืองด้วย เพื่อให้สามารถคงอยู่และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ตามนโยบายดังกล่าวต่อไป อย่างไรก็ตาม ความเป็นสื่อมวลชน ในที่นี้ คือ สื่อโทรทัศน์นั้นย่อมมีหลักเสรีนิยมเป็นพื้นฐานเพราะสื่อโทรทัศน์ย่อมมีบทบาทหน้าที่ต่อสังคมอยู่แล้วอย่างเสรี แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยทั่วไป รวมถึงประเทศไทยด้วย ส่วนใหญ่จะต้องคำนึงถึงความมีเสถียรภาพของผู้บริหารประเทศและเอกภาพของการทำงานพัฒนามาก่อนเสรีภาพของการแสดงออก โดยเฉพาะสถาบันวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นั้นถือได้ว่าเป็นสื่อควบคุมได้ของกองทัพบกและของยุครัฐบาลทหาร จึงต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐตามที่กล่าวมาข้างต้น

ตลอดจน เมื่อผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์ประเภทบริการสาธารณะเลือกที่จะมีการปรับตัว และพยายามคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อปกป้องรักษาความเป็นโทรทัศน์สาธารณะไว้ ถึงแม้จะมีความเสื่อมถอยของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะตามที่มีการคาดการณ์ไว้ดังกล่าวข้างต้นก็ตาม ประเทศไทยก็เป็นอีกหนึ่งประเทศที่ยังคงต้องปกป้องและรักษาสถานีโทรทัศน์ในรูปแบบบริการสาธารณะไว้ เพื่อถ่วงดุลแนวโน้มของเนื้อหาในสื่อที่มีความหลากหลาย และขาดประโยชน์และคุณภาพของเนื้อหาอย่างแท้จริงให้กับผู้ชมเช่นกัน เพราะที่ผ่านมา พบว่า สื่อโทรทัศน์ไทยได้ดำเนินกิจการในรูปแบบของสื่อสารมวลชนเชิงพาณิชย์ เป็นการแสวงหากำไรหรือรายได้ และอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับดูแลจากหน่วยงานของรัฐบาล จนบางครั้งทำให้ไม่สามารถแสดงออกถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชนได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร จึงก่อให้เกิดกระแสให้มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างแท้จริง โดยปราศจากอิทธิพลของหน่วยงานของรัฐ และนายทุนที่เรียกว่า “โทรทัศน์สาธารณะ”

ดังจะเห็นได้จากการที่ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) กำหนดให้มีการประมูลใบอนุญาตคลื่นความถี่ 2556 โดยอนุมัติช่องรายการดิจิทัลทีวีทั้งหมด 60 ช่อง แบ่งเป็น บริการสาธารณะ 20% หรือ 12 ช่อง บริการชุมชน 20 % บริการธุรกิจ 60% หรือ 36 ช่อง แต่ภายหลังได้มีการปรับลดจำนวนช่องลงเพื่อความเหมาะสม และ มีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขอยู่ตลอด จนในที่สุดข้อกำหนดได้ถูกบันทึกไว้ใน ประกาศ กสทช. เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประมูลคลื่นความถี่ เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ พ.ศ. 2556 โดยมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้ อนุมัติช่องรายการดิจิทัลทีวีทั้งหมด 48 ช่อง แบ่งเป็นบริการสาธารณะ 25% หรือ 12 ช่อง บริการชุมชน 25% หรือ 12 ช่อง บริการธุรกิจ 50% หรือ 24 ช่อง โดยในส่วนของโทรทัศน์สาธารณะได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริมความรู้การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมการเกษตร และการส่งเสริมอาชีพอื่น ๆ สุขภาพอนามัย กีฬา หรือการส่งเสริมสุขภาพชีวิต
2. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ
3. โทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน และรัฐสภากับประชาชน การกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่และให้การศึกษาแก่ประชาชน เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข บริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะแก่คนพิการ คนด้อยโอกาส หรือ กลุ่มความสนใจ ที่มีกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ หรือบริการข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์สาธารณะอื่น

ในงานวิจัยนี้สนใจศึกษาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ซึ่งจัดอยู่ในหมวดหมู่โทรทัศน์สาธารณะ ประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ โดยมีเงื่อนไขให้โฆษณาหารายได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ ไม่เน้นแสวงหากำไร ซึ่งต่างจากประเภทที่ 1 และ 3 ตรงมีเงื่อนไขจะหารายได้จากโฆษณาไม่ได้เว้นแต่เป็นการหารายได้โดยการโฆษณาหรือเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจการโดยไม่แสวงหากำไรในทางธุรกิจ หรือ การเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรบริษัทและกิจการโดยมิได้มีการโฆษณาสรรพคุณ

นอกจากนี้ จากสภาพแวดล้อมของกิจการ โทรทัศน์ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคการคุ้มครองเสรีภาพของประชาชนในการเข้าถึงสื่อ และยุคของดิจิทัล ส่งผลให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกมีเจตนาที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปรับตัวของกิจการโทรทัศน์ของประเทศไทย โดยมีการส่งคืนคลื่นความถี่อนาล็อกเดิม แล้วดำเนินการขอใบอนุญาตประเภทบริการสาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคงของรัฐ หรือความปลอดภัยสาธารณะ และปรับรูปแบบการผลิตรายการ เวลา และ การโฆษณาให้สอดคล้องกับสัดส่วนตามกฎหมายของใบอนุญาต รวมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีโครงข่ายโทรทัศน์ดิจิทัล เพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนผ่านและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการรับชมของประชาชนต่อไป และเพื่อเป็นการต่อยอดยืนของการเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดให้ทาง ททบ. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในกรอบความมั่นคง 7 ด้าน คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การทหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ ด้านภัยพิบัติ (แผนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก, 2558 - 2561)

นอกจากนี้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ยังได้สะท้อนความมั่นคงอย่างรอบด้าน โดยระบุว่า ปัญหาความมั่นคงในปัจจุบันมีลักษณะผันผวน ซับซ้อนเหนือความคาดหมาย ควบคุมและแก้ไขได้ยาก อีกทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ยังทำให้ปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น เช่น ปัญหาการจลาจลและหมิ่นสถาบันพระมหากษัตริย์ ปัญหาการก่อการร้าย ปัญหาการหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหายาเสพติด ปัญหาแรงงานเถื่อน ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาการแบ่งแยกดินแดน ปัญหาโรคติดต่อร้ายแรงต่าง ๆ ปัญหาภัยธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ทั้งสิ้น อันจะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศอย่างรุนแรง อีกทั้งยังส่งผลให้การแข่งขันการเสนอข่าวเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการค้ามีสูงขึ้นอย่างชัดเจน คุณภาพของข่าวจึงลดลงและบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง สินค้าทางวัฒนธรรมมีแนวโน้มไปสู่ความบันเทิงมากขึ้น ความสนใจเรื่องเพศในสื่ออินเทอร์เน็ตสูงเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งให้เห็นว่า ปริมาณข่าวสารที่เพิ่มขึ้นและการเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย ไม่ได้หมายความว่า จะเพิ่ม ภูมิปัญญาและยกระดับจิตใจของประชาชน แต่กลับส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และการเมือง และทำให้มีผลต่อเนื่องกับความมั่นคงของชาติ โดยภารกิจของกองทัพบก นอกเหนือจากการปฏิบัติการด้านสงคราม จำเป็นต้องใช้การปฏิบัติการจิตวิทยา และ การประชาสัมพันธ์เพื่อรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งต้องดำเนินการปฏิบัติตั้งแต่ยามปกติอย่างต่อเนื่อง ผ่านสื่อกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ของกองทัพบก เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งให้กับประชาชน

ทั้งนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ได้มีการนำเสนอรายการข่าว บทความ และกิจกรรมด้านความมั่นคง ในกรอบพันธกิจ 7 ประการ ดังนี้ (แผนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก, 2558 - 2561)

1. การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันสูงสุดของชาติ
2. การพิทักษ์ รักษา สร้างเสริมพลังอำนาจแห่งชาติ
3. การเสริมสร้างความศรัทธาของประชาชนต่อกองทัพ
4. การเสริมสร้างความเข้าใจสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และสถานการณ์ความมั่นคงในพื้นที่ตามแนวชายแดน
5. การพัฒนาสร้างสรรค์สังคมไทย
6. การสนับสนุนการป้องกันประเทศในยามสงคราม
7. การสนับสนุนการป้องกันภัยคุกคามรูปแบบใหม่

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ในยุคของการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ในการทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภาพและเสียงไปสู่

ผู้รับสารจำนวนมากให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากบริบทของกิจการโทรทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2551 ภายใต้การกำกับดูแลของ กสทช. ทำให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ต้องมีการปรับตัวเองในการให้บริการสถานีโทรทัศน์ เข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยบูรณาการความร่วมมือกับ กสทช. ด้วยการจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เพิ่มรายการประเภทสาระความรู้มากขึ้น เน้นการผลิตรายการด้วยตัวเอง และศักยภาพของเครื่องมือที่มีช่วยการแจ้งเตือนภัยร่วมกับส่วนราชการ ผู้รับพิชชอบ เมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติที่มีผลต่อสังคม นอกจากนี้ ยังประกาศความพร้อมในการเป็นผู้ให้บริการ โครงข่ายที่วิดิจิทัลอีกด้วย เพื่อให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 เป็นสื่อความมั่นคงด้วยสาระความรู้ และความบันเทิงที่เหมาะสมแก่ทุกเพศทุกวัย ตามนโยบาย “ทำงานเชิงรุก เข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างมั่นคง” ภายใต้คำขวัญว่า “ ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย” ที่คนไทยทุกคนรู้จักกันดี

ขณะที่ Meyer, & Rowan, Tolbert, and Zucker (1987) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ว่ามุ่งเน้นพฤติกรรมการลอกเลียนแบบขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ก็เช่นเดียวกันกับสื่อโทรทัศน์อื่น ๆ ที่ต้องการการอยู่รอดและได้รับการยอมรับจากผู้ชมในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเช่นกัน จึงต้องมีการค้นหารูปแบบใหม่ ๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารจัดการ และ เนื้อหารายการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด และตอบใจของผู้บริโภค ในยุคปัจจุบันมากขึ้น เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่สูงมากขึ้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ ให้ความสนใจกับกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ เพราะแต่ละองค์กรสื่อต้องพยายามสรรหาและช่วงชิงกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด เพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดในระบบนิเวศของสื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาประกอบในการขับเคลื่อนให้สื่อโทรทัศน์อย่างสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 มีความเป็นไปได้ในการแข่งขันใน โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 จะเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 นั้น ผู้วิจัยขอนำกรอบทฤษฎีความเป็นตัวตนของโทรทัศน์บริการสาธารณะในเชิงเศรษฐศาสตร์ในรูปแบบของการเงินที่ได้รับการสนับสนุนมา โดยทั่วไป อาจจะมีอยู่ 3 แบบ ที่สำคัญ (สิขเรศ ศิริกานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

1. PSB ก่อตั้งหรือสถาปนาโดยรัฐ หรือ รัฐบาล หรือ หน่วยงานองค์กรของรัฐ และได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐโดยตรงหรือกองทุนสาธารณะ เช่น BBC NHK VRT TPBS

2. PSB ก่อตั้งโดยรัฐเหมือนกัน แต่ขณะเดียวกันมีการจัดตั้งกองทุนภายหลังหรืออาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะสามารถประกอบการในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น อังกฤษ อเมริกา และ ช่อง 5 ของไทย

3. PSB แบบสากลทั่วไป ไม่มีความจำเป็นที่รัฐจะต้องเป็นผู้ก่อตั้ง เนื่องจากโทรทัศน์เอกชนก็สามารถเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะได้เหมือนกัน คือ เป็นโทรทัศน์ในเชิงพาณิชย์ได้

ซึ่งจากข้อมูลข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า โทรทัศน์บริการสาธารณะนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น มันมีธรรมชาติ มีจุดกำเนิดที่แตกต่างกัน อย่างกรณี ททบ.5 นั้น มีความเป็นมาในเชิงประวัติศาสตร์ ก่อตั้งเมื่อปี 2501 สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ให้ทุนส่วนตัว 10 ล้านบาทให้มีโทรทัศน์ของทหาร และได้มีการใช้เงินไปแล้วหลังดำเนินการ โดยวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกิจการนี้ขึ้นมา เพื่อตอบสนองกิจการของกองทัพบก และ เพื่อประชาสัมพันธ์ ความรู้ความเข้าใจในกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิติความมั่นคงผ่านสื่อได้ ซึ่งวัตถุประสงค์การก่อตั้งนั้นไม่เหมือนของประเทศใด เมื่อมีการปรับคิดค่าในการกำกับดูแลคลื่นวิทยุโทรทัศน์ ทำให้ ททบ.5 ถูกจัดสรรให้เป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 ตามที่กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว ทำให้ ททบ.5 ต้องปรับจากประวัติศาสตร์เดิมมาเข้ากรอบของ กสทช. ให้ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้นโยบาย แนวทางปฏิบัติ ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็น เนื้อหารายการ จำเป็นต้องสอดคล้องเรื่องความมั่นคงและความปลอดภัยของชาติ โดยเดิม ททบ.5 นั้นบริหารด้วยงบประมาณของตนเอง หารายได้เอง โดยร่วมมือกับผู้ผลิตรายการ ไม่เคยได้รับงบประมาณจากรัฐหรือจากหน่วยงานใดเลย ขณะที่ จากการสังเกต ในยุคดิจิทัล การแข่งขันของสื่อโทรทัศน์นั้นสูงมากขึ้น การหารายได้ย่อมทำได้ค่อนข้างยากมากขึ้น หากรายการไม่น่าสนใจ ขาดพลังดึงดูดผู้ชมย่อมทำให้ผู้ชมเลือกดูรายการช่องอื่นกันหมด ส่งผลต่อเรตติ้งของทางสถานีที่ลดต่ำลงอย่างมากในปัจจุบัน สิ่งทีกล่าวมานี้สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ต้องมีการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงตามลักษณะใบอนุญาตที่ได้รับจาก กสทช. โดยการปรับนโยบาย ปรับแผนกลยุทธ์ ปรับแนวทางการปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับ เพื่อตอบโจทยความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยนั้นเป็นกำลังพลคนหนึ่งของกองทัพบก และ เคยมีประสบการณ์จากการช่วยราชการที่ ททบ. 5 มาก่อนในอดีต ทำให้เกิดการตั้งคำถามในใจว่า รูปแบบโทรทัศน์บริการสาธารณะภายใต้้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 ที่ควรต้องเป็น คืออย่างไร ลักษณะจะเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมที่ ททบ.5 เคยเป็นอย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การบริหารจัดการ การตลาด เนื้อหารายการ เทคโนโลยี งบประมาณ หรือรายได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา หัวข้อ “กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5” เพื่อค้นหากกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้

นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของ ททบ.5 และนำไปสู่ข้อเสนอแนะแบบจำลองของโทรทัศน์บริการ สาธารณะเพื่อความมั่นคง ว่าควรเป็นอย่างไร รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติ โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ว่ามีประเด็นใดบ้าง เพื่อดึงดูดให้มีการติดตามชมรายการ ของทางททบ.5 มากขึ้นในยุคดิจิทัล แม้ว่าโทรทัศน์สาธารณะในหลาย ๆ ประเทศได้สิ้นสุดลงไป แล้วยังก็ตาม นอกจากนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์สาธารณะเพื่อประโยชน์ในแวดวงการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ต่อไป โดย งานวิจัยนี้ ได้กำหนดปัญหำนำการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

## 1.2 ปัญหำนำวิจัย

1. กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล ควรเป็นอย่างไร
3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงมีประเด็น ใดบ้าง และ ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ของ ททบ. 5 ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ
2. เพื่อศึกษารูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงและ ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติของโทรทัศน์สาธารณะของ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 เท่านั้น ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ องค์กรสื่อโทรทัศน์สาธารณะ ศึกษาเฉพาะการบริการสาธารณะ รูปแบบที่ 2 ที่ไม่หวังผลกำไร และ ศึกษาเฉพาะประเด็นความมั่นคงแห่งรัฐเท่านั้น ไม่รวมถึงเรื่องความปลอดภัยสาธารณะ

## 1.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องด้วยเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้ในระยะเวลาอันจำกัด ทำให้ผลของการวิจัยไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ เพื่อค้นหาคำตอบว่าแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะ เพื่อความมั่นคงที่สมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร อีกทั้งยังไม่เคยมีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงที่ใดมาก่อน ทำให้การสังเคราะห์จำเป็นต้องใช้เวลาค่อนข้างมากเพื่อให้ได้คำตอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

## 1.6 นิยามศัพท์

**โทรทัศน์สาธารณะ (สถานีโทรทัศน์สาธารณะ) ททบ.5** หมายถึง สถานีวิทยุโทรทัศน์ ในยุคดิจิทัลที่มีการขอใบอนุญาตประเภทบริการสาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสาร สาระ เกี่ยวกับความมั่นคงแห่งรัฐ

**นโยบายองค์การ ททบ.5** หมายถึง ข้อเสนอหรือแนวทางการดำเนินงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

**กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5** หมายถึง แนวความคิดที่ ททบ.5 นำไปใช้เพื่อตอบใจทศัยความเป็น โทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ

**แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5** หมายถึง กลยุทธ์ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐ ทั้งในด้านบุคลากร การตลาด เทคโนโลยี และ งบประมาณ ให้เป็นที่ยอมรับจากผู้ชมและสังคม

**รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง** หมายถึง ลักษณะที่ควรต้องเป็นของ โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5 ทั้งด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี การตลาด บุคลากร และ งบประมาณ

**นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ** หมายถึง ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในยุคดิจิทัล ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหนึ่ง และเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะนำทางไปสู่เป้าหมายส่วนรวมและสอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน โดยประเด็นพิจารณา คือ ความมั่นคงแห่งรัฐ ในมิติต่าง ๆ อาทิ การทหาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น

**โทรทัศน์ยุคดิจิทัล** หมายถึง สื่อโทรทัศน์ ในงานวิจัยนี้ คือ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในยุคของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความทันสมัย และ นักการตลาดต้องทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและเรียนรู้ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบสิ่งใหม่ ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการบริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ เพื่อให้องค์กรโทรทัศน์สาธารณะสามารถแข่งขันในแวดวงการ สื่อโทรทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. เพื่อเป็นประโยชน์แก่วงการสื่อสารมวลชนในการรับทราบแนวทางการดำรงอยู่ของ โทรทัศน์สาธารณะในโลกของทีวีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. เพื่อเป็นประโยชน์แก่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในการพัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรสู่การปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชมอย่างแท้จริง
4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำความเข้าใจความเป็นโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล และ เป็น การส่งเสริมให้วงการสื่อสารมวลชนมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างดี โดยผ่านการผลิตเนื้อหา สารที่เป็นประโยชน์ควบคู่ความบันเทิงในเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น
5. เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับโทรทัศน์สาธารณะในบริบทของสื่อดิจิทัลให้กับแวดวงการ ศึกษาในเทศศาสตร์ต่อไป

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เป็นการวิจัยเชิงนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรสื่อประเภทบริการสาธารณะ โดยมุ่งศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งปัจจุบันพบว่าการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในวงการโทรทัศน์ของประเทศไทย อีกทั้งสถานการณ์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและอาจสิ้นสุดไปในหลาย ๆ ประเทศนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความคิดในการศึกษาค้นคว้าหากรอบแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการโทรทัศน์สาธารณะที่มีความเหมาะสมกับ ททบ.5 โดยการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ ในโลกรวมทั้ง ค้นหารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล ตลอดจน ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ททบ. 5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง และ ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับใช้ไม่เพียงแต่สำหรับโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 เท่านั้น แต่สามารถใช้เป็นแนวทางให้กับโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น ๆ เพื่อความอยู่รอดเช่นกันอีกด้วย โดยในบทนี้จะอธิบายถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในนานาประเทศ
- 2.2 โทรทัศน์สาธารณะและการเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย
- 2.3 แนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบันและแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในนานาประเทศ

ผู้วิจัย แบ่งหัวข้อในการนำเสนอ รายละเอียดดังนี้

2.1.1 คำจำกัดความของสื่อสาธารณะ

2.1.2 ลักษณะและบทบาทของสื่อสาธารณะ

2.1.3 แนวคิดด้านการเงินของสื่อสาธารณะ

2.1.4 แนวคิดการจัดผังรายการสื่อสาธารณะ

2.1.5 รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของนานาประเทศ

### 2.1.1 คำจำกัดความของสื่อสาธารณะ

แนวคิดพื้นฐานของสื่อสาธารณะเป็นการค้นหาคำตอบว่า สื่อสาธารณะ คือ อะไร และเหตุใดจึงต้องมีสื่อสาธารณะ โดยจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสื่อสาธารณะไว้อย่างหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยขอหยิบยกที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

Hoynes กล่าวว่า ความแตกต่างขั้นพื้นฐานระหว่างสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะและสถานีโทรทัศน์ของธุรกิจเอกชน อยู่ที่แรงขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรทั้งสองประเภทที่แตกต่างกัน สำหรับสถานีเอกชนแรงขับเคลื่อนนโยบาย คือ “รายได้จากการโฆษณา” แต่สถานีบริการสาธารณะ แรงขับเคลื่อนอยู่ที่ “คุณภาพรายการ” (Hoynes, 1994, p. 89 อ้างถึงใน วิภา อุดมฉันท, 2541, น. 204)

แนวคิดของ British Peacock Report (1986) อธิบายว่า สื่อสาธารณะ คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะเป็นตัวกำหนดรูปแบบรายการ แทนที่จะเป็นกฎเกณฑ์ทางการค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Cave and Brown (1990) และ Brown (1996) ที่มองว่าการกระจายเสียงควรมีวัตถุประสงค์มากกว่าการให้ความบันเทิงแก่ผู้ชมและผู้ฟัง และมีได้แสวงหากไรสูงสุดให้แก่ผู้ผลิต เช่นเดียวกับสื่อพาณิชย์ (นวนน้อย ตรีรัตน์ และ กนกศักดิ์ แก้วเทพ. (บรรณาธิการ), 2547, น. 172 - 210)

เพื่อแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานของสื่อสาธารณะที่ชัดเจนยิ่งขึ้น Atkinson and Raboy (1997) ได้สรุปถึงแรงผลักดัน 3 ประการ ที่ทำให้เกิด สื่อสาธารณะขึ้น ดังนี้

ประการแรก ปัจจัยทางเทคนิค เนื่องจากคลื่นความถี่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด จึงเป็นหน้าที่ของรัฐในการเข้ามาจัดสรรทรัพยากรนี้ให้มีความเหมาะสม และเป็นไป เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

ประการที่สอง เนื่องจากความสำคัญของระบบกระจายเสียงที่มีศักยภาพสูงต่อระบบการเมือง สังคมและวัฒนธรรม โดยเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า หากประชากรในประเทศใดได้รับ

ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและสมบูรณ์แล้ว (Perfect information) รัฐบาลของประเทศนั้น ย่อมไม่สามารถควบคุมระบบสื่อสารเพื่อใช้ในทางมิชอบได้

แรงผลักดันประการสุดท้ายมาจากความไม่เชื่อมั่น ในกลไกตลาดจะทำให้ระบบกระจายเสียงเป็นไปเพื่อบริการสาธารณะได้ เนื่องจากหากปล่อยให้สื่อมวลชนอยู่ในความครอบครองของนักธุรกิจหรือกลุ่มทุน สื่อมวลชนย่อมมุ่งผลิตเนื้อหาเพื่อให้มีผู้ชมรายการมากที่สุด เพราะจะทำให้ตนได้รับรายได้จากการโฆษณามากที่สุดตามมา ดังนั้นระบบการกระจายเสียงเพื่อประโยชน์ของสาธารณะจึงไม่สามารถเป็นระบบธุรกิจที่มุ่งหวังกำไรสูงสุดได้

ในแง่ของความแตกต่างของสื่อสาธารณะและสื่อเชิงพาณิชย์ Atkinson and Raboy (1997) ได้ชี้ให้เห็นถึงปรัชญาพื้นฐานที่แตกต่างกันระหว่างสื่อสาธารณะและสื่อเชิงพาณิชย์ ใน 3 ด้าน โดยกล่าวไว้ว่า สื่อสาธารณะมีจุดมุ่งหมายที่จะเข้าถึงประชากรของประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ โดยเป็นเสมือน “พื้นที่สาธารณะ” ของประชาชนทุกคนในประเทศ ในขณะที่สื่อเชิงพาณิชย์มีเป้าหมายทางการค้าและมีรายได้หลักมาจากค่าโฆษณา ผู้ชมรายการจึงเปรียบเสมือนเป็นผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของสินค้าต่าง ๆ สื่อเชิงพาณิชย์จึงเปรียบเสมือนเป็นตลาดที่เป็นพื้นที่ให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน กล่าวได้ว่า ความแตกต่างที่ชัดเจนของสื่อเพื่อสาธารณะและสื่อเชิงพาณิชย์อยู่ที่จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานว่าจะมีเป้าหมายเพื่อการค้าหรือมุ่งเพื่อสร้างคุณภาพให้กับสังคม ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวก็จะส่งผลต่อนโยบายและเนื้อหาที่สื่อนำเสนอต่อสังคม

## ตารางที่ 2.1 ปรัชญาพื้นฐานของสื่อสาธารณะเปรียบเทียบกับสื่อเชิงพาณิชย์

สื่อสาธารณะ	สื่อเชิงพาณิชย์
ประชากร (Citizen)	ผู้บริโภค (Consumer)
วัฒนธรรม (Culture)	เศรษฐกิจ (Economy)
พื้นที่สาธารณะ (Public sphere)	ตลาด (Market)

หมายเหตุ. จาก “Overview of a Crisis, by D. Atkinson and M. Raboy, 1997, in Public Service Broadcasting: The Challenges of the Twenty-first Century Paris: UNESCO Publishing.

การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ของ Brown จะช่วยให้เข้าใจความจำเป็นของการมีสื่อสาธารณะได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากรายการของสื่อมวลชนนั้น มีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะที่

เกือบจะสมบูรณ์ เพราะรายจ่ายในการผลิตหรือซื้อรายการมีลักษณะเป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ส่วนต้นทุนในการออกอากาศไม่ขึ้นกับจำนวนสถานีหรือจำนวนผู้ชม ยิ่งไปกว่านั้น การรับชมหรือรับฟังรายการของคน ๆ หนึ่งก็ไม่เป็นการกีดกันคนอื่น ๆ แต่อย่างใด ดังนั้น ต้นทุนหน่วยสุดท้าย (Marginal Cost) สำหรับผู้ผลิตรายการในการนำเสนอรายการให้กับคนดูที่เพิ่มขึ้นหนึ่งคน จึงมีค่าเป็นศูนย์

เมื่อต้นทุนหน่วยสุดท้ายมีค่าน้อยกว่าต้นทุนเฉลี่ย (Average Cost) จึงเป็นการยากที่จะหาให้ผู้สนใจผลิตรายการ เพราะในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Competitive Market) นั้นจะสามารถตั้งราคาสินค้าได้เท่ากับต้นทุนหน่วยสุดท้ายเท่านั้น ซึ่ง ณ ราคาดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ผลิตสามารถให้ผู้ชมและผู้ฟังสามารถรับชมรายการได้โดยไม่ต้องเสียค่าบริการ แต่ผู้ผลิตผลกำไรต้นทุนการผลิตให้กับเจ้าของโฆษณา ซึ่งคาดหมายว่าผู้ชมรายการจะกลายเป็น “ผู้ซื้อสินค้า” ของตนในอนาคต

Spence and Owen (1977) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าวจะทำให้ผู้ผลิตรายการต้องนำเสนอรายการที่มีผู้ชมจำนวนมากและมีกำลังซื้อสินค้า ซึ่งโดยมากมักจะเป็นรายการบันเทิงมากกว่าที่จะเป็นรายการคุณภาพแก่คนกลุ่มน้อย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนสาธารณะที่ไม่ต้องพึ่งพิงการโฆษณา ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการผลิตรายการที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้

### 2.1.2 ลักษณะและบทบาทของสื่อสาธารณะ

ถึงแม้ว่าวรรณกรรมส่วนใหญ่จะเห็นถึงความจำเป็นในการมีสื่อสาธารณะเพื่อรักษาสมดุลของระบบสื่อสารมวลชน แต่ในแง่ของลักษณะเฉพาะและบทบาทของสื่อสาธารณะยังคงมีหลายมุมมองที่แตกต่างกันออกไปในแง่ลักษณะของสื่อสาธารณะ โดย Brants & Siune ได้สรุปลักษณะสำคัญของสื่อสาธารณะจะต้องมี คือ การตรวจสอบได้ การมีรายได้บางส่วนจากสาธารณะ มีการควบคุมเนื้อหารายการโดยมุ่งเน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับสาร หลากหลายกลุ่ม การให้บริการแก่ประชาชนในสังคมอย่างทั่วถึง และมีความสามารถในการแข่งขันกับสื่อเชิงพาณิชย์ได้ (Barker, 1997, p.32)

ในทัศนะของ Graham and Davis (1997) ซึ่งให้เห็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสื่อสาธารณะว่าต้องมีขนาดใหญ่ ต้องเป็นเครือข่ายระดับประเทศ และต้องเป็นอิสระจากการเมืองและการค้า โดยมองว่าสื่อสาธารณะจะต้องเป็น “ศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ” (Center of Excellence) ที่ต้องดำเนินการผลิตรายการและออกอากาศด้วยตนเอง เป็นผู้วางมาตรฐานให้กับตลาด และสามารถกระตุ้นสื่อกระจายเสียงทั้งระบบ โดยสื่อสาธารณะสามารถมีได้มากกว่าหนึ่งสถานีในประเทศ แต่ควรมีองค์กรหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ และมีกิจการที่สามารถสร้างการรวมตัวในแนวตั้งได้ โดยมีกิจกรรมที่ครอบคลุม ตั้งแต่การฝึกอบรม การผลิต การวางผังรายการ และการออกอากาศ

ขณะที่หน่วยงานด้านการกระจายเสียงของอังกฤษ (Broadcasting Research Unit: BRU) โดย Atkinson, & Raboy (1997) ได้อธิบายถึงแนวคิดของการกระจายเสียงเพื่อสาธารณะว่าต้องมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. สามารถเข้าถึงประชาชนในทุกพื้นที่
2. มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับรสนิยมและความสนใจของทุกคน
3. ให้ความสำคัญกับชนกลุ่มน้อยเป็นพิเศษ
4. มีบทบาทในการสร้างชุมชนและเอกลักษณ์ของชาติ
5. ปราศจากผลประโยชน์
6. ได้รับเงินอุดหนุนโดยตรงจากสาธารณะ
7. มุ่งผลิตรายการที่มีคุณภาพเป็นสำคัญมากกว่าความต้องการจำนวนผู้ชม
8. ผู้ผลิตรายการมีเสรีในการนำเสนอ

นอกจากนี้ Murdock (1997) ยังได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของสื่อสาธารณะในด้านการพัฒนาประชาธิปไตย โดยเห็นว่าสื่อสาธารณะจะต้องมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นพื้นที่สำหรับการแสดงออกและอภิปรายอย่างมีเสรีภาพ ปราศจากอิทธิพลจากกลุ่มทุนและรัฐบาล
2. ทุกคนสามารถเข้าถึงพื้นที่นี้ได้ โดยไม่ต้องเสียค่าบริการ
3. เป็นเวทีสำหรับกลุ่มการเมืองที่มีอุดมการณ์แตกต่างกัน สามารถนำเสนอความคิดเห็นของตนได้
4. ผู้ชมสามารถเข้าถึงสื่อสาธารณะในฐานะ “ประชากร” มิใช่ “ผู้บริโภค”

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเรื่องลักษณะและบทบาทของสื่อสาธารณะมีความหลากหลายและแตกต่างกันในรายละเอียด World Radio and Television Council (2000) ซึ่งเป็นองค์กรของเอกชนอิสระ ที่ได้รับการสนับสนุนจาก UNESCO จึงได้กำหนดนิยามและหลักการของสื่อสาธารณะไว้ในแง่ของหลักการและเนื้อหารายการ ซึ่งนับเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ในแง่ของหลักการพื้นฐาน สิ่งที่สื่อสาธารณะควรยึดถือ คือ

1. เข้าถึงประชาชนทุกคน (Universality)
2. มีความหลากหลาย (Diversity)
3. มีความเป็นอิสระ (Independence)
4. มีความโดดเด่น (Distinctiveness)

ในแง่ของเนื้อหารายการ สิ่งที่มีสาระณะควรยึดถือ คือ

1. ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลางและเป็นประโยชน์
2. ผลิตรายการเพื่อการบริการและผลประโยชน์ของสาธารณะ
3. ผลิตรายการที่มีจุดเด่น
4. ผลิตรายการด้วยตนเอง
5. ผลิตเนื้อหาที่น่าสนใจเพื่อส่วนรวม

กล่าวได้ว่า แนวคิดด้านลักษณะเฉพาะและบทบาทตามการสรุปของ World Radio and Television Council ข้างต้น ก่อนข้างครอบคลุมและชัดเจน อย่างไรก็ตาม นอกจากการพิจารณาด้านบทบาทแล้ว แนวคิดด้านการเงินก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของสื่อสาธารณะ ดังจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

### 2.1.3 แนวคิดด้านการเงินของสื่อสาธารณะ

แหล่งสนับสนุนด้านการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลิตรายการของสื่อมวลชนทุกองค์กร การวิเคราะห์สื่อสาธารณะจึงต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อแหล่งที่มาของงบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแหล่งรายได้ของสื่อสาธารณะสรุปได้ดังนี้

1. รายได้จากงบประมาณประจำปีจากรัฐ
2. รายได้บางส่วนจากภาคเอกชน
3. รายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมเครื่องรับจากประชาชน
4. รายได้จากภาษีอื่น ๆ

World Radio and Television Council ได้กล่าวถึงที่มาของเงินสนับสนุนการดำเนินงานของสื่อสาธารณะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสามารถในการรักษาวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยรูปแบบของสถานี BBC ของอังกฤษ ได้แสดงให้เห็นว่าการเก็บค่าธรรมเนียม เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างสื่อกับประชาชน ทำให้ประชาชนมีอำนาจโดยตรงในการกำกับดูแลการทำงานของสื่อ รูปแบบดังกล่าวนี้เป็นที่นิยมในประเทศแถบยุโรป แต่สำหรับประเทศที่ไกลออกไป เช่น แคนาดา และ ออสเตรเลีย ไม่ใช่วิธีนี้ แต่ใช้การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม มีเพียง BBC ของอังกฤษ และ NHK ของ ญี่ปุ่น เท่านั้นที่เป็นสื่อสาธารณะซึ่งมีเงินสนับสนุนจากการเก็บค่าธรรมเนียมเท่านั้น ส่วนประเทศอื่น ๆ จะนิยมผสมผสานระหว่างการเก็บค่าธรรมเนียมและการหารายได้จากการค้า โดยเฉพาะในระยะหลังซึ่งโทรทัศน์สาธารณะจำนวนมากได้เปิดให้มีการโฆษณาเพื่อเป็นรายได้ให้กับสถานี

จากการค้นพบของ Mckinsey (2001) พบข้อสรุปที่น่าสนใจ ดังนี้

1. สื่อสาธารณะที่มีรายได้จากการโฆษณาจะพบปัญหาความขัดแย้งของผลประโยชน์ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติภารกิจเพื่อสาธารณะ
2. การได้รับเงินจากการบริจาคจะไม่เพียงพอในการดำเนินงานของสื่อสาธารณะ
3. การได้รับเงินจากรัฐบาลจะทำให้งบประมาณมีความจำกัด และนำไปสู่การลดลงของมาตรฐานรายการ
4. การจัดเก็บค่าธรรมเนียมเป็นวิธีที่มีข้อบกพร่องน้อยที่สุดสำหรับสื่อสาธารณะ

ดังนั้น Price and Raboy (2001) จึงเห็นว่าสื่อสาธารณะอาจมีแหล่งงบประมาณจากที่ใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการเก็บค่าธรรมเนียมแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทั้งนี้จะต้องยึดหลัก ดังนี้ 1. มีจำนวนมากพอ 2. มีอิสระ 3. สามารถคาดการณ์ได้ 4. ง่ายและยุติธรรม

กล่าวได้ว่า ในแง่ของแหล่งสนับสนุนด้านการเงินของสื่อสาธารณะ มีความแตกต่างกันอยู่ค่อนข้างมาก ระหว่างแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ที่ต้องการให้ประชาชนเป็นเจ้าของสื่อโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากขึ้น และมีความจำเป็นต้องพึ่งพารายได้จากแหล่งอื่น ๆ เพื่อให้สื่อสาธารณะสามารถดำเนินงานได้ ภายใต้การแข่งขันด้านสื่อสารมวลชนที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน

ซึ่งงานวิจัยในหัวข้อเรื่อง กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ได้นำ แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและแนวคิดด้านการเงินของสื่อสาธารณะ มาใช้เพื่อศึกษาหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมทางด้านงบประมาณและรายได้ ให้กับ ททบ.5 เนื่องจาก ททบ.5 มีการเปลี่ยนผ่านจากโทรทัศน์รูปแบบเดิมมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ซึ่งแหล่งของรายได้ควรเปลี่ยนไปจากเดิม ที่เป็นการหารายได้เองเพียงอย่างเดียว เนื่องจากรายได้นั้นมีความสำคัญต่อการผลิตรายการที่มีคุณภาพต่อสังคมส่วนรวม ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษาหาแนวทางการได้มาของงบประมาณและรายได้ เพื่อให้ ททบ.5 สามารถตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

#### 2.1.4 แนวคิดการจัดผังรายการสื่อสาธารณะ

การดำเนินงานของโทรทัศน์สาธารณะนั้น มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างออกไปจากโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ ซึ่งเน้นปรัชญาการจัดผังรายการที่มีการเลือกรายการที่ตรงข้ามกับการแพร่ภาพออกอากาศเชิงพาณิชย์ เช่น รายการเพื่อชนกลุ่มน้อย รายการเพื่อการศึกษาของเด็ก สารคดีต่าง ๆ เป็นต้น มีการจัดลำดับความสำคัญตามความเหมาะสมในการเลือกประเภท วัน เวลาการออกอากาศ

นอกจากนี้ Yves Achille และ Bernard Miege (1994) ได้กล่าวถึงข้อแตกต่างของการจัดผังรายการบริการสาธารณะกับโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ ความสำคัญอยู่ที่สัดส่วนรายการ ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก 3 ประการ ในการให้การศึกษา ข่าวสาร ความบันเทิง แม้ว่าจะเป็นแบบผสมผสานโดยธรรมชาติก็ตาม แต่โทรทัศน์เชิงพาณิชย์จะเน้นความบันเทิงมากกว่าการให้ข้อมูลข่าวสารและการศึกษา ส่วนโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะนั้น จะเน้นให้การศึกษามากกว่าการให้ข้อมูลข่าวสาร และที่เหลือเป็นความบันเทิง อย่างไรก็ตาม การจัดลำดับความสำคัญของสัดส่วนรายการยังเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างของโทรทัศน์บริการสาธารณะกับโทรทัศน์เชิงพาณิชย์

ด้วยภาวะทางเศรษฐกิจสร้างแรงกดดันสำคัญอย่างมากสำหรับโทรทัศน์สาธารณะในการหารายได้จากแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นงบจากรัฐบาล หรือ ค่าโฆษณา การผลิตรายการต้องคำนึงถึงการใช้ต้นทุนต่ำแต่ต้องสามารถดึงดูดผู้ชมได้ และต้องเป็นรายการที่จำเป็นด้วย ซึ่งในปี 2556 พบว่า สถานีโทรทัศน์ BBC ของ อังกฤษ และ NHK ของ ญี่ปุ่น พยายามหารายได้ด้วยวิธีอื่น ๆ ซึ่งส่งผลให้การนำเสนอรายการต่าง ๆ ปราศจากการควบคุม ทำให้รายการต่าง ๆ ไม่ตอบสนองต่อตลาดทางการค้า แต่สามารถมีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมได้

นอกจากนี้ การศึกษา เรื่อง Program Funding in Public Television and the SPC ของ Natan Katzman กับ Ken Wirt ระบุว่า การจัดผังรายการตามนโยบายหลักเฉพาะของแต่ละสถานี โดยจุดมุ่งหมายด้านรายการของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ จะตอบสนองความต้องการของประชาชนทั่วไป ซึ่งสถานีโทรทัศน์ PBS ของ สหรัฐอเมริกา มีการประเมินผลโดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้ชมที่มีต่อสถานีและมีการประชุมพิจารณาเลือกรายการที่มีคุณภาพ รวมถึงการวางตำแหน่งในผังรายการ การมีคุณค่าสมราคา และเป็นรายการที่สามารถแพร่กระจายในระดับชาติได้ แม้ว่าโทรทัศน์สาธารณะในระดับสากลของ PBS มักจะยึดหยุ่นกับรายการท้องถิ่นก็ตาม แต่ก็รักษาผลประโยชน์ของการบริการระดับชาติไว้ด้วยเสมอ

ขณะที่ สถานี NHK รายการที่ออกอากาศถูกควบคุมคุณภาพรายการโดยผ่านคณะกรรมการควบคุมรายการและความคิดเห็นของประชาชน โดยส่งมาที่สถานีทางจดหมาย ทางโทรทัศน์ หรือผ่านทางพนักงานเก็บค่าธรรมเนียม และ มีการประเมินผลรายการเป็นประจำ ปีละ 3 ครั้ง ส่วนทางด้านเรตติ้งนั้น สถานี NHK เป็นโทรทัศน์ที่ไม่ถูกรอบงำจากภาคธุรกิจเอกชน ไม่มีการขายรายการให้กับบริษัทโฆษณา แต่สถานี NHK ได้รับรายได้จากการอุดหนุนของประชาชน จึงเป็นพันธะผูกพันว่า รายการจะต้องผลิตให้กับคนทุกกลุ่มชน ทุกเพศ ทุกวัย และรายการต้องมีคุณค่าไม่ด้อยกว่ารายการเชิงพาณิชย์ โดยต้องให้ความสำคัญในแง่ของ “สื่อสาธารณะ” และ “ประโยชน์สาธารณะ”

งานวิจัยในหัวข้อเรื่อง “กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5” ได้นำแนวคิดการจัดผังรายการสื่อสาธารณะมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการกำหนดผังรายการที่เหมาะสมและแนวทางของการได้มาซึ่งเนื้อหารายการที่มีคุณภาพต่อสังคม และตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะอย่างแท้จริงต่อไป

### 2.1.5 รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของนานาชาติประเทศ

เนื่องจากการพัฒนาด้านการสื่อสารมวลชนมีความก้าวหน้าในหลายประเทศ และได้ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อของภาคประชาชน และมีการเสนอทางเลือกในการเปิดรับสื่อที่สามารถตอบสนองต่อวิถีชีวิต และความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยได้นำแนวทางการบริหารงานทางด้านสื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินกิจการในด้านการบริการสาธารณะของสถานีโทรทัศน์ในต่างประเทศมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษา เพื่อนำไปวิเคราะห์และค้นหากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ตลอดจน ค้นหา รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้ต้นนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ของ ททบ.5 และเพื่อนำไปเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจำนวน 6 ประเทศ ประกอบด้วย

- 2.1.5.1 สถานีโทรทัศน์ PBS ประเทศสหรัฐอเมริกา
- 2.1.5.2 สถานีโทรทัศน์ BBC ประเทศสหราชอาณาจักร
- 2.1.5.3 สถานีโทรทัศน์ NHK ประเทศญี่ปุ่น
- 2.1.5.4 สถานีโทรทัศน์ ABC ประเทศออสเตรเลีย
- 2.1.5.5 สถานีโทรทัศน์สาธารณะ ประเทศนิวซีแลนด์
- 2.1.5.6 สถานีโทรทัศน์สาธารณะ ประเทศฝรั่งเศส

#### 2.1.5.1 สถานีโทรทัศน์ PBS ประเทศสหรัฐอเมริกา

นับจาก ปี ค.ศ.1920 ที่กำเนิดสถานีโทรทัศน์แห่งแรกขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา จนถึงปัจจุบัน จำนวนสถานีวิทยุ โทรทัศน์ และโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก รวมกันกว่า 12,000 สถานี เป็นสถานีวิทยุระบบ เอ เอ็ม (AM) กว่า 5,000 แห่ง ระบบ เอฟ เอ็ม (FM) กว่า 5,000 แห่ง และสถานีโทรทัศน์อีกกว่า 1,500 แห่ง ทั่วประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากกระแสเสรีนิยม และ ระบบตลาดเสรีที่มองว่ากิจการโทรทัศน์เป็นธุรกิจอย่างหนึ่งไม่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ คลื่นวิทยุจึงถูกแจกจ่ายให้กับเอกชนเข้าไปทำประโยชน์ได้อย่างเต็มที่โดยรัฐจะเข้าไปแทรกแซงน้อยที่สุดและมีส่วนเกี่ยวพัน โอบอุ้ม หรือ เอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกัน

สถานีวิทยุโทรทัศน์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีทั้งเครือข่ายระดับชาติ ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ ABC, CBS, NBC และ FOX ที่เป็นเจ้าของสถานี บริหารเองทั้งหมด และจะขายรายการต่าง ๆ ให้กับสถานีท้องถิ่นทั่วประเทศ รวมทั้งเครือข่ายเคเบิลทีวีทั่วประเทศ ซึ่งทั้งหมดจะดำเนินการเพื่อการค้า โดยแก่นแท้ของวิทยุโทรทัศน์ในอเมริกาคือธุรกิจค้าขายลูกข่าย นั่นคือ การรวบรวมผู้ชมขึ้นมาให้ได้เป็นกลุ่มก้อนจำนวนมากยิ่งดี เพื่อขายให้กับสปอนเซอร์ จริงอยู่ยังมีรายการโทรทัศน์ที่ทรงคุณค่าและมีสารประโยชน์จำนวนหนึ่งที่ไม่ได้มุ่งขายผู้ชมเป็นสินค้า ผู้อุปถัมภ์รายการเหล่านี้มักเป็นบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งงบประมาณจากแผนกประชาสัมพันธ์ นำเสนอรายการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหวังสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและสร้างความรู้สึกที่ดีกับลูกค้า เป็นสำคัญ แต่เมื่อใดก็ตามที่บงกชนั้นออกมาจากแผนกโฆษณาของบริษัท เมื่อนั้นผู้ชมจะถูกลดฐานะความเป็นคนให้กลายเป็นข้อมูลทางสถิติเหมือนกันหมดทันที ในส่วนของวิทยุโทรทัศน์ที่ไม่ได้มุ่งหวังทางการค้าแห่งแรก ๆ ออกอากาศใน ค.ศ. 1920 เป็นของมหาวิทยาลัยหลายแห่งและเป็นของท้องถิ่น ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายสาธารณะก็คือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งไม่ค่อยจะได้รับอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย มูลนิธิฟอร์ดผู้อุปถัมภ์รายใหญ่ระดับชาติได้ก่อตั้งบริษัทออกอากาศเพื่อประชาชน CPB (Corporate for Public Broadcasting) ในปี ค.ศ.1967 และ วิทยุเพื่อประชาชนแห่งชาติ NPR (National Public Radio) ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ที่มีใช้เพื่อการค้า ยังไม่ได้รับความสนใจและเงินอุดหนุนจากรัฐ มูลนิธิฟอร์ดได้ให้เงินสนับสนุนในการจัดตั้ง บริษัทออกอากาศ เพื่อประชาชน และก่อตั้งบริการออกอากาศ เพื่อประชาชน PBS (Public Broadcasting Service) ช่วยให้สถานีโทรทัศน์ที่มีใช้การค้าเพิ่มจำนวนสถานีเป็นกว่า 300 แห่งในปี ค.ศ.1990 หลายรัฐ เปิดเครือข่ายสถานีโทรทัศน์เพื่อประชาชน ทำให้สามารถทำข่าวเหตุการณ์สำคัญได้ทั่วประเทศ

#### 2.1.5.1.1 โครงสร้างและการบริหาร

หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาจัดสรรคลื่น และกำกับดูแลการประกอบกิจการทั้งหมดของสื่อทางด้านกระจายเสียง (Broadcasting) ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ คณะกรรมการสื่อสารแห่งชาติ หรือ FCC Federal Communications Commission) ที่ขึ้นตรงต่ออำนาจฝ่ายบริหาร มาจากการแต่งตั้งของประธานาธิบดีโดยความเห็นชอบของรัฐสภา จากจำนวนทั้งหมด 5 คน ประธานาธิบดีจะเป็นคนเลือกประธาน FCC ต่อจากนั้นประธาน FCC จึงเลือกตัวผู้บริหารระดับสูงคนอื่น ๆ และอีกหน่วยงาน คือ บริษัทสื่อเพื่อสาธารณะ (Corporation for Public Broadcasting : CPB) ที่ได้รับการจัดตั้งจากสภาองเกรสของสหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทที่ไม่หวังผลกำไร ได้รับเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน และเป็นผู้ให้ทุนในการจัดทำรายการกระจายเสียงเพื่อสาธารณะอีกต่อหนึ่ง

สถานีโทรทัศน์ PBS จึงมีรายได้จาก 2 ทาง คือ งบประมาณจากรัฐบาล และเงินอุดหนุนจากภาคเอกชน ตามรายงานของบริษัทเพื่อการกระจายเสียงสาธารณะ ระบุว่าในปี ค.ศ.1999 รายได้จากการกระจายเสียงเพื่อสาธารณะรวมกันทั้งสิ้นเท่ากับ 2.15 พันล้านดอลลาร์ (กว่า 96,000 ล้านบาท) ในจำนวนนี้ราวร้อยละ 61 มาจากภาคเอกชน เช่นธุรกิจและสมาชิกและน้อยกว่าครึ่งมาจากภาษี เช่น รัฐบาลกลาง รัฐบาลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น

ขณะที่ PBS ไม่ได้ผลิตรายการโทรทัศน์เอง แต่รับรายการโทรทัศน์จากผู้ผลิตภายนอก และพยายามประชาสัมพันธ์รายการดังกล่าวผ่านผังรายการอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งทั้งหลายนับตั้งแต่ผู้ผลิตรายการอิสระจนถึงกลุ่มชนกลุ่มน้อยต่าง ๆ ในประเทศ ต่างก็กดดันให้โทรทัศน์สาธารณะสนองความต้องการกลุ่มของพวกเขา และแน่นอนที่สุดกลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้สนับสนุนทางการเงินกับโทรทัศน์สาธารณะและมีความต้องการในการมีจุดยืนที่แน่นอนแตกต่างกันออกไป

ในระบบการทำโทรทัศน์เชิงพาณิชย์นั้น การทำรายการโทรทัศน์และเงินมาจากสำนักงานใหญ่ของสถานีเครือข่ายไปยังสถานีในเครือ ซึ่งงานรายการโทรทัศน์ในกลุ่มนี้ ควบคุมจากส่วนกลาง และสื่อสารทางเดียวไปให้สถานีในเครือซึ่งมีหน้าที่รับสัญญาณภาพรายการดังกล่าว และแพร่ภาพตามทีแม่ข่ายส่งมาให้ องค์กรโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ซึ่งมีสถานีเครือข่ายส่วนใหญ่ขึ้นอำนาจเด็ดขาดในการบริหารงานรายการโทรทัศน์ของเครือข่าย กลับกันในผังของสถานีโทรทัศน์สาธารณะนั้น งบประมาณมาจากแหล่งทุนต่างกัน แทนที่จะได้รับเงินในฐานะสถานีเครือข่ายที่ซื้อสัตย์ แต่สถานีเครือข่ายเป็นผู้จ่ายเงินให้ PBS ซึ่ง PBS ก็จะคืนให้กับผู้สนับสนุนดังกล่าวในรูปแบบของรายการโทรทัศน์ต่าง ๆ เพื่อเติมให้เต็มผังรายการโทรทัศน์ทั้งในช่วงไพรม์ ไทม์ (Prime Time) และในช่วงระหว่างวัน (Non – Prime Time)

อย่างไรก็ตาม สถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะ (PBS) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีอยู่ประมาณ 350 สถานีในปัจจุบัน กำลังเผชิญกับความอยู่รอดอันเนื่องมาจากการแทรกแซงทางการเมือง และการเข้าครอบงำของสถานีโทรทัศน์ที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ ที่มีผลมาจากประโยชน์ทางธุรกิจมหาศาลส่งผลให้ภาวะทางเศรษฐกิจของการบริหารสถานีโทรทัศน์ PBS ไม่มีความแน่นอน ไม่สามารถวางแผนระยะยาวได้และไม่มียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมการณ์ที่จะเป็นสถานีโทรทัศน์ทางเลือก เป็นเวทีเสรีภาพของการแสดงความคิดเห็น และเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ การศึกษาให้กับประชาชน

#### 2.1.5.1.2 ภารกิจขององค์กร

สถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะ (PBS) มีภารกิจที่กำหนดให้ปฏิบัติดังนี้

1. เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะแห่งชาติ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสมาชิกด้วยรายการและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้การศึกษา วัฒนธรรม และ พลเมือง ของสหรัฐอเมริกาพัฒนาและก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป
2. เป็นบริษัทเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร มีสมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยเกิดจากสถานีบริการโทรทัศน์สาธารณะหลาย ๆ สถานีจากท้องถิ่นมารวมตัวกัน เพื่อดำเนินงานให้บริการกิจการข้างต้น ประชาชนสามารถเป็นเจ้าของสถานีด้วยการสมัครเป็นสมาชิกของ PBS ได้
3. PBS จำเป็นต้องเพิ่มสถานีที่จะเป็นหุ้นส่วนกันเพื่อให้สถานีที่เป็นสมาชิกสามารถบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่สถานีโทรทัศน์เพียงแห่งเดียวไม่สามารถบรรลุได้โดยลำพัง

#### 2.1.5.2 สถานีโทรทัศน์ BBC (British Broadcasting Corporation)

สถานีวิทยุโทรทัศน์ในประเทศอังกฤษ เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับสหรัฐอเมริกา แต่มีความแตกต่างในด้านความคิดที่อังกฤษประเมินว่าสื่อกระจายเสียงเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งของสังคม เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการให้การศึกษาและข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมของชาติ จึงจำเป็นต้องพุ่มพักให้เติบโตใหญ่แข็งแรงขึ้นด้วยความเอาใจใส่และสอดคล้องดูแลอย่างใกล้ชิด ในช่วงแรกรัฐบาลอังกฤษก็ปล่อยให้วิทยุกระจายเสียงเป็นของเอกชนเช่นเดียวกับอเมริกา โดยมีบริษัท Broadcasting Company ซึ่งเป็นธุรกิจร่วมทุนระหว่าง British Marconi กับบริษัทเอกชนอีก 7 แห่ง เป็นผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงจากรัฐบาล แต่ในระยะเวลาอันสั้นเพียง 5 ปี (ตั้งแต่ ค.ศ.1922 ถึง 1927) รัฐบาลอังกฤษได้ทบทวนแนวทางนโยบายเกี่ยวกับสื่อกระจายเสียงอยู่หลายครั้ง อีกทั้งยังได้ส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานวิทยุของเอกชนในอเมริกา หลังจากนั้น จึงได้ทำความเห็นเสนอต่อรัฐบาลว่า “สิ่งที่มีอำนาจเหนือมติสาธารณะและวิถีชีวิตของประเทศชาติอย่างมากเช่นนี้ การกำกับควบคุมควรจะต้องเป็นของรัฐ ผลสรุปของคณะกรรมการการศึกษาได้กลายเป็นแนวนโยบายใหม่แห่งชาติ ทำให้บริษัท British Broadcasting Company ซึ่งเป็นเจ้าของสถานีวิทยุ 8 แห่ง ในขณะนั้นถูกยกเลิกใบอนุญาต รัฐบาลได้ตั้งหน่วยงานกระจายเสียงขึ้นใหม่อีกหนึ่งแห่งหนึ่ง เรียกว่า British Broadcasting Corporation (BBC) โดยออกแบบเป็นพิเศษให้ BBC เป็นองค์กรอิสระ ดำเนินงานโดยไม่หวังผลกำไร ไม่มีโฆษณา แต่เก็บค่าบริการจากประชาชนมาเป็นค่าใช้จ่าย BBC จึงเป็นองค์กรกระจายเสียงที่เป็นของสาธารณะ (Public Ownership) แห่งแรกที่เกิดขึ้นในโลก (อ้างถึงใน ภูษิตต์ ฐิริปาณิก, 2556 หน้า 33 – 36)

BBC เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการด้านการกระจายเสียงเผยแพร่ข่าวสารสู่ประชาชนทั่วไป ทั้งในสหราชอาณาจักรและต่างประเทศ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานหลักได้แก่

#### 1. สถานีวิทยุ บีบีซี (BBC Radio)

2. สถานีโทรทัศน์ บีบีซี (BBC Television)
3. บีบีซีภาคบริการโลก (BBC World Service)

#### 2.1.5.2.1 โครงสร้างการบริหาร

การดำเนินงานของ BBC อยู่ภายใต้การกำกับดูแลด้านนโยบายโดยคณะกรรมการ (Board of Governors) จำนวน 12 คน ประกอบด้วย บุคคลจากสาขาอาชีพต่าง ๆ ที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยทำหน้าที่ในการดูแลให้รายการวิทยุ โทรทัศน์ เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ คณะกรรมการดังกล่าวจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อให้สมเด็จพระราชินีแห่งอังกฤษโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการใหญ่ นอกจากนี้ การดำเนินงานของ BBC ยังมีคณะกรรมการทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการเรียกว่า Board of Management ประกอบด้วย ตัวแทนจากทุกส่วนงานของ BBC ไม่ว่าจะเป็นด้านวิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ฝ่ายผลิตรายการข่าว ฝ่ายการศึกษา การเงิน เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายนโยบายและแผนงาน สวัสดิการ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องธุรกิจโฆษณา รายได้ของสถานีโทรทัศน์ BBC ส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่ได้จากการขายเวลาจากการเก็บภาษีเครื่องรับโทรทัศน์ และรายได้จากโฆษณาธุรกิจ โดยที่ภาษีเครื่องรับโทรทัศน์ที่ได้มาจาก 2 ส่วน คือ จากเครื่องรับโทรทัศน์สีกับเครื่องรับโทรทัศน์ขาวดำ ซึ่งกำหนดอัตราเรียกเก็บจากรัฐบาล

แนวทางการบริหารสื่อวิทยุโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะของสถานีโทรทัศน์ บีบีซี (BBC Television) ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของสื่อกระจายเสียงสาธารณะที่มีความเป็นกลาง ความแม่นยำในเนื้อหาข่าวสาร และการนำเสนออย่างมีรสนิยม กำลังได้รับผลกระทบจากรายจ่ายจำนวนมากจากสถานีโทรทัศน์ที่มีอยู่ 2 เครือข่าย คือ BBC One และ BBC Two ที่มียอดรวมสูงถึง 1,324 ล้านปอนด์ และการขาดบุคลิกที่ชัดเจนเช่นในอดีต เนื่องจากการผลิตรายการมากมายหลายระดับ ทั้งวัฒนธรรมระดับสูง วัฒนธรรมมวลชน และวัฒนธรรมระดับกลาง แต่คุณลักษณะพิเศษขององค์กรสื่อเพื่อบริการสาธารณะอย่าง BBC คือ ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมือง และไม่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันของภาคธุรกิจมากนัก

#### 2.1.5.2.2 ภารกิจขององค์กร

สถานีโทรทัศน์ BBC มีภารกิจที่รัฐสภาที่กำหนดให้ปฏิบัติดังนี้ Newcomb, (1997, p. 233)

1. มีหน้าที่ผลิตรายการคุณภาพดีหลากหลายรูปแบบ และต้องได้รับความนิยมนจากผู้ชม
2. ผลิตรายการเพื่อสะท้อนเอกลักษณ์ วัฒนธรรมอันดีของประชาชน
3. เป็นเวทีสาธารณะในการแสดงความคิดเห็น
4. จัดหารายการที่ตอบสนองกลุ่มผู้ชมส่วนน้อย

5. ผลิตรายการที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาการของเด็กและเยาวชน

6. ผลิตรายการที่ให้ความยุติธรรมต่อแนวคิดมุมมองที่แตกต่างโดยให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ผลิตรายการภายใต้กรอบของกฎหมายและศีลธรรมอันดีของสังคม

#### 2.1.5.3 สถานีโทรทัศน์ เอ็น เอช เค (Nippon Hoso Kyokai)

สถานีวิทยุโทรทัศน์ NHK ถือกำเนิดมาในปี 1950 เป็นองค์กรกระจายเสียงสาธารณะ (Public Corporation) ควบคู่ไปกับการกระจายเสียงภาคเอกชนของญี่ปุ่น NHK เป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษมาแต่กำเนิด คือ เป็นนิติบุคคลเอกชน แต่ไม่หวังกำไรทางธุรกิจ รัฐบาลสั่งให้ถือว่าเงินที่ลงทุนไปเป็นเงินบริจาคเพื่อสังคม นิติบุคคลเหล่านี้ จึงมีฐานะเป็นเจ้าของ NHK เพียงในนาม แต่ไม่มีสิทธิ์เรียกร้องส่วนแบ่งหรือผลกำไรใด ๆ การดำเนินการทั้งหมดอยู่ในมือของรัฐ

#### โครงสร้างการบริหาร

การบริหารงานของ NHK อยู่ภายใต้คณะกรรมการอำนวยการหรือ (Board of Governors) ถือเป็นองค์กรกำหนดนโยบายที่มีอำนาจสูงสุดของ NHK นายกรัฐมนตรี เป็นผู้แต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของรัฐสภา เพื่อให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นตัวแทนความคิดเห็นของประชาชน กฎหมายกระจายเสียง 1950 ได้กำหนดคุณสมบัติไว้ในมาตรา 6-1 ว่า สมาชิกจำนวน 12 คน ของคณะกรรมการอำนวยการต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถใช้วิจารณญาณอย่างเป็นกลาง มีประสบการณ์และความรู้กว้างขวางจากสาขาอาชีพต่าง ๆ เช่น การศึกษา วิทยาศาสตร์ วัฒนธรรม และวงการรัฐบาล พรรคการเมือง ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายอุปกรณ์กระจายเสียงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแวดวงสื่อมวลชนถูกตัดสิทธิไม่ให้ได้รับการเสนอชื่อ ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของคณะกรรมการ มีความเที่ยงตรงเป็นกลางในทุกประเด็นปัญหา (ภูษิตต์ ภูริปาณิก, 2556, น. 36 - 37)

NHK มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงโตเกียว (Tokyo Headquarter) และสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค (Regional Headquarter) อีก 7 แห่ง สถานีในภูมิภาคทั่วประเทศ 54 สถานี และสำนักงานสาขาในต่างประเทศ (Bureau) 27 แห่ง โดยกฎหมายกำหนดไม่ให้ NHK ประกอบธุรกิจแสวงหากำไร NHK จึงจัดตั้งบริษัทภายใต้ชื่อของ NHK ขึ้นมา 29 บริษัท เพื่อสร้างกิจกรรมขึ้นมาสนับสนุน NHK ให้สามารถแบกรับภาระหน้าที่ในฐานะองค์กรกระจายเสียงสาธารณะได้ (วิภา อุดมฉันท, 2541, น.141-161)

การผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อออกอากาศภายในประเทศ NHK ได้ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านรายการ และยังรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนโดยวิธีการสำรวจประชามติเป็นระยะ ๆ จัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ของ NHK กับประชาชน หรือความคิดเห็นที่ส่งเข้ามาทางจดหมายและโทรศัพท์

ซึ่งมีมากถึงปีละ 5 ล้านราย การแสดงความคิดเห็นยังสามารถทำได้โดยฝากมากับพนักงานเก็บค่าธรรมเนียมรายเดือน ในปี 1976 NHK ได้ตั้ง “กรรมาธิการที่ปรึกษาเกี่ยวกับผู้ชม” (Audience Advisory Councils) ขึ้นมาชุดหนึ่งประกอบด้วยบุคคลจากสาขาอาชีพต่าง ๆ จำนวน 800 คน แบ่งออกเป็น 53 ชุดกระจายไปทุกจังหวัดทั่วประเทศ กรรมาธิการชุดนี้จะประชุมกันเป็นประจำปีละ 3 ครั้ง เพื่อประเมินผลรายการและให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารระดับสูง ฝ่ายบริการผู้ชม (General Administration of Audience Services) ก็เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการอำนวยการหรือบอร์ดของ NHK มีหน้าที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้ชมโดยตรง

ที่มาของรายได้ รายได้ของ NHK มาจากการเก็บค่าธรรมเนียมเครื่องรับ (Receiving Fee) และการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทลูก 30 บริษัท ซึ่งสร้างกิจกรรมขึ้นมาสนับสนุนบริษัทแม่เพื่อให้ NHK สามารถแบกรับภาระหน้าที่ในฐานะองค์กรกระจายสัญญาณสาธารณะได้ กล่าวคือ บริษัทลูกทำงานสนับสนุนการทำรายการเพื่อสาธารณะและดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากกระจายเสียงสัญญาณเพื่อสาธารณะ ซึ่งรายได้เหล่านี้ ทำให้ NHK ลดแรงกดดันด้านการเงินจากการผลิตรายการที่ไม่แสวงหากำไรจากการโฆษณา และช่วยส่งผลให้การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมนการรับชมไม่สูงมากนัก และสามารถคงอัตราค่าธรรมเนียมอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน อีกทั้งยังสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมือง และผลิตรายการได้อย่างมีคุณภาพสูงและหลากหลาย การทำหน้าที่สื่อกระจายเสียงเพื่อสาธารณะของ NHK จึงได้รับความเชื่อถือสูงสุดในฐานะสถาบันหลักของสังคม

#### ภารกิจขององค์กร

ภาระหน้าที่ของ NHK ในฐานะองค์กรกระจายเสียงเพื่อสาธารณะ ตามกฎหมายกระจายเสียง ปี 1950 คือ เผยแพร่รายการกระจายเสียงที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมประเภทรายการข่าว การศึกษา วัฒนธรรม และรายการบันเทิง เพื่อสนองตอบความต้องการอันหลากหลายของประชาชน และยกระดับวัฒนธรรมของชาติ ได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของสื่อกระจายเสียงของประเทศญี่ปุ่นให้เป็นที่รู้จักทั่วโลก และเป็นความภาคภูมิใจของคนในประเทศ รายได้ของ NHK ที่มาจากงบประมาณแผ่นดิน การดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทลูก 29 บริษัท ช่วยส่งผลให้การเรียกเก็บค่าธรรมเนียนการรับชมไม่สูงมากนัก และสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมือง การทำหน้าที่สื่อกระจายเสียงเพื่อสาธารณะของ NHK จึงได้รับความน่าเชื่อถือสูงสุดในฐานะสถาบันหลักของสังคม

การบริหารรายการ โดยประเภทรายการของสถานีโทรทัศน์ NHK แบ่งออกเป็น 6 ประเภทสถานี ดังนี้

1. NHK 1 ออกอากาศรายการทั่วไป ทั้งประเภทรายการข่าว สารคดี บันเทิง และกีฬา

2. NHK 3 ออกอากาศรายการเพื่อการศึกษาและความรู้ เช่น รายการสอนภาษาต่างประเทศ รายการสำหรับเด็ก แม่บ้าน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส รายการโทรทัศน์สำหรับโรงเรียน

3. DBS 1 โทรทัศน์ผ่านดาวเทียมตรงสู่บ้านด้วยรายการข่าว เหตุการณ์ปัจจุบัน กีฬาภายในและต่างประเทศ

4. DBS 2 โทรทัศน์ผ่านดาวเทียมตรงสู่บ้านด้วยรายการบันเทิงและวัฒนธรรม (วิภา อุดมฉันท, 2541, น. 152 - 154)

5. NHK World TV ถ่ายทอดสัญญาณรายการข่าวภาคภาษาอังกฤษทั้งของประเทศญี่ปุ่นและของประเทศในเอเชีย รวมถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่านดาวเทียมไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก แต่ตั้งแต่ ปี 2000 ได้เพิ่มรายการเกี่ยวกับสุขภาพ ชีวิตความเป็นอยู่ของชาวญี่ปุ่นที่น่าสนใจ และออกอากาศในระบบ 2 ภาษา คือ มีทั้งภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น

6. NHK World Premium เป็นอีกรูปแบบการให้บริการเพื่อการสื่อสารระหว่างประเทศ ทั้งรายการข่าว สารความรู้ สารบันเทิง รายการเด็ก กีฬา ส่งเสริมวัฒนธรรม ละคร แต่ต้องสมัครเป็นสมาชิกของสถานีโทรทัศน์ระบบเครือข่ายท้องถิ่น (Cable TV) หรือสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมที่อยู่ในพื้นที่ให้บริการ (จุฑาภรณ์ ธรรมวิหาร, 2546, น.37 - 38)

#### 2.1.4.4 สถานีโทรทัศน์สาธารณะ ABC ของ ประเทศออสเตรเลีย

ผู้ประกอบการโทรทัศน์บริการสาธารณะแรกของประเทศออสเตรเลีย คือ ABC (The Australia Broadcasting Corporation) ภายใต้พระราชบัญญัติ ปี 1983 ABC มีสถานภาพเป็นโทรทัศน์ที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ เป็นสถานีโทรทัศน์ที่ไม่มีการขายเวลาออกอากาศสำหรับการโฆษณา

บทบาทของ ABC เกี่ยวข้องกับการบริการระดับชาติซึ่งสะท้อนวัฒนธรรมของชาวออสเตรเลีย และ อัตลักษณ์ เป้าหมายหลัก คือ ความต้องการเฉพาะของผู้ชม

#### โครงสร้างการบริหาร

ABC (The Australia Broadcasting Corporation) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1932 โดยนายกรัฐมนตรี ในฐานะ Australian Broadcasting Commission เพื่อให้เป็นสถานีบริการสาธารณะ โดยได้รับการสนับสนุนจากประเทศอังกฤษในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีรัฐบาลเป็นผู้แนะนำแต่งตั้ง Board จำนวน 7 คน เพื่อทำหน้าที่แต่งตั้ง Board Managing Director โดยกำหนดคุณวุฒิตาม ABC Act (Mary Debrett, 2010, pp. 82 - 103)

สำหรับรายการทางโทรทัศน์ของสถานีมีสัดส่วนดังนี้

1. รายการเด็ก 18.8% ภาพยนตร์ 13.1% บันเทิง 11.8% เหตุการณ์บ้านเมือง 9.3% ละคร 9.3% การศึกษา 8.5% และอื่น ๆ

2. รายการทางวิทยุ มีสัดส่วนดังนี้ คนตรี 35.3% ข่าว 20% Factual 18% กีฬา 5.2% และอื่น ๆ โดยรายการของทางสถานีจะผลิตเองและรับซื้อจากผู้ผลิตต่าง ๆ ด้วย

ในปี 2010 ABC มีการขยายช่องออกอากาศฟรีเพิ่มอีก 3 ช่อง คือ ABC1, ABC2, ABC3 ที่ส่งผ่านการชมฟรีช่อง ABC4 ของแพลตฟอร์มโทรทัศน์ภาคพื้นดินดิจิทัล เป็นช่องข่าว 24 ชั่วโมง 9 ปี หลังการเปลี่ยนผ่านของโทรทัศน์ภาคพื้นดินดิจิทัลเริ่มขึ้นในออสเตรเลีย ผู้ประกอบการโทรทัศน์ระดับชาติกล้าที่จะพัฒนาช่องต่าง ๆ ในวงแคบ และมีการริเริ่มออนไลน์ ขณะที่โทรทัศน์ภาคพื้นดินดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมีข้อเสนอความเป็นไปได้มากมายสำหรับการพัฒนาและการขยายกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะ ซึ่งเป็นเรื่องทางการเมืองและอุดมการณ์มากกว่าเทคโนโลยี

การเกิดขึ้นของโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศออสเตรเลียเป็นกระบวนการที่ใช้ความพยายามและเป็นไปอย่างช้า ๆ ผลจากสงครามการวิ่งเต้นโดยองค์กรที่มีอำนาจของผู้ประกอบการโทรทัศน์อิสระ ทีวีของออสเตรเลีย มีการผลักดันการสร้างนโยบายขึ้น

ผลประโยชน์ของผู้ประกอบการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ถูกปกป้องจากค่าใช้จ่ายของ SBS กับ ABC มีข้อจำกัด คือ ผู้ประกอบการโทรทัศน์ไม่ได้รับอนุญาตที่จะออกอากาศรายการข่าว กีฬา หรือ ละคร

ขณะที่มีการหลบหลีกนโยบายรัฐบาลและการขาดแคลนเงินทุนซึ่งเจตนาที่จะทำให้ ABC ออกจากโทรทัศน์ดิจิทัล โดยผู้บริหารของ ABC, Jonathan Shier, เลือกที่จะเปิดช่องดิจิทัลอีก 2 ช่อง คือ ABC kids และ Fly TV (ช่องเยาวชน)

กฎระเบียบของ ABC เพื่อให้บริการระดับชาติที่มีความยุ่งยากทางเทคนิคและมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการส่งสัญญาณการออกอากาศข้ามภูมิภาคของออสเตรเลีย การบริการที่ซ่อนอยู่เป็นพื้นฐานกับบทบาทของ ABC เนื่องจาก พื้นที่ออสเตรเลียชนบทท้องถิ่นไม่เคยเป็นตลาดสำหรับผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์ ดังนั้นโครงสร้างพื้นฐานของกิจการโทรทัศน์ที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นไปได้ในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมระดับชาติ คือ ความปรารถนาระดับต้น ๆ ในทศวรรษแรก

การบริหารจัดการ ABC พบว่า ขณะที่คุณภาพและความหลากหลาย ได้แยกความแตกต่างให้กับ ABC ขนาดของผู้ชมมีจำนวนที่แน่นอนอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ประกอบการโทรทัศน์ฟรีทีวีในระบบ Dual ที่ตรงกับความต้องการของตลาด ABC ก็ไม่เคยแสดงผลงานได้ดีเท่า BBC ความต้องการจำนวนผู้ชม 20% ของผู้ชมยังคงเป็นภาพลวงตาอยู่

ในปี 1964 Talbot Duckmanton เสนอการรณรงค์เพื่อกำหนดกลุ่มผู้ชมใหม่ให้กับ ABC และเริ่มนับเรตติ้ง (Rating) ด้วยวิธีการเดียวกันกับช่องพาณิชย์ (Inglis 2006, p. 258) นโยบายใหม่เรื่องกลุ่มผู้ชมเป้าหมายแยกความแตกต่างอย่างรอบคอบจากนโยบายกิจการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ โดยคณะกรรมการเน้นว่าไม่มีการสนับสนุนว่า ABC พยายามที่จะได้รับผู้ชมจำนวนมากตลอดเวลา

แต่ควรจะได้รับผู้ชมที่เป็นไปได้สูงสุดสำหรับประเภทของรายการที่นำเสนอ ส่วนในปี 1973 ที่ปรึกษา McKinsey แนะนำ ABC ว่าจะให้แข่งงวดกับผู้ชมที่เข้าถึงมากกว่าเรตติ้งของผู้ชม ในปี 1983 โทรทัศน์ ABC บันทึกการเข้าถึง 65% อย่างไรก็ตาม ผู้ชม ABC ในช่วง prime-time มีส่วนแบ่งไป 11% ในปี 1984 ขณะที่วัตถุประสงค์ คือ เพื่อดึงดูดผู้ชมที่เป็นผู้ชมดั้งเดิมของ ABC กล่าวคือ ผู้ชมวัยรุ่น ที่มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคมแตกต่างกัน เป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์แนวโน้มที่ชัดเจนกับทิศทางของกฎบัตร เพื่อสร้างความสมดุลให้กับหลักสำคัญและการอุทธรณ์ย่อย ถึงแม้ว่าเรตติ้งของผู้ชมภายใต้การรายงานผลงานของ ABC ในหลาย ๆ พื้นที่ เน้นระดับความเหมาะสมของผู้ชม การวัดผู้ชมชนบท ผู้ชมในโรงเรียน และการผูกมัดกับระบบเรตติ้งเป็นสิ่งจำเป็น

เมื่อมีการออกใบอนุญาตให้กับชาวออสเตรเลียสำหรับ ABC ขณะที่การจัดการถูกค้นพบว่า มีข้อเสนอในการปกครองตนเองมากกว่าจากรัฐบาล การยกเลิกมีขึ้นในปี 1974 มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย สำหรับ ABC คือ สถานะการเงินมาจากรายได้ทั่วไป ตั้งแต่ 1948 เวลาบุคลากรและทรัพยากร ควรได้รับการยินยอมในเชิงปริมาณที่พิจารณาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละปี และสิ้นสุดการวางแผนในระยะยาว

ABC ยังคงเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการโทรทัศน์สาธารณะหลักที่น้อยมากในโลก ไม่ได้แค่หารายได้จากส่วนได้ส่วนเสียของภาคเอกชน การจ่ายค่าโฆษณา หรือ ผู้สนับสนุนที่ได้รับการอนุมัติของรายการต่าง ๆ ส่วนข้อบกพร่อง ความผิดพลาด และ ข้ออ้างเป็นที่ยอมรับอย่างไม่ต้องสงสัยแบบอิสระเสรี มุมมองซึ่งกลุ่มส่วนใหญ่แยกออกจากผู้ประกอบการโทรทัศน์อื่น ๆ เป็นเรื่องความขาดแคลนกฎเกณฑ์เชิงพาณิชย์นั่นเอง

#### 2.1.4.5 สถานีโทรทัศน์สาธารณะ TVNZ ของประเทศนิวซีแลนด์

ถึงแม้ว่า กิจการโทรทัศน์ภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์จะมีจุดกำเนิดมาจาก BBC การปกครองแบบเผด็จการของขนาดและระยะทาง ถูกจำกัดการแข่งขันของผู้ประกอบการโทรทัศน์ของอังกฤษ และ แม้ว่าผู้ก่อตั้งผูกมัดกับประเทศแม่ แนวคิดของกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะไม่เคยโอบอุ้มหลาย ๆ เหตุผล วัฒนธรรม ขนาดประชากรและเศรษฐกิจของกิจการโทรทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญในประวัติศาสตร์ของการประนีประนอมซึ่งนำไปสู่อัตลักษณ์แบบลูกผสมที่ขัดแย้งในปัจจุบัน (Mary Debrett, 2010, p. 161)

ในปี 1988 - 1999 TVNZ ได้ปรับแบบจำลองใหม่ในฐานะกิจการที่รัฐเป็นเจ้าของ และมีทิศทางเพื่อคืนเงินปันผลให้กับรัฐบาล

การปรับโครงสร้างใหม่ พบว่า TVNZ ปลอดภัยส่วนใหญ่ของความต้องการบริการสาธารณะ มาเป็นธุรกิจที่มีกำไรสูง ในเดือนพฤศจิกายน 1999 รัฐบาลแรงงานของ Helen Clark ได้รับเลือกตั้งบนแพลตฟอร์มของการฟื้นคืนสภาพเดิมของโทรทัศน์บริการสาธารณะ จากความ

เป็นภาคเอกชน เส้นทางของ TVNZ ได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดหวัง ความเป็นดิจิทัล ได้ละทิ้งส่วนของภาคเอกชน แล้วมีการเรียกคืนจากรัฐบาล นำไปสู่การขยายของค่าเฉลี่ยของ TVNZ ด้วยการเปิดช่องที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น 2 ช่อง ขณะที่มันเป็นระบบเงินทุนในช่วงเริ่มต้น โมเดล Cash Cow ของกิจการโทรทัศน์สาธารณะ ซึ่งทำให้ TVNZ เป็นกรณีศึกษาสุดท้ายที่มีความเหมาะสม การปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ของผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สร้างความท้าทายในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของบริการสาธารณะ ความคาดหวังของผู้ชมและความรับผิดชอบสาธารณะ อันนำมาซึ่งคำขวัญของบุคลากร ABC ถ้ากิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะสูญสิ้นไป มันจะไม่สามารถเกิดขึ้นใหม่ ได้อีก (Dempster, 2000, p. 255)

#### 2.1.4.5.1 โครงสร้างการบริหาร

TVNZ's ในปี 1989 การเปลี่ยนรูปจากการเป็นเจ้าของแบบผูกขาดโดยภาครัฐ มาเป็นกิจการที่เป็นเจ้าของโดยรัฐ ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ของผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สาธารณะกับผู้ชมโดยพื้นฐาน ภายใต้ระบบของการแยกความแตกต่างของช่องในปี 1990 จำนวน 2 ช่อง ของ TVNZ's คือ TVNZ one และ TV 2 ให้บริการสำหรับกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน ผ่าน การออกอากาศที่สอดคล้องกัน เช่น กีฬาสด ข่าว เหตุการณ์ปัจจุบัน รายการตลกของอังกฤษ และละคร ภาพยนตร์สารคดี โทรทัศน์เพื่อการศึกษา บนช่อง TVNZ one และการผสมผสานความบันเทิง กีฬา ดนตรี ภาพยนตร์ หนังสติ๊ก บนช่อง TV 2 (TVNZ 1995) จากการลดเงื่อนไข ในการคาดหวังการแข่งขันในเชิงพาณิชย์ จาก TV 3 ตราสำหรับแต่ละช่อง TVNZ's ผ่านการวิจัยและมีแนวโน้มในการระบุตัวตนได้ว่ามีอยู่จริง ได้รับการพัฒนาส่งสัญญาณกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ของพวกเขา

ภายใต้ โครงสร้างของ SOC กิจการโทรทัศน์ที่เป็นเจ้าของโดยรัฐ และ CROC กิจการโทรทัศน์ที่เป็นเจ้าของโดยมวลชน ความสัมพันธ์เบื้องต้นของ TVNZ คือ นักโฆษณาในฐานะลูกค้า ซึ่งส่งให้ผู้ชมในฐานะผู้บริโภคจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่เหมาะสม ความต้องการของกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะในการบริการผู้ชมในฐานะพลเมือง เพื่อจัดหาทรัพยากรทางการเงินและวัฒนธรรมมาไว้เพื่อการทำแบบฝึกหัดตามสิทธิพลเมืองและหน้าที่ในการเลือกตั้ง (Murdock, 2005, p.186) อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของเรตติ้งผู้ชมบนช่อง ข่าว TVNZ และเหตุการณ์ปัจจุบันถูกกำหนดเป็นเอกสารโดยผู้วิพากษ์สื่อของนิวซีแลนด์ (Atkinson 1994; pp. 1999-2002)

ใน ปี 1990 TVNZ มีแนวโน้มที่จะทิ้งรายการสำหรับผู้ชมเก่า ๆ และกลุ่มย่อย ๆ ที่มีวัฒนธรรมและความสนใจที่หลากหลาย ที่ไม่ใช่ช่วงเวลา Prime time การเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างแบบ CROC กิจการโทรทัศน์ที่เป็นเจ้าของโดยมวลชน ได้เกิดประเด็นคำถามโดยมีขอบเขตผ่านเนื้อหาของกฎบัตรที่ได้รับเงินทุน

หลายปีที่ผ่านมา โทรทัศน์ที่เป็นเจ้าของโดยรัฐ ในนิวซีแลนด์ ได้รับเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย จากสาธารณะ ผ่านค่าธรรมเนียมใบอนุญาตประกอบกิจการโทรทัศน์ จากการขายเวลา การออกอากาศสำหรับการโฆษณา จากการลงทุนและกิจกรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ในปี 1990 และไม่ได้รับจากรัฐบาล โดยตรง แต่รับจาก NZOA และ รับจากกฎบัตรทางการเงิน และ ได้รับเงินทุนจากช่องดิจิทัลที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์อีก 2 ช่อง คือ TVNZ 6 และ TVNZ 7 ระหว่างช่วงปี 2003 - 2008

ในปี 2003 มีการเพิ่มช่อง UHF Maori เพิ่มความกดดันในการจัดหาเนื้อหาภาษา Maori วัตถุประสงค์ของโทรทัศน์ Maori คือ เพื่อปกป้องและสนับสนุน Te Reo Maori และ วัตถุประสงค์คือ เพื่อให้บริการแก่สาธารณะของนิวซีแลนด์ ตรงข้ามกับการทำให้การเงินกลับคืน การโฆษณาถูกขายให้กับช่อง ของ Maori ผู้ประกอบการโทรทัศน์ ได้สร้างข้อผูกมัดเพื่อรักษา Te Reo Maori ซึ่งเป็นช่องภาษา Maori ที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ ตามการยกเลิกของกฎบัตร TVNZ's มีความกระตือรือร้นมากขึ้นสำหรับ MTS อดีตโฆษก Paul Norris ได้บรรยายไว้ว่า มันเป็นรูปแบบที่บริสุทธิ์ของกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะ (Norris, 2005, p. 46)

ตั้งแต่ปี 1990 NZOA ได้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับผู้ประกอบการโทรทัศน์และฝ่ายการผลิต ตั้งแต่แรกเริ่มของนิวซีแลนด์ได้นำเสนอแบบเผชิญหน้าและเสียงในช่วง prime time จากการยกเลิกกฎบัตร ในปี 2009 ความสำคัญของการพัฒนา NZOA ในฐานะผู้กระจายเงินทุนการผลิตโทรทัศน์จะพบความต้องการของอุตสาหกรรมอีกครั้ง ผู้ประกอบการโทรทัศน์และฝ่ายการผลิตอิสระ ได้อำนวยความสะดวกให้กับสาธารณะซึ่งได้รับผลประโยชน์ในฐานะผู้ถือหุ้น มากกว่าในฐานะผู้ชม ขณะที่ MTS และ รัฐบาล ได้รับเงินทุนจากช่องดิจิทัล TVNZ 6 และ TVNZ 7 เสนอความหวังสำหรับอนาคตของโทรทัศน์บริการสาธารณะไว้ว่า มันขึ้นอยู่กับการเมืองและรัฐบาลเป็นกุญแจสำคัญ ประวัติศาสตร์เรื่องหนึ่งในฐานะฟุตบอลทางการเมืองได้ยกระดับกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะในประเทศนิวซีแลนด์ ปราศจากการบรรเทาผลกระทบของความทรงจำเดิมหรือความทรงจำภาครัฐแบบโดยรวมเพื่อจุดประกายการสนับสนุนจากภาครัฐต่อไป

#### 2.1.4.6 สถานีโทรทัศน์สาธารณะของประเทศฝรั่งเศส

##### โครงสร้างการบริหาร

Petros (2007, p. 105) กล่าวถึงคุณลักษณะของตลาดโทรทัศน์ของประเทศฝรั่งเศสแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับของประเทศอังกฤษ ในฝรั่งเศสนั้นมีการแทรกแซงทางการเมืองมาหลายทศวรรษ นอกจากนี้ตลาดโทรทัศน์ของฝรั่งเศสมีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่น่าตื่นเต้นช่วงกลางทศวรรษ 1980 โดยในปี 1982 รัฐบาลฝรั่งเศสได้มีมติผ่านบทกฎหมายซึ่งเป็นการสิ้นสุด

การผูกขาดโทรทัศน์ของภาครัฐ และ มีบทบัญญัติในการก่อตั้งสภากระจายเสียง มีผู้รับผิดชอบดูแลอิสระขึ้นมา

เนื่องด้วยกฎหมาย 86 – 1067 บนเสรีภาพของการสื่อสารผ่านเมื่อวันที่ 30 กันยายน ปี 1986 รัฐบาลฝรั่งเศสได้ยุติการผูกขาดสื่อกระจายเสียงของภาครัฐ กฎหมายฉบับนี้ได้รับการแก้ไขหลายครั้ง ผู้มีบทบาทหลัก 3 ท่าน ในการออกกฎหมายสื่อกระจายเสียงของฝรั่งเศส คือ รัฐบาลรัฐสภา และ คณะกรรมการร่างกฎหมายจากสภากระจายเสียง

วรรค 43 – 11 ของกฎหมาย ปี 1986 กำหนดวัตถุประสงค์ของช่องสาธารณะไว้ดังนี้

1. บทบัญญัติเรื่องรายการความบันเทิง วัฒนธรรม และการศึกษา
2. ข้อเสนอของรายการที่หลากหลายและกว้างขวางซึ่งสะท้อนแนวโน้มทางสังคม วัฒนธรรมในสังคมฝรั่งเศส
3. บทบัญญัติของรายการข่าวและวิเคราะห์ข่าวปัจจุบันแบบอิสระและเป็นพหุนิยม
4. นวัตกรรมและการอาสาสมัครในการผลิตรายการ
5. ความทันสมัยของภาษาฝรั่งเศสและ วัฒนธรรมผ่านการผลิตและการแพร่กระจายอย่างกว้างขวางของชาวฝรั่งเศส
6. การสนับสนุนการอภิปรายแบบประชาธิปไตยภายในสังคมฝรั่งเศส ตลอดจน บทสรุปทางสังคมของพลเมือง

ประเทศฝรั่งเศสได้รับเงินทุนจากระบบแบบผสมผสานจากรายได้เชิงพาณิชย์ที่มาจากค่าโฆษณาเป็นหลักและค่าธรรมเนียมใบอนุญาต บางโอกาส ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สาธารณะได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเพื่อมุ่งตามวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น การเผยแพร่รายการของฝรั่งเศสในต่างประเทศ ช่องสาธารณะมีการควบคุมเล็กน้อยมากกว่าวิธีการระดมทุนและระดับของเงินทุน ซึ่งถูกกำหนดโดยรัฐสภาที่ต้องผ่านความยินยอมจากนายกรัฐมนตรีก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนทางการเงิน อันเป็นผลมาจากกระบวนการดังกล่าวนี้ กฎหมายฉบับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม ปี 2000 แนะนำหลักของการทำสัญญาประจำปีระหว่างรัฐบาลกับผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สาธารณะ ตามกฎหมายนี้ เมื่อเดือนธันวาคม ปี 2001 รัฐมนตรีกระทรวงการคลังเศรษฐกิจและวัฒนธรรมแห่งชาติ ตัดสินใจเพิ่มค่าธรรมเนียม 3.1 % เป็นเวลา 5 ปี ตามเงื่อนไขซึ่งผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สาธารณะจะพิสูจน์ผลงานของพวกเขาตามคุณภาพ นวัตกรรม และความหลากหลายของรายการ อีกทั้งระบบโทรทัศน์ของฝรั่งเศสยังมีข้อยกเว้นที่สำคัญสำหรับประเภทของผู้ชมในการจ่ายค่าธรรมเนียม โดยผู้มีรายได้ต่ำ จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องจ่ายค่าธรรมเนียม

เมื่อมีการริเริ่มระบบดิจิทัล แพลตฟอร์มของดาวเทียมดิจิทัล ก่อตั้งเมื่อ ปี 1996 ซึ่งรับ 25% ของผลประโยชน์ในช่วงบุกเบิก แล้วลดลงเหลือ 8.5% ช่วงเดือนมกราคม ปี 2002

ช่องสาธารณะนั้นมิใช่แบบเฉพาะตัวและเป็นหนึ่งเดียวในแพลตฟอร์มที่มีการลงนามในระบบดิจิทัล TPS แม้จะสร้างความไม่สะดวกสบายอยู่บ้าง อีกทั้งมีนักวิชาการมากมายโต้แย้งว่า ความพร้อมในการให้บริการของโทรทัศน์สาธารณะบนแพลตฟอร์มเดียวเท่านั้น ผู้ที่สามารถเข้าถึงจะถูกจำกัด ซึ่งขัดแย้งกับหลักการของการเข้าถึงของโลกที่ฝังตัวอยู่ในพันธกิจบริการสาธารณะ

การตอบสนองหลักเหตุผลนี้ รัฐบาลฝรั่งเศสเสนออนุมัติเงินทุนสำหรับการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลภาคพื้นดิน ซึ่งช่องสาธารณะและช่องของภาคเอกชนมีส่วนร่วมในเดือนกุมภาพันธ์ปี 2002

#### 2.1.4.6.2 โอกาสของโทรทัศน์สาธารณะของฝรั่งเศส

ช่องโทรทัศน์สาธารณะในฝรั่งเศสมีความยุ่งยากมาหลายปี และได้มีการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง ตลอดจน มีการทำแผนผังกลยุทธ์ขององค์กร หากแต่ความยุ่งยากนั้นเกิดจากการเผชิญกับข้อจำกัดทางการเงินของช่องสาธารณะ และมีความรุนแรงขึ้นจากกฎหมายแทรกแซงอย่างหนัก และการเปลี่ยนแปลงนโยบายสื่อของรัฐบาล ทั้ง ๆ ที่ การเพิ่มขึ้นของค่าธรรมเนียมใบอนุญาต ซึ่งทรัพย์สินของช่องสาธารณะถูกเปรียบเทียบและถูกจำกัดกับผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์ของภาคเอกชน เช่น Canal Plus, M6 และโดยเฉพาะ TF-1 ซึ่งได้รับมากกว่าครึ่งของรายได้จากค่าโฆษณา ความไม่แน่นอนทางการเงินรุนแรงขึ้นในแต่ละปี งบประมาณสำหรับช่องสาธารณะถูกร่วมกันกับกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง และต้องได้รับการอนุมัติจากนายกรัฐมนตรีก่อนนำเสนอในรัฐสภา

รายการของโทรทัศน์สาธารณะของฝรั่งเศสมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิกฤตอัตถิภาวนิยมที่ยังลึก เหมือนในหลายประเทศทางยุโรป ที่ผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์สาธารณะได้มีวิธีเติมเต็มวัตถุประสงค์ทางวัฒนธรรมและการศึกษา ขณะที่มีการแข่งขันกับผู้ประกอบกิจการโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ด้วย

งานวิจัยในหัวข้อเรื่อง กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะและรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของนานาประเทศ มาใช้เพื่อศึกษารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ว่าสามารถนำของประเทศใดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด ตลอดจน ยังได้นำไปเปรียบเทียบกับข้อค้นพบจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดให้กับ ททบ.5 เพื่อให้สามารถนำเสนอรายการให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะได้จริง ให้สมกับสโลแกนที่ว่า “นำคุณค่าสู่สังคมไทย คงคุณค่าสู่ยุคดิจิทัล” อันจะมีคุณูปการต่อสาธารณะต่อไป

## 2.2 โทรทัศน์สาธารณะและการเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย

### 2.2.1 ลักษณะของโทรทัศน์สาธารณะ

โทรทัศน์สาธารณะนั้นแตกต่างจากโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ และโทรทัศน์ของรัฐที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่โทรทัศน์สาธารณะนั้นมีปรัชญาและแนวทางในการดำเนินการที่ถือว่าประชาชนเป็นพลเมืองเจ้าของประเทศ และสื่อทำหน้าที่เป็นพื้นที่สาธารณะในการให้ข้อมูลข่าวสารและเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของประชาชน มีเป้าหมายคือเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ ซึ่งโทรทัศน์สาธารณะเป็นนวัตกรรมทางสังคมของประเทศที่พัฒนาแล้ว ที่ต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ที่ไม่คิดค่าบริการ และโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิกแบบต่าง ๆ ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและพลเมืองหลายกลุ่ม โดยมุ่งหวังให้คนเหล่านี้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและมีสุขภาวะดีขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว โทรทัศน์สาธารณะจึงมีลักษณะดังนี้ (การจัดตั้งทีวีสาธารณะในประเทศไทย (2550, น. 3 - 5)

1. มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานด้วยหลักประกันทางกฎหมาย ที่ป้องกันการแทรกแซงทางการเมือง และให้ความมั่นคงทางการเงิน ควบคู่ไปกับการห้ามโฆษณา เพื่อให้ปลอดจากการถูกแทรกแซงจากกลุ่มทุน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดี
2. ผลิตรายการคุณภาพสูงที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เช่น รายการข่าว และรายการเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งให้ข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วนรอบด้าน รายการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน และรายการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. ผลิตและเผยแพร่รายการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีข้อกำหนดด้านมาตรฐานของรายการ (Programming Standard) และข้อบังคับด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Code of Conduct)
4. มีกลไกให้สังคมมีส่วนร่วม เช่น การสนับสนุนผู้ผลิตรายการอิสระทั้งผู้ประกอบการรายย่อย และชุมชน ให้สามารถใช้โทรทัศน์ในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน และมีกลไกสำรวจความพึงพอใจของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีกลไกที่ประชาชนสามารถให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ร้องเรียน และ ตรวจสอบการดำเนินงานของทีวีสาธารณะได้โดยง่าย

นอกจากนี้ ยังพบว่า โทรทัศน์สาธารณะในประเทศไทย ควรให้บริการหลักในรูปแบบของโทรทัศน์ภาคพื้นดินโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ชมรายการ (Free TV) เนื่องจากสามารถให้บริการครอบคลุมครัวเรือนได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการเรื่อง “การบริการอย่างทั่วถึง”

(Universal Service) และมีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจมากกว่าในระยะยาว รวมทั้ง การตั้ง สถานีโทรทัศน์ช่องใหม่ต้องใช้เวลาและใช้เงินลงทุนสูงอีกด้วย

### 2.2.2 การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลของประเทศไทย

เมื่อ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคม แห่งชาติ (กสทช.) ประกาศใช้แผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ แผนแม่บทกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2555 – 2559 และ แผนแม่บทกิจการโทรคมนาคม ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2555 -2559 โดย กสทช. ได้กำหนดแผนการเปลี่ยนระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล

อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์ (2556) การอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์ ปี พ.ศ. 2556 กสทช. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลคลื่นความถี่ได้เริ่มผลักดันโทรทัศน์ ดิจิทัล โดยนำคลื่น โทรทัศน์ที่ วางอยู่ช่วงหนึ่งมาจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มาทำโทรทัศน์ดิจิทัลเพื่อส่งสัญญาณควบคู่กับระบบอนาล็อกเดิม

โทรทัศน์ดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท 48 ช่อง ได้แก่

1. บริการสาธารณะ จำนวน 12 ช่อง
2. บริการธุรกิจ จำนวน 24 ช่อง
3. บริการชุมชน จำนวน 12 ช่อง

งานวิจัยครั้งนี้ ได้นำกรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลของประเทศไทย ไปใช้ เพื่ออธิบายถึงที่มาของการปรับแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ เทคโนโลยี การตลาด เนื้อหารายการ และ งบประมาณ เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะอย่างแท้จริงต่อไป

2.2.3 การเปลี่ยนแปลงของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 กับ การเป็นโทรทัศน์ดิจิทัล ประเภทบริการสาธารณะ เพื่อความมั่นคง

ตามแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นทีวีดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 กล่าวไว้ดังนี้ สืบเนื่องจากประวัติศาสตร์ที่ยาวนานของราชอาณาจักรไทยที่สามารถดำรงรักษาเอกราชปกป้องอธิปไตยและรักษาผลประโยชน์ของชาติมาโดยต่อเนื่องนั้นได้สะท้อนให้เห็นถึง บทบาทอันสำคัญยิ่งของกองทัพบกในการเป็นกำลังหลักของชาติ ดังนั้นประเทศชาติจึง จำเป็นต้องมีกำลังกองทัพที่เข้มแข็งเพื่อเป็นหลักประกันในการป้องกันราชอาณาจักรและรักษา ผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งเป็นพลังอำนาจที่จะช่วยเสริมการเจรจาต่อรองทางการเมืองระหว่าง ประเทศด้วยการใช้กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ โดยกองทัพบกเป็นองค์กรส่งเสริมการ พัฒนาประเทศในการปกครองระบอบประชาธิปไตยด้านความมั่นคงและการสื่อสารภาครัฐกับ

ประชาชนเป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายบัญญัติ (แผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นทีวิจิทัลของ  
สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5, 2558)

เพื่อให้ กองทัพบกสามารถปฏิบัติการตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กองทัพบกจึงมีความจำเป็นต้องใช้กิจการ โทรทัศน์สนับสนุนการปฏิบัติการต่าง ๆ ดังนี้

1. การสนับสนุนหน้าที่การเตรียมกำลังกองทัพบก เนื่องจากกองทัพบกจำเป็นต้องจัดเตรียมกำลังไว้ให้พร้อมตั้งแต่ยามปกติจำนวนหนึ่ง เพื่อให้สามารถเผชิญภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ โดยได้ปรับปรุงและพัฒนากองทัพให้มีขีดความสามารถสูงทั้งในด้านโครงสร้างกำลังพร้อมรบ ความสามารถที่จะทำการรบได้อย่างต่อเนื่อง โดยการใช้กิจการโทรทัศน์ดำเนินการในภาวะปกติ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับกองทัพอันได้แก่ ทหารประจำการ ทหารกองหนุน รวมทั้ง ญาติพี่น้องของทหาร และ ประชาชนทั่วไป เพื่อเป็นสื่อกลางประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของทางราชการให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบข่าวสารที่ถูกต้อง

2. การสนับสนุนหน้าที่ในการป้องกันราชอาณาจักร โดยในแต่ละแผนจะมีแผนวงการปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ และ แผนวงสื่อสารกำหนดการใช้สถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก ไว้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติการทางยุทธการ ซึ่งถือว่ายุทธปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ทั้งก่อน ระหว่างปฏิบัติการ และ หลังปฏิบัติการ เพื่อให้การใช้กิจการกระจายเสียงละกิจการโทรทัศน์สามารถสนับสนุนหน้าที่ในการป้องกันราชอาณาจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงภายใน โดยการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ และการปฏิบัติการทางทหารอื่น ๆ ที่มีใช้การสงครามล้วนจำเป็นต้องมีสื่อในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยที่กองทัพบกจำเป็นต้องมีการดำเนินกิจการโทรทัศน์ที่สามารถเผยแพร่สัญญาณครอบคลุมพื้นที่สำคัญทั่วประเทศ และสามารถเผยแพร่ได้ในทุกพื้นที่ในประเทศไทย โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้กิจการโทรทัศน์สนับสนุนภารกิจของกองทัพบก และสนับสนุนภารกิจของรัฐด้านความมั่นคงด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม และ สาธารณะประโยชน์อื่น ๆ

4. การสนับสนุนการให้บริการสาธารณะและภารกิจอื่น ๆ ที่กองทัพบกได้รับมอบ จะเห็นได้ว่ากองทัพบก เป็นกลไกสำคัญส่วนหนึ่งของรัฐ ที่มีบทบาทในการรักษาความมั่นคงของชาติ ไม่เฉพาะความมั่นคงทางด้านการทหาร แต่รวมถึงความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม

จิตวิทยา และเทคโนโลยี บทบาทด้านความมั่นคงดังกล่าวของกองทัพบกในฐานะเป็นกำลังทางการทหารของรัฐ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 จากบทบาทด้านความมั่นคงของกองทัพบกที่มีอยู่หลายมิติดังที่ได้อธิบายไว้เบื้องต้น เป็นผลให้กองทัพบกมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีสถานีวิทยุโทรทัศน ซึ่งสามารถออกอากาศได้ครอบคลุมทุกพื้นที่สำคัญของประเทศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีเหตุการณ์เร่งด่วนเกิดขึ้น จะทำให้สามารถใช้แก้ปัญหาเพื่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างทันท่วงที ตามแนวนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ นโยบายของรัฐบาล และแผนบริหารราชการแผ่นดิน

จาก ความเชื่อมั่น ททบ. กับการเป็นผู้ให้บริการ โครงข่ายโทรทัศนระบบดิจิทัล (2556) สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ได้ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 มีความมุ่งมั่นในการเผยแพร่ข่าวสารสาระ และความบันเทิงสู่ประชาชน ตามคำขวัญ “ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย” สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก เป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวกับความมั่นคง ด้วยการใช้สื่อโทรทัศนเพื่อการประชาสัมพันธ์และปลูกจิตสำนึกความรักชาติ รักแผ่นดิน รวมทั้งเพื่อการป้องกันประเทศ โดยหลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน พ.ศ.2551 นั้น สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก และกองทัพบก ได้ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว จึงมีนโยบายให้สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ต้องดำเนินการเปลี่ยนผ่านไปสู่สถานีโทรทัศน ประเภทบริการสาธารณะ เพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ ในฐานะหน่วยงานราชการตามมาตรา 11 (1) โดยจะต้องผลิตรายการที่เป็นข่าวสารหรือสาระที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ทั้งนี้ จากพระราชบัญญัติดังกล่าว ยังได้กำหนดให้ สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ในฐานะส่วนราชการที่ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศนอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับประกอบกิจการนั้น ได้ต่อไปจนถึงวันที่กำหนดในแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศนใช้บังคับ หลังจากนั้นสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ต้องเสนอแผนเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นสถานีโทรทัศนบริการสาธารณะประเภทที่ 2 (เพื่อความมั่นคงของรัฐ) เพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการบริการสาธารณะจาก กสทช. ต่อไป ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ได้จัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศนประเภทบริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐข้างต้น เพื่อให้สามารถบริการข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชนในฐานะสถานีโทรทัศนบริการสาธารณะเพื่อประชาชนโดยแท้จริง

สถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก ได้สนับสนุนการดำเนินการของ กสทช. ในทุกขั้นตอน และกระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศนระบบดิจิทัล โดยก่อนหน้านี้อ สถานีวิทยุโทรทัศน

กองทัพบก มีการแจ้งเหตุผลความจำเป็นในการถือครองคลื่นความถี่ให้กับ กสทช. พิจารณา รวมทั้งได้ร่วมกับสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ และ กสทช. ในการทดลองออกอากาศโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล โดยสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ทำการขออนุญาตทดลองในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผลการทดลองสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ได้กำหนดความมุ่งหมายของแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประกอบกิจการโทรทัศน์จากรูปแบบปัจจุบันไปสู่สถานีวิทยุโทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคง หรือเพื่อประโยชน์สาธารณะไว้ 2 ประการดังนี้

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการดำเนินการกิจการวิทยุโทรทัศน์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกให้สอดคล้องกับ กฎหมายพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ 2551 โดยมาตรา 10 ได้กำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบกิจการบริการสาธารณะประเภทที่ 2 ซึ่งออกให้กับกิจการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ และ โดยมาตรา 11 ที่กำหนดให้ ผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการบริการสาธารณะต้องเป็นกระทรวง ทบวง กรม องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน หรือ หน่วยงานอื่นใดของรัฐที่มีใช้รัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมายหรือมีความจำเป็นต้องดำเนินการกระจายเสียงหรือกิจการโทรทัศน์ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด แต่พระราชบัญญัติการประกอบกิจการดังกล่าว ก็ยังมีบทเฉพาะกาลที่อนุญาตให้ผู้ดำเนินการวิทยุโทรทัศน์รายเดิมที่ได้รับอนุญาตโดยถูกต้องตามกฎหมายสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าใบอนุญาตจะหมดอายุ

อย่างไรก็ตาม กองทัพบกได้เล็งเห็นประโยชน์ด้านความมั่นคงและประโยชน์สาธารณะโดยรวมของประเทศไทยในการปฏิรูปการบริหารจัดการทรัพยากรสื่อของชาติอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่ากองทัพบกจะเป็นองค์กรหลักด้านความมั่นคงองค์กรหนึ่งที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการวิทยุโทรทัศน์ และถือครองคลื่นความถี่อย่างถูกต้องตามกฎหมายก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 จะได้รับสิทธิตามบทเฉพาะกาลจากพระราชบัญญัติดังกล่าวเนื่องจากใบอนุญาตยังไม่หมดอายุ แต่ก็ได้แสดงเจตนาสมัครใจที่จะกำหนดให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ปรับตัวไปสู่การให้บริการโทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคงหรือเพื่อความปลอดภัยสาธารณะ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 เร็วกว่ากำหนด 10 ปี ตามที่ กสทช. ได้กำหนดไว้ในแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ด้วยเหตุนี้ ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกจึงได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายการให้ได้สัดส่วนของรายการข่าวสารและสาระที่เป็นประโยชน์สาธารณะในอัตราส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ตามเงื่อนไขที่

เป็นไปตามบทบัญญัติหลักของพระราชบัญญัติการประกอบกิจการฯ พ.ศ.2551 มาตรา 33 และตามประกาศของ กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำผังรายการสำหรับการให้บริการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ พ.ศ. 2556

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการดำเนินกิจการวิทยุโทรทัศน์ของ กสทช. เพื่อสนับสนุนแผนการเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยประเทศมีโอกาสดังกล่าวที่ประชาชนผู้รับชมหรือสื่อถูกรอบงำโดยกลุ่มผลประโยชน์ใดกลุ่มหนึ่งได้ยากมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีโทรทัศน์ดิจิทัลจะทำให้สามารถออกอากาศพร้อม ๆ กัน ได้หลาย ๆ สถานี มากกว่าระบบอนาล็อก แต่ทั้งนี้การที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่โทรทัศน์ดิจิทัลที่สมบูรณ์ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการสถานีโทรทัศน์ (Service Provider) ผู้ให้บริการโครงข่าย (Network Provider) ผู้ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Provider) และผู้ให้บริการโปรแกรมประยุกต์ (Application Provider)

ทาง กสทช. เห็นว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์ กสทช. มีความพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านด้วยสาเหตุ 5 ประการ ดังนี้

1. กิจการวิทยุโทรทัศน์ กสทช. มีประสบการณ์การทำงานด้านการเผยแพร่มานาน มีสถานีวิทยุโทรทัศน์และเครื่องมืออุปกรณ์เป็นของตนเอง
2. กิจการวิทยุโทรทัศน์ กสทช. มีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ได้เอง
3. กิจการวิทยุโทรทัศน์ กสทช. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ
4. กสทช. มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการกิจการวิทยุโทรทัศน์ เช่น พื้นที่ หน่วยต่าง ๆ ภายใน กสทช. และเครื่องมือด้านกิจการกระจายเสียงและแพร่ภาพ
5. งานด้านกิจการวิทยุโทรทัศน์ กสทช. มีประสบการณ์ด้านความมั่นคงและประโยชน์สาธารณะ โดยเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ กสทช. ในการเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านความมั่นคง ทั้งในสภาวะปกติ และไม่ปกติ

จากบทสรุปผู้บริหารของสถานีวิทยุโทรทัศน์ กสทช. ช่อง 5 พบว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์ กสทช. ช่อง 5 ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการตลอดระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ 2560 ถึง 2564 จำนวน 7 ประการ ดังนี้

1. ด้านช่องรายการ โดยตั้งเป้าหมายในเรื่องของอันดับความนิยมและคะแนนนิยม จากผลการจัดลำดับความนิยมของการรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล

2. ด้านการผลิตรายการ โดยตั้งเป้าหมายในการผลิตรายการที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก รวมถึง การผลิตรายการให้ส่วนราชการอื่น ๆ
3. ด้านธุรกิจสื่อใหม่ โดยตั้งเป้าหมายในการใช้ช่องทางสื่อใหม่ เพื่อนำเสนอเนื้อหารายการข่าวและการประชาสัมพันธ์ รวมถึงเพิ่มช่องทางการหารายได้
4. ด้านโครงข่าย โดยตั้งเป้าหมายในการเสริมศักยภาพทางโครงข่ายให้เหนือกว่าผู้ให้บริการรายการอื่น ๆ
5. ด้านบุคลากร โดยตั้งเป้าหมายในการปรับลดจำนวนเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการจัดที่เปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามวิชาชีพ
6. ด้านการลดค่าใช้จ่าย โดยตั้งเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารหน่วยและการเก็บรักษาสิ่งอุปกรณ์สำรองภายในคลัง
7. ด้านกระบวนการทำงานและการบริหาร โดยตั้งเป้าหมายในการลดขั้นตอนการทำงาน ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

งานวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความจำเป็นของการใช้กิจการโทรทัศน์สนับสนุนการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกองทัพบก ตลอดจน ความมุ่งหมายของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประกอบกิจการโทรทัศน์จากรูปแบบปัจจุบันไปสู่สถานีวิทยุโทรทัศน์สาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคง หรือ เพื่อประโยชน์สาธารณะ รวมทั้ง เป้าหมายในการดำเนินการตลอดระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ 2560 ถึง 2564 มาวิเคราะห์เชิงบูรณาการ โดยการศึกษาว่า แนวคิดที่มีการกำหนดไว้แล้วนี้ กับ ความเป็นจริงนั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่ และมีประเด็นใดเพิ่มเติมผู้วิจัยได้นำประเด็นเพิ่มเติมเหล่านั้นมากำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้น โยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ รายละเอียดมีดังนี้

- 2.3.1 ความสำคัญของการบริหาร
- 2.3.2 หน้าที่ในการบริหาร
- 2.3.3 การบริหารงานสื่อ
- 2.3.4 ลักษณะของการบริหารงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์

### 2.3.1 ความสำคัญของการบริหาร

องค์กรทุกองค์กรไม่อาจดำเนินการต่อไปได้ หากปราศจากการบริหาร ดังนั้นการบริหารองค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ (กิติมา สุรสนธิ, 2552, น.7)

1. การบริหารทำให้องค์กรมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานขององค์กรจะไม่เสียเวลา หรือต้องเสี่ยงไปกับความไม่รู้ในเป้าหมายขององค์กรคืออะไร การบริหารจึงเป็นตัวชี้นำเป้าหมายขององค์กร

2. การบริหารช่วยให้องค์กรทราบว่า ในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นจะต้องใช้ปัจจัยใดบ้างและจะนำมาซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้อย่างไร

3. การบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็น โอกาสและหนทางต่าง ๆ รวมทั้ง หนทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากในโลกแห่งการแข่งขัน การมีโอกาสดีมีทางเลือกที่ถูกต้อง ย่อมทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การบริหารช่วยให้อำนาจหรือผู้จัดการดำเนินการกิจต่าง ๆ ขององค์กร หน่วยงาน หรือธุรกิจได้อย่างคุ้มค่า กล่าวคือ การบริหารจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ รู้ว่าควรลงทุนอะไรและจะสามารถประหยัดในส่วนใดได้บ้าง เป็นต้น

5. การบริหารทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานกันระหว่างคนกลุ่มต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารจะทำให้องค์กรมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน และทำให้คนในองค์กรรู้ถึงอำนาจบทบาทหน้าที่ของตนเองว่ามีขอบเขตกว้างขวางมากน้อยเพียงใด

6. การบริหารที่ผิดพลาด อาจทำให้องค์กรประสบปัญหา และพบกับความล้มเหลว จนอาจนำไปสู่ความหายนะขององค์กรได้ในที่สุด

### 2.3.2 หน้าที่ในการบริหาร

กิติมา สุรสนธิ (2552, น. 20 - 23) กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ รายละเอียดมีดังนี้

1. วางแผน (planning)
2. การจัดโครงสร้างองค์กร (organizing)
3. การจัดคนหรือบุคลากรเข้าทำงาน (staffing)
4. การสั่งการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)

### 2.3.3 การบริหารงานสื่อ

สื่อทุกชนิดมีขั้นตอนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน สนองต่อการใช้งานของผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพื่อให้สื่อดังกล่าวคงชีวิตอยู่ได้ในโลกของการสื่อสาร แคน คาสพี อธิบายไว้ว่า สื่อชนิดต่าง ๆ เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วจะมีการพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลง อยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (อ้างถึงใน จูตินัน บ.คอมมอน, 2560, น. 1)

การก่อตั้ง (Inauguration) คือ ขั้นตอนของการก่อตั้ง การเกิดขึ้นของสื่อในสังคม

1. การสถาปนา (Institutionalization) คือ ขั้นตอนของสื่อถูกนำมาใช้งานโดยประชาชนอย่างแพร่หลาย และพัฒนาจนได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม

2. การปกป้องตนเอง (Defensiveness) คือ ขั้นตอนที่สื่อนั้นต้องมีการปกป้องตนเองจากความท้าทายของสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นและมีการแข่งขันช่วงชิงกลุ่มผู้รับสารระหว่างกัน

3. การปรับตัว (Adaptation) คือ ขั้นตอนของการปรับตนเองเพื่อให้อยู่รอด โดยคาสพี กล่าวว่า การปรับตัวของสื่อ มี 3 รูปแบบ คือ การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ตนเองให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ (Adaptation) การหลอมรวมกับสื่ออื่น ๆ (Convergence) และรูปแบบสุดท้าย คือ การตายจากไป เพราะสื่อไม่สามารถปรับตนเองได้ (Obsolescence)

จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ได้รับการพัฒนาผ่านขั้นตอนของการยอมรับในฐานะสถาบันทางสังคม (Institutionalization) มาแล้ว และกำลังอยู่ในช่วงที่กำลังถูกท้าทาย (Defensiveness) ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างอินเทอร์เน็ต การปฏิวัติทางดิจิทัลของวงการสื่อถือเป็นการปรับเปลี่ยน (Adaptation) ตนเอง และ ในขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดช่องทางของการหลอมรวมกัน (Convergence) กับสื่ออื่นที่เกิดขึ้นมาใหม่ ซึ่งจากการขยายตัวของสื่อดิจิทัลหลวมรวมมีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อทั้งผู้บริโภค ผู้ผลิตสื่อ และผู้บริหารสื่อ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ทั้งระดับมหภาค (Macro Level) และระดับจุลภาค (Micro Level)

### 2.3.4 ลักษณะของการบริหารงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์

วิทยุโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อมวลชนที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง ให้บริการสาธารณะ และ บริการธุรกิจโฆษณา โดยมีกระบวนการในการทำงานและการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านการผลิต รายการยุ่งยากซับซ้อนกว่า จึงต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก ใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพงและใช้ทุนในการดำเนินกิจการสูงมาก โดยมีลักษณะการบริหารงานดังนี้ (สุภารัตน์ ธนกุลพรรณ, 2553, น. 49 - 53)

### 1. การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานด้านบุคลากรเป็นกระบวนการในการจัดหา คุ้มครองรักษาและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้คนทำงานที่มีคุณภาพ การที่องค์กรมีบุคคลที่มีคุณภาพย่อมทำให้การดำเนินงานทุกอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรนั้นตั้งไว้ สำหรับสถานีวิทยุโทรทัศนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก เพราะบุคลากรเป็นหน้าตาของสถานี เนื่องจากความสำเร็จของงานจะออกมาในรูปของรายการที่เผยแพร่หน้าจอโทรทัศน์ ในการทำงานด้านรายการจะประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่ต้องร่วมมือประสานงานกัน ทั้งฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายแสดง ฝ่ายเทคนิค จึงจะทำให้งานออกมามีคุณภาพ เป็นที่นิยมของผู้ชม

### 2. การบริหารงานด้านรายการ

รายการที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ แต่ละวันมีจำนวนมาก แต่ละรายการนอกจากจะมีความแตกต่างกันในด้านเนื้อหาสาระ วิธีการนำเสนอและกลุ่มเป้าหมายแล้ว ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของแหล่งผลิตรายการ โดยจะมีทั้งรายการที่สถานีผลิตเอง และผลิตจากบริษัทผู้ผลิตรายการภายนอก บางรายการก็ได้รับความนิยมสูง บางรายการก็ได้รับความนิยมน้อย ซึ่งรายการที่ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านรายการ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อรายได้ของสถานี

การบริหารงานด้านรายการ ปกติเป็นหน้าที่ของฝ่ายรายการ มีหน้าที่ดังนี้

1. วางแผนจัดรายการและตารางการออกอากาศ
2. ผลิตรายการโดยสถานีเองหรือจัดการรายการจากแหล่งผลิตรายการภายนอกมาออกอากาศ เพื่อดึงดูดความสนใจ และสนองความต้องการของผู้ฟังและผู้ชม
3. ผลิตรายการเพื่อบริการสาธารณะ รายการเพื่อการประชาสัมพันธ์และรายการเพื่อส่งเสริมการตลาดของสถานี
4. ผลิตหรือจัดการรายการอื่น ๆ ตามนโยบายของสถานี หรือกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
5. สร้างผลประโยชน์และรายได้ให้แก่สถานี เช่น การจัดจำหน่ายเทปบันทึกรายการที่ออกอากาศแล้ว หรือเพลงประกอบละคร เป็นต้น

การบริหารงานด้านธุรกิจ เป็นหัวใจสำคัญของสถานีวิทยุโทรทัศน์ เพราะเป็นการสร้างรายได้และผลกำไรให้กับทางสถานี โดยผู้ชมคือผู้บริโภครายการ เปิดเครื่องรับเพื่อชมรายการโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยตรง เพราะรายการได้รับการสนับสนุนจากบริษัทโฆษณา ส่วนบริษัทโฆษณา เป็นผู้ส่งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปยังผู้ชม โดยการซื้อเวลาของสถานี

การบริหารงานด้านธุรกิจ เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาด ซึ่งบางสถานีอาจแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายขาย และ ฝ่ายส่งเสริมการตลาด

ด้วยงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นงานวิจัยเชิงนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจึงมีความสำคัญในการใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยผู้วิจัยจะประมวลข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และนำมาแนวคิดข้างต้นมาประกอบการพิจารณาเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพให้กับ ททบ.5 เพื่อตอบโจทย้ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงต่อไป

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบันและแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง

ด้วยสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นั้น เป็นองค์กรสื่อที่มีความสำคัญองค์กรหนึ่ง และได้รับโจทย้ให้เปลี่ยนผ่านเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้น แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์กรหรือสถาบันของ ททบ.5 ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทางสังคม ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบันเข้ามาเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้ง การที่ ททบ. 5 นั้น ได้รับโจทย้ของการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ความรู้ บันเทิง เกี่ยวกับความมั่นคง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงมานำเสนอให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานและนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อค้นหาคำตอบในการตอบโจทย้วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ต่อไป โดยนำเสนอ 2 แนวคิด ดังกล่าว รายละเอียดมีดังนี้

### 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบัน

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง

### 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสถาบัน

ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) มุ่งเน้นการอธิบายพฤติกรรมลอกเลียนแบบกันขององค์กรเพื่อความอยู่รอดเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม (Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1983-1987) ทฤษฎีสถาบันสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่องค์กรต่าง ๆ นำเทคนิคการบริหารมาใช้ร่วมกับแพชชั่น เช่น ไอเอสโอ (ISO) หรือ ทีคิวเอ็ม (TQM) เนื่องจากมีการวิจารณ์ว่าทฤษฎีสถาบันเน้นเฉพาะการสร้างความเป็นสถาบัน (Institutionalization) ขึ้นมาเท่านั้น การสร้างสถาบันดังกล่าวมีความเป็นอนุรักษ์นิยมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าวของทฤษฎีนี้ โอลิเวอร์ (1992) ได้นำทฤษฎีสถาบันมาพัฒนาเป็นแนวคิดที่ตรงข้ามกับการทำให้เป็นสถาบัน (Deinstitutionalization) ซึ่งหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนหรือทำลายความเป็นสถาบันหรือธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติมามีปัจจัยหรือเงื่อนไขใดบ้างที่จะทำให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นได้

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง

จากแผนแม่บทกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ของกองทัพบก พ.ศ.2556 – 2560 กล่าวไว้ว่า การพัฒนาสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทุกประเทศพึ่งพากันอย่างใกล้ชิดและบูรณาการเป็นระบบเดียวกัน อันมีสาเหตุมาจากความเจริญก้าวหน้าด้านการคมนาคมขนส่ง และ ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการรวมตัวของประเทศต่าง ๆ ในส่วนของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Asean) จะมีการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน (Asean Community) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงบริบทจากการเป็นโลกาภิวัตน์ในภาพรวม จะทำให้โลกทั้งโลกกลายเป็นหมู่บ้านโลก (Global Village) ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างไหลเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายถึงกันหมด ในลักษณะไร้พรมแดน ทำให้ส่วนต่าง ๆ เกิดการขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง ทั้งยังส่งผลกระทบอย่างรวดเร็ว กว้างขวางอย่างไม่คาดคิด โดยเฉพาะในเรื่องการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการทางสังคม การเมือง รัฐบาล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตบุคคลพลเมืองของคนในชาตินั้น ๆ

การรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ จนอาจทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ความรู้สึกนึกคิดของคนในชาติที่ไม่เห็นด้วย เกลียดชังหรือ นิยมชมชอบต่อการกระทำที่รัฐทำต่อประชาชน หรือประชาชน/กลุ่มบุคคลกระทำต่อกัน โดยการรับรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ที่ติดต่อสื่อสารทั้งภาพและเสียงได้อย่างรวดเร็ว ทันทีทันใดตลอดเวลา และสามารถเข้าถึงบุคคลได้ทุกหมู่เหล่า ส่งผลให้มีการพัฒนาความคิดไปสู่ความต้องการจากพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ในเรื่องสิทธิ เสรีภาพ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความต้องการตรวจสอบได้ จากสภาพความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในวิถีชีวิต และ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลหลายกลุ่ม หลายเชื้อชาติ ศาสนา ที่มีความคิดว่ากลุ่มตนถูกเอารัดเอาเปรียบหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมและพยายามเรียกร้องหรือต่อสู้ทุกวิถีทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของกลุ่มคน จนส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมขึ้นทั่วไป

หากรัฐไม่เข้าใจหรือปรับตัวไม่ทัน จะนำไปสู่ภาวะความเสี่ยงต่อปัญหาความมั่นคงที่มีลักษณะผันผวนซับซ้อน เนื้อความคาดหมาย ควบคุมและแก้ไขได้ยาก จนอาจนำไปสู่ภาวะของรัฐที่ล้มเหลวได้ และความเป็นโลกาภิวัตน์ ยังทำให้ปัญหาต่าง ๆ มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เช่น ปัญหาการค้ายาเสพติด การหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การก่อการร้าย การค้ามนุษย์และแรงงานเถื่อน อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ ปัญหาความพยายามแบ่งแยกดินแดนของกลุ่มชนที่มีความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติหรือศาสนา อาชญากรรมข้ามชาติประเภทอื่น ๆ รวมถึงเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนอาหารและพลังงาน ประกอบกับพลังงานของโลกที่เริ่มมีจำกัด อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงโดยรวมเป็นอย่างมาก ซึ่งปัญหาเหล่านี้ คือ ปัญหาความมั่นคงรูปแบบ

ใหม่ ที่เรียกว่าปัญหาความมั่นคงของสังคม (Social Security) และความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) ที่จะกระทบต่อเสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศ

กล่าวโดยสรุป กองทัพบกได้ให้การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่องที่สำคัญและเป็นรูปธรรมที่สุด ได้แก่ การแก้ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวและผู้หลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การพิทักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ซึ่งกองทัพบกได้ใช้บุคลากร ยุทโธปกรณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ เข้าไปดำเนินการอย่างเหมาะสมในบทบาทต่าง ๆ

สถานีวิทยุโทรทัศน้กองทัพบกจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาด้านความมั่นคง ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ยุทธการ ยุทธวิธี ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน สื่อใหม่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสถานีวิทยุโทรทัศน้กองทัพบกจะสามารถอยู่รอดได้หรือไม่อย่างไร ภายใต้นโยบายด้านความมั่นคงของรัฐ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อรูปแบบรายการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงไปใช้ประกอบการวิเคราะห์หาคอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติสำหรับ ททบ.5 เพื่อตอบโจทย์การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยเฉพาะทางด้านเนื้อหารายการที่ต้องครอบคลุมเรื่องความมั่นคงอย่างรอบด้าน อีกทั้ง การพัฒนาปรับใช้เนื้อหาในสื่อใหม่ต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมและเข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจาก สถานีวิทยุโทรทัศน้กองทัพบก นั้นต้องเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บทบาทผู้นำมีความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง ททบ. 5 นั้นมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของสถานีมาเป็นสถานีบริการสาธารณะ แสดงให้เห็นว่าการบริหารต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รวมทั้งยุคสมัยที่เปลี่ยนไป สื่อใหม่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น จำนวนช่องดิจิทัลก็มีจำนวนมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหาร ททบ.5 ต้องนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ด้วย โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

### 2.5.1 แนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### 2.5.2 ลักษณะการบริหารเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### 2.5.3 กรอบแนวคิดของ 7's แมคคินซี

### 2.5.1 แนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนื่องด้วยมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ โดย Robbins and Coulter. (2008, pp. 161-163) Robbins (1994, p. 2561) กล่าวว่าเมื่อคลื่นลมแรง คือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัว พร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลง และ ปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นหมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และ เทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก เป็นต้น 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร คือ ต้อง มีการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิตการใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

### 2.5.2 ลักษณะการบริหารเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ โดย Daft (1992, pp. 254-255) กล่าวว่า มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความต้องการที่เกิดจากการที่องค์กรและสมาชิกในองค์กรไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง 3) การยอมรับที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องสอดคล้องและไปด้วยกัน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องนำแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่ มาสู่พนักงาน เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ 5) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญ คือ ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Burns, 2000, อ้างถึงใน ชาตศิลา คงเพชรดิษฐ์ และ ชีรวัฒน์ จันทิก, 2559)

### 2.5.3 กรอบแนวคิดของ 7's แมคคินซี

แนวคิดของแมคคินซีนี้ ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ว่ามีลักษณะอย่างไร โดยตัวแปรแต่ละตัวล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร กับ การพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการดำเนินงาน บุคลากร รูปแบบ

พฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ โดยแนวคิดนี้ ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล ประกอบไปด้วย (มณีรัตน์ สุพร, 2556)

1. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงาน โดยโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

2. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของกิจการ

3. Staff (การจัดคนเข้าทำงาน) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรควรทำอย่างต่อเนื่อง

4. Style (รูปแบบ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารเป็นอย่างไร

5. System (ระบบ) หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการฝึกอบรม ตลอดจนระบบการจ่ายผลตอบแทน เป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ

6. Shared Value (ค่านิยมร่วมกัน) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

7. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะ หรือ ความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่าพนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่ มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

องค์ประกอบของ 7's McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ ส่วนลักษณะที่สอง ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และ ทักษะในการทำงาน ซึ่งแบบแนวคิดนี้ เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้หลากหลายสถานการณ์ อาทิ เช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ([www.im2market.com](http://www.im2market.com))

งานวิจัยชิ้นนี้ ได้นำแนวคิด 7's McKinsey มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ห้องคักร ททบ. 5 และนำไปสู่การค้นหาค้นหากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ โดยนำมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหาร ททบ. 5 และก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงานโทรทัศน์บริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกันทั้งระบบต่อไป

## 2.6 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนมากจะอยู่ในรูปแบบของบทความและหนังสือของต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสอดคล้องและอ้างอิงประกอบตามหมวดหมู่ของแนวคิด ทฤษฎีเบื้องต้น เพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ของแนวคิด ทฤษฎี ที่ใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจที่มาของ สภาพการณ์ปัจจุบัน และ การบริหารจัดการองค์กรสื่อในยุคปัจจุบัน

จากงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่โทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า สารนิพนธ์ของหลักสูตรปริญญาวารสารศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (จิรนนท์ สังขงาม, 2558) ศึกษาเรื่อง “ลักษณะการเป็นสื่อมวลชนยุคใหม่ ในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัล ประเภททีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคง ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 พบว่า ลักษณะของการเป็นสื่อมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ประเภททีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคง มีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ ฮาโรลด์ ลาสเวลล์ ที่ได้อธิบายหน้าที่ของการสื่อสารไว้ว่า จะต้องเฝ้าสังเกตดูแลเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง ภัยอันตรายที่ส่งผลกระทบต่อคนในชาติ พร้อมทั้งสร้างความสามัคคีอันดีงามให้เกิดขึ้นในสังคม ด้วยการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้ประชาชนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และถ่ายทอดวัฒนธรรม ความรู้สู่อนุชนรุ่นหลังสืบต่อไป ภายใต้คำขวัญ “ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย”

วิธีการปฏิบัติงานหาข่าวของสื่อมวลชนรุ่นใหม่ของทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ยังอาศัยแนวทางตามทฤษฎี บทบาท และหน้าที่ของสื่อมวลชน แต่จะแตกต่างกันตรงที่การให้น้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบของข่าวจำเป็นต้องมีความรวดเร็ว มีความเด่น ความใกล้ชิด ผลกระทบ ความมีเงื่อนงำ ความแปลก ความขัดแย้ง ทางด้านอารมณ์ เพศ และความก้าวหน้า ซึ่งทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ประเภททีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคงก็จะให้น้ำหนักไปที่การรักษาความมั่นคงให้เกิดขึ้นภายในชาติ การจะให้น้ำหนักไปที่ความรุนแรงมาก ก็อาจทำไม่ได้ เพราะจะยิ่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง และประเด็นข่าวนั้นก็จะถูกตัดไป เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของสื่อมวลชนยุคใหม่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 บริหารงานภายใต้ระบบราชการ มีการสั่งการแบบ top-down คือ จากบนลงล่าง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานข่าว ด้วยนโยบายการบริหารที่ต้องนำเสนอข่าวด้วยความเป็นกลางและรักษาความมั่นคงไว้ จึงจำเป็นต้องชี้แนะสังคมไปในทิศทางที่มุ่งก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความเข้าใจอันดี ที่จะนำมาสู่ความมั่นคงของประเทศและความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์
2. ปัจจัยด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 เป็นทหารของกองทัพบก ที่ไม่ได้ผ่านการเรียนด้านนิเทศศาสตร์มาโดยตรง จึงต้องได้รับการฝึกฝนเป็นระยะเวลานานพอสมควรก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งมาจากกองทัพบก เป็นนายทหารชั้นผู้ใหญ่ ทำการปกครองโดยระบบราชการ จึงยังยึดติดกับระบบสั่งการ เน้นเรื่องกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด จนอาจเรียกได้ว่าขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ที่วิสาหธารณะเพื่อความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงสู่ที่วิสาหธารณะเพื่อความมั่นคง พบว่า ลักษณะของบุคลากร ยังคงก่อปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของสถานี กระแสความนิยมลดลง บุคลากรได้ย้ายไปทำงานสถานีอื่น ทำให้ต้องอาศัยบุคลากรทางทหารมาทำหน้าที่แทน

จากรายงานผลการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม (ฐิตินัน, 2559) พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังถือเป็นภารกิจประการสำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารองค์กรสื่อต้องสร้างแนวปฏิบัติและคุณค่าสมาชิกในกลุ่มยึดถือร่วมกัน รวมทั้งต้องถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อมาขององค์กร เพราะวัฒนธรรม คือ สิ่งที่ใช้เป็นแนวทางของกิจกรรมกลุ่มในการสร้างผลผลิตและการอยู่รอด ดังที่ Boor และ Dowson (อ้างถึงใน Mierzejewska, 2011) ได้กล่าวไว้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์จึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร อันได้แก่ แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practice) เช่น การปลูกฝังความคิดและทักษะดิจิทัลแก่บุคลากร การสื่อสารขององค์กร (Company Communication) อันได้แก่ การนำเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ขับเคลื่อนการสื่อสารใน

องค์กร และวัฒนธรรมทางกายภาพขององค์กร (Physical Cultural Forms) เช่น การจัดหาอุปกรณ์ และทรัพยากรในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมด จะช่วยก่อให้เกิดการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งเป็นกลยุทธ์บริหารสื่อในระดับจุลภาค (Micro Level)

นอกจากนี้ งานวิทยานิพนธ์ของ พัชรนันท์ วิเศษสมวงศ์ เรื่อง “พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย” (พัชรนันท์, 2550) ถือเป็นงานวิจัยที่สำคัญเนื่องจากทำให้เห็นพัฒนาการของโทรทัศน์สาธารณะในอดีตเทียบกับปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาใช้ในการอภิปรายผลต่อไป โดยผลการวิจัยของ พัชรนันท์ วิเศษสมวงศ์ พบว่า มาตรการที่สำคัญในการจัดตั้งสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย มีดังนี้ 1) หลักประกันความเป็นอิสระ ประกอบด้วย หลักประกันความเป็นอิสระจากทุน หลักประกันความเป็นอิสระจากรัฐ หลักประกันความเป็นอิสระจากอคติของนักสื่อสารมวลชน 2) กลไกการสร้างความเป็นอิสระด้านการเงิน ประกอบด้วย การมีแหล่งทุนจาก ภาษีสรรพสามิตที่รับประกันถึงความมั่นคง แน่นอน และยั่งยืน และการปลอดโฆษณาที่จะทำให้อิสระจากระบบทุน 3) กลไกการสร้างความเป็นอิสระด้านการบริหารองค์กรเกิดจากการใช้โครงสร้างการบริหารหลายระดับ ทำให้มีระยะห่างจากการกำกับของรัฐ 4) กลไกในการตรวจสอบการทำงาน ประกอบด้วย การตรวจสอบทางกฎหมาย การตรวจสอบจากสภาผู้ชม การกำหนดให้มีข้อบังคับทางจริยธรรมของสถานี การตรวจสอบจากประชาชน และการควบคุมตามหน้าที่ของคณะกรรมการ

งานการศึกษาอีกฉบับที่น่าสนใจ คือ วิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง “โครงสร้างโทรทัศน์สาธารณะ Thai PBS กับ การมีส่วนร่วมของพลเมือง” ของ ภูษิตต์ ภูริปาณี (2556) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างระบบศักดินาของไทยในอดีต มีการผลิตซ้ำเชิงอุดมการณ์และครอบงำมวลชนให้ยอมรับและกลายเป็นกรอบแนวคิดกระแสหลักของสังคมจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังพบรูปแบบการมีส่วนร่วมของพลเมือง 4 รูปแบบหลัก คือ 1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 2) การมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ 4) การมีส่วนร่วมปรากฏตัวในรายการ อีกทั้งยังพบว่า กลุ่มภาคประชาสังคมระดับชนชั้นนำ มีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กร มีบทบาทสูงกับการมีส่วนร่วมในทุกมิติของทางสถานี

ขณะที่ผลงานวิจัย เรื่อง “การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี : สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อสมท. (โกศล, 2556) พบว่า รายการที่สถานีฯ ผลิตเอง สามารถตอบสนองนโยบาย อสมท. แต่มีต้นทุนในการผลิตสูงและขายโฆษณาได้น้อย ไม่อยู่ในระดับที่จะทำกำไรให้กับสถานีฯ ส่วนรายการที่สถานีฯ ร่วมผลิตกับเอกชนที่มีเงื่อนไขแตกต่างกัน สามารถ

สร้างความนิยมให้กับสถานีฯ แต่ผลตอบแทนจากการเป็นส่วนแบ่งโฆษณาตามเงื่อนไขสัญญาแบบ Time Sharing สถานีฯ ไม่สามารถทำกำไรได้ เงื่อนไขสัญญาแบบ Revenue Sharing สถานีฯ ได้รับผลตอบแทนไม่สูงนัก และ เงื่อนไขสัญญาจ้างผลิตและโฆษณา สถานีฯ ได้รับผลตอบแทนในระดับคุ้มทุน ส่วนรายการที่ให้เช่าชื่อเวลาออกอากาศสถานีฯ มีรายได้แน่นอน และถือเป็นรายได้หลักของสถานีฯ นอกจากนี้ ผลการศึกษา พบว่าการบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์นั้น สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อสมท. จำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ให้ชัดเจน เพื่อให้ได้รับความนิยมนจากผู้ชมรายการโทรทัศน์ในแนวกว้าง มีรายการที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของผู้ชมส่วนใหญ่ของประเทศ รายการที่ผลิตโดยสถานีฯ ต้องได้รับความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง เน้นที่สาระมากกว่าบันเทิงและให้ความสำคัญกับรายการเพื่อประโยชน์ของประชาชนในฐานะที่เป็นองค์กรสื่อของรัฐ รายการที่นิยมในระดับสูง โดยสถานีฯ ยอมรับในส่วนแบ่งรายได้ที่ไม่สูงมากนัก และรายการที่เช่าชื่อเวลาออกอากาศจะต้องกำหนดรูปแบบให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของสถานีฯ สร้างความสัมพันธ์ให้เป็นพันธมิตร กับสถานีฯ รักษาผู้ผลิตรายการที่มีคุณภาพและผลิตรายการได้รับความนิยมนให้อยู่กับสถานีให้นานที่สุด

การวิจัย เรื่อง ความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประเทศญี่ปุ่น ของ กิตติมา ชาญวิชัย (2548) ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ ระบบบริหารจัดการเทคโนโลยี ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ หน่วยงานสนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของการออกกฎหมายและระเบียบที่เอื้อต่อความเป็นสื่อสาธารณะ ความร่วมมือจากสถาบันต่าง ๆ ในสังคม ช่องทางการเผยแพร่ ผู้สนับสนุนรายการ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสาร

2. ปัจจัยภายในที่มีความโดดเด่นที่สุด คือ ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับกระจายเสียงหรือสื่อสารมวลชน แต่มีใจรักและมีความสนใจในงานสารคดี เมื่อได้รับการคัดเลือกเข้ามาจะถูกหล่อหลอมจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ NHK ทั้งในด้านการฝึกอบรมอย่างมีระบบและการเรียนรู้งาน โดยการปฏิบัติงานจริง การถูกส่งไปทำงานในสถานีต่างจังหวัด มีระบบพี่เลี้ยงสอนงานจนมีความชำนาญ ทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพ สื่อที่ทำงานสารคดีเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำงานอย่างมืออาชีพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีผลงานที่น่าสนใจ

3. ข้อค้นพบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของทางสถานีโทรทัศน์ NHK เป็นปัจจัยภายในอีกประการ คือ ประการแรก NHK มีหน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอันได้แก่ ศูนย์สารสนเทศที่ทันสมัย หน่วยงานด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร สถาบันวิจัยด้านกระจายเสียงและ

วัฒนธรรมและการให้รางวัล The Japan Prize ประการที่สอง NHK มีการบูรณาการองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีการถ่ายทอดงาน การสอนงาน รวมไปถึงระบบพี่เลี้ยง เป็นสิ่งยืนยันได้ มีความพยายามที่จะให้บุคลากรเรียนรู้จากการกันและกันเพื่อผลงานที่ดีและมีคุณภาพจากองค์กร อันเป็นลักษณะเฉพาะตัวของการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นระบบที่มีลักษณะสำคัญ ที่จัดได้ว่าเป็นเอกลักษณ์คือ เป็นระบบที่มีการจ้างงานแบบตลอดชีพ มีการบริหารงานแบบกลุ่มที่ก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่มีเอกลักษณ์อย่างเป็นระบบ “รินกิ” และมีการบริหารงานด้วยนักบริหารมืออาชีพที่เน้นการจัดการและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง

การวิจัยเรื่อง บทบาทของ NHK World ในการสื่อสารระหว่างประเทศ โดย จุฑาภรณ์ ธรรมวิหาร (2546) ผลการศึกษาสรุปว่า

บทบาทของ NHK World ในการสื่อสารระหว่างประเทศ สามารถสรุปตามลำดับความสำคัญได้ 5 ประการ ประกอบด้วย อันดับที่ 1 บทบาทในการนำเสนอเรื่องราวข่าวสารทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เท่าเทียมกับประเทศมหาอำนาจตะวันตก โดยมีแนวคิดโลกาภิวัตน์ ประกอบแนวความคิดเกี่ยวกับระเบียบข่าวสาร โลกใหม่ (NHK World information Order) เป็นการผลักดันบทบาท อันดับที่ 2 คือ บทบาทในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประเทศ (Mental Understanding) เป็นเรื่องของผลประโยชน์แห่งชาติ อันดับที่ 3 บทบาทในการให้การศึกษา (Educator) อันดับถัดไป คือ อันดับที่ 4 บทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมญี่ปุ่นเพื่อต้านกระแสวัฒนธรรมตะวันตกที่มาครอบงำ (Domination) หรือ ผสมผสาน (Hybridization) กับ วัฒนธรรมดั้งเดิมของตน และเพื่อธำรงไว้ซึ่งความเป็นชาตินิยมของชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในโพ้นทะเล ตลอดจนเพื่อความเข้าใจจนถึงซึมซับวัฒนธรรมญี่ปุ่นของนานาชาติ และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 5 คือ บทบาทในการให้ความบันเทิง (Entertainer)

ด้าน ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานัน (2554) ได้ศึกษา แนวทางการกำกับสื่อใหม่ในยุคหลอมรวมเทคโนโลยี พบว่า สื่อใหม่เป็นตัวกำหนดเนื้อหาของสื่อและเข้ามาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ แต่ก็นำไปสู่ผลกระทบในเชิงลบด้านการละเมิดสิทธิต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการกำกับดูแลเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ

ส่วนงานวิจัยเรื่องการสำรวจความพร้อมในการเปิดรับสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล เรื่อง “สถานการณ์เปลี่ยนผ่านระบบที่วีดิทัศน์กับพฤติกรรมการเปิดรับสื่อและความพึงพอใจของประชาชนในเขตอำเภอเมืองของพื้นที่ 4 จังหวัดนำร่องของ จอห์นสันกลด์ วกินสุนทร (2558) พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์บางประการ อาทิ อายุ อาชีพ รายได้ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ชม ขณะที่ปัจจัยด้านเพศไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในการเปิดรับสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลแตกต่างกัน

ขณะที่งานวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีวิจัยโทรทัศนเนชั่น จากที่วิ  
 ดาวเทียมสู่อิทธิพัทธ์ที่วี ของ ภาพิมล วิสาโรจน์ (2558) พบว่า สถานีมีการปรับเปลี่ยนการบริหารใน  
 บางส่วน และเป็นกรปรับเปลี่ยนตามแนวทางวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยยังคง  
 โครงสร้างแบบเดิมคล้ายองค์กรหนังสือพิมพ์ที่แบ่งออกเป็น โต๊ะข่าวต่าง ๆ ทั้งนี้ องค์กรให้  
 ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมของบุคลากรและเทคโนโลยี รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกและ  
 ภาพลักษณ์การนำเสนอของผู้ประกาศข่าว อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดิจิทัลหลอมรวมเข้ามาผลักดัน  
 ให้เกิดการแข่งขันอันก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและแข่งขันบุคลากรตามมา รวมทั้งยัง  
 เกิดอุปสรรคในการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีโทรทัศนกับเทคโนโลยีสื่อใหม่

ส่วนงานวิทยานิพนธ์ของ วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การ  
 พัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน” ผลการวิจัย พบว่า แนวคิด  
 ทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการดำเนินธุรกิจและ  
 การตลาด โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ ททบ. มีศักยภาพในการแข่งขัน โดยจัดตั้งทีมงานด้าน  
 การตลาดอย่างมืออาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 โดยมีจุดเริ่มต้นจากการสำรวจสัญญาณวิทยุโทรทัศนทั่วภูมิภาคของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3  
 ปรับปรุงการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร โดยมีการปรับรูปแบบองค์กรอย่างเหมาะสมตาม  
 กรอบวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างสรรค์รายการและข่าวให้โดดเด่น  
 มีผังรายการประจำเดือนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามความนิยมรายการของผู้ชมเป็นหลัก ยุทธศาสตร์  
 ที่ 5 กำหนดและจัดวางแนวทิศทางการดำเนินงาน พร้อมทั้งสร้างภาพลักษณ์ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับปรุง  
 กระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการทุน  
 มนุษย์ สร้างคุณค่าให้บุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณและ  
 การเงิน ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาระบบและแผนงานศึกษาวิจัยผลสำรวจจากผู้ชม โดยผู้บริหาร  
 ช่อง 5 ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการประเมินผลของผู้ชมรายการต่าง ๆ

ทางด้านงานวิจัยของ คงทน เจือวานิช เรื่อง การพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก  
 ตามแผนแม่บทของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และ กิจการ โทรคมนาคม  
 แห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นของสถานี ควรมีความรู้เกี่ยวกับแผนแม่บทของ  
 กสทช. ในเนื้อหาที่เกี่ยวกับสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก โดยจะต้องศึกษาเกี่ยวกับการ  
 ขอบอนุญาตทั้ง 4 ใบบว่าเป็นอย่างไร และจะต้องปฏิบัติอย่างไรในอนาคต สำหรับปัญหาอุปสรรค  
 ในการพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก แบ่งออกเป็น 5 เรื่อง คือ การจัดหน่วยงานของสถานี  
 วิทยุโทรทัศนกองทัพบก บุคลากร ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และ ลักษณะงาน ดังนั้นแนวทาง  
 ในการพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศนกองทัพบก จะต้องมีหลักการพัฒนาองค์กรที่ดี หลักการบริหารที่ดี

มีแรงจูงใจ เพื่อให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงจากระบบอนาล็อกเป็นระบบดิจิทัลภายในปี 2558

นอกจากนี้ ยังมีเอกสารที่บ่งชี้ให้เห็นถึงที่มาของการพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 เพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่ที่วิสาหกิจเพื่อความมั่นคง อาทิ สถานการณ์ความมั่นคงภายในประเทศ คือ ตามแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2556–2560 ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า กองทัพบก เป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สุด ได้แก่ การแก้ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การแก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวและผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมาย เป็นต้น กองทัพบกจำเป็นต้องมีกำลังรบที่เพียงพอ เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้สามารถเผชิญภัยคุกคามในทุกลักษณะ และทุกระดับของความขัดแย้งได้อย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต การที่กองทัพบกจะสามารถปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบทั้งในภาวะปกติและ ภาวะไม่ปกติ และในสถานการณ์สงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกองทัพบกและประชาชน สร้างความสามัคคีของคนในชาติ เพื่อรวมพลังในการทำให้ประเทศชาติมั่นคงและเจริญรุ่งเรือง ดังนั้น การใช้สื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อสารกับประชาชน ทุกเพศ ทุกวัย ทุกชนชั้น ได้อย่างทั่วถึง จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลนี้มาเป็นกรอบในการสร้างแนวคำถามเพื่อหาคอบแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการองค์โทรทัศน์สาธารณะอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในยุคดิจิทัล

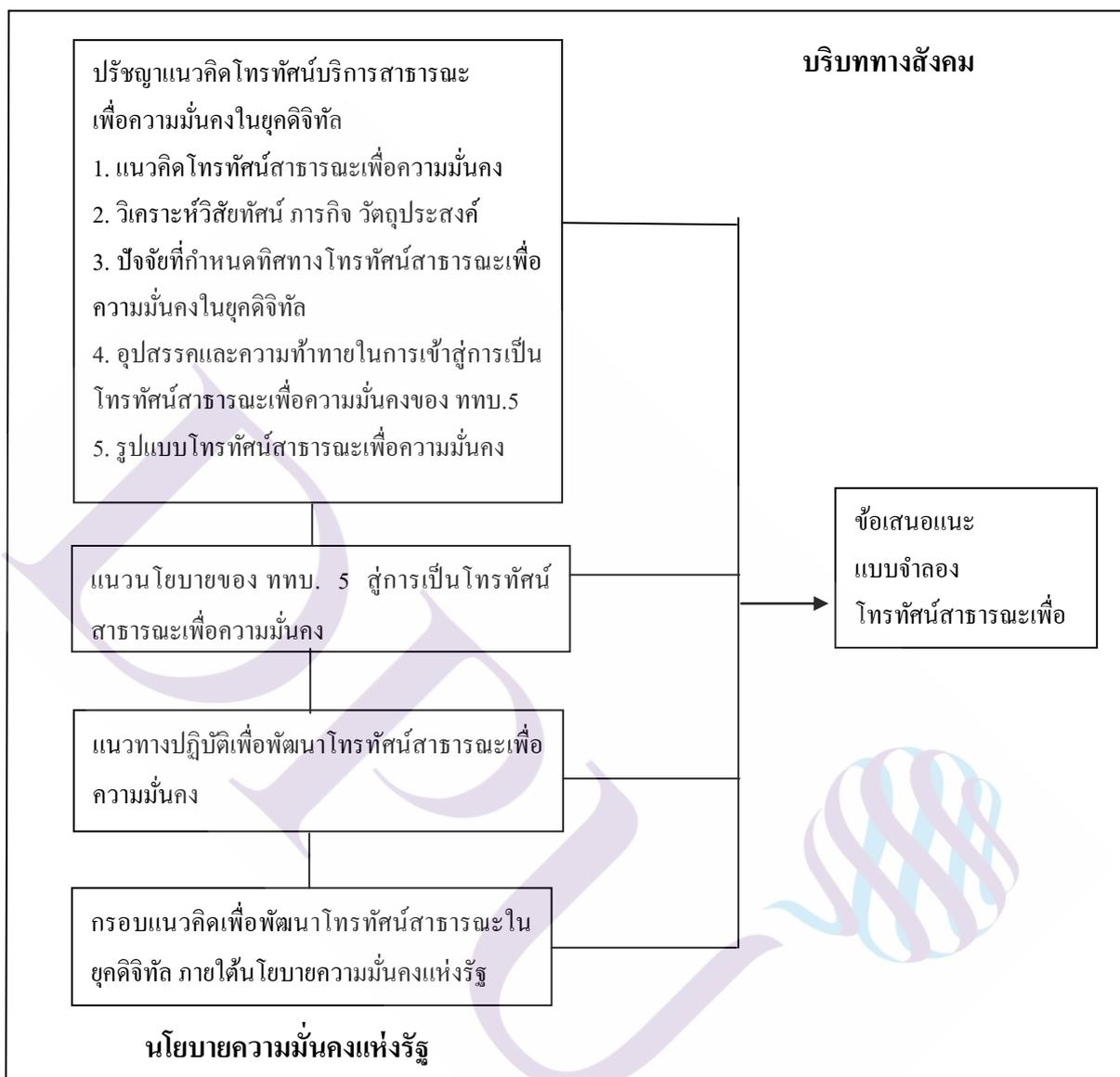
ส่วนเอกสารจากแผนกลยุทธ์ ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 พ.ศ. 2560–2564 ในเรื่องของการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ซึ่งก็คือ ไทยพีบีเอส และ NBT โดยทั้งสองช่องได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้ไม่เกิดอุปสรรคและความเสี่ยงในการบริหารจัดการ แต่การบริหารงานแบบราชการอาจทำให้เกิดความล่าช้าซึ่ง ททบ. สามารถสร้างความได้เปรียบในเรื่องดังกล่าว โดยใช้ระบบการบริหารจัดการที่กระชับรวดเร็ว อีกทั้ง การผลิตรายการและการนำเสนอ รวมถึงการขยายช่องทางการนำเสนอของช่องรายการดังกล่าว ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับชมและกลุ่มลูกค้า ดังนั้น หาก ททบ. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมและกลุ่มลูกค้าในช่องทางสื่อต่าง ๆ ได้ จะสามารถเพิ่มฐานลูกค้าและกลุ่มผู้ชมจากทั้งสองช่องรายการดังกล่าวได้

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลของการศึกษาของแต่ละชิ้นงานมาอภิปรายผล เพื่อหาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้กับ ททบ. 5 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การตลาด บุคลากร เนื้อหารายการ

และงบประมาณ ของสื่อสาธารณะ อีกทั้งเพื่อค้นหาข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อ  
ความมั่นคง เพื่อหาหนทางนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะของ  
ประเทศไทย ไม่เพียงแต่สถานีวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบกเท่านั้น



## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5” ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (In - Depth -Interview for individual) กับกลุ่มตัวอย่างของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ดังนี้ คือผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ระดับต่าง ๆ นักวิชาการสหวิทยาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ผู้ผลิตรายการ และผู้แทนองค์กรภาคประชาชน จากนั้นจึงนำมาจัดกลุ่มข้อมูลที่รวบรวมได้และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผล อภิปรายผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

##### 3.1.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ตามคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยต้องดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปหรือผู้แทน จนถึงประธานคณะกรรมการสถานีฯ

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการสหวิทยาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์และสื่อสารมวลชน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน

กลุ่มที่ 4 ผู้ผลิตรายการ

กลุ่มที่ 5 ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน

##### 3.1.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) จากผู้บริหารของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ที่ต้องมีคุณสมบัติมีประสบการณ์ในตำแหน่งอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ในกลุ่มของนักวิชาการสหวิทยาการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการทางด้านสื่อสารมวลชนและด้านนิเทศศาสตร์ จำนวน 8 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน

โดยกำหนดให้มีประสบการณ์ด้านสื่อสารมวลชน อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน

กลุ่มที่ 4 ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้ผลิตรายการของทางสถานีและผู้ผลิตรายการอิสระ โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ เป็นเจ้าของรายการเอง หรือเป็นตำแหน่งผู้ผลิตรายการ ประสบการณ์ด้านการผลิตรายการอย่างน้อย 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน

กลุ่มที่ 5 ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ในกลุ่มของผู้แทนองค์กรภาคประชาชน ที่มีเพศ อายุ อาชีพ แตกต่างกัน ที่รับชมรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 จำนวน 5 ท่าน

### 3.1.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารในปัจจุบันของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยต้องดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปหรือผู้แทน จนถึง ประธานคณะกรรมการสถานีฯ มีจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. พลเอกราชรักษ์ เรียนพีชน์ | ประธานที่ปรึกษากรรมการอำนวยการใหญ่<br>สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5                                  |
| 2. พลตรี บุญฤทธิ์ วิสมล     | อดีต รองกรรมการอำนวยการใหญ่<br>สายงานบริหาร<br>ปัจจุบัน เป็นเลขานุการ โทรทัศน์รวมการ<br>เฉพาะกิจ TV Pool |
| 3. คุณ ทวีรัตน์ คงคราญ      | ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร   |
| 4. ดร. อภิชา ประกอบแสง      | หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ  |
| 5. คุณ จิตินันท์ วัฒนุชชา   | ผู้ควบคุมการผลิตข่าว   |
| 6. คุณ คงทน เจือวานิช       | หัวหน้าแผนกจัดรายการ ฝ่ายวิทยุกระจายเสียง<br>สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5                           |
| 7. พันเอกบัณฑิต แสงอ่อน     | ผู้อำนวยการฝ่ายโครงข่าย  |

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการสหวิทยาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มีจำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.พนา ทองมีอาคม | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาชีพสื่อโทรทัศน์<br>องค์กรอิสระ |
|------------------------|---|

2. ดร.สิทธิเรศ ศีรากานต์ นักวิชาการอิสระด้านสื่อสารมวลชน  
ผู้เชี่ยวชาญด้านโทรทัศน์ดิจิทัล
3. รศ.ดร.กฤษทิพย์ ศาสตรระรุจิ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ  
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร. สุภาพร ศรีสัตตรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชา  
การประชาสัมพันธ์  
มหาวิทยาลัยสยาม
5. ดร.อุบลวรรณ หงส์วิทยากร ผู้ช่วยคณบดี ฝ่ายกิจการพิเศษ  
คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. พันเอก ดร.วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา อาจารย์อำนวยการส่วนการวิจัย  
พัฒนาและการบริหาร  
วิทยาลัยการทัพบก
7. พลตรี หล้าแก้ว อัมโรสถ นักวิชาการอิสระและผู้ดำเนินรายการ  
“รู้รักษ์แผ่นดิน”
8. ผศ.รัฐสภา แก่นแก้ว อาจารย์ประจำสาขาวิทยุกระจายเสียง  
และวิทยุโทรทัศน์  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีเดีย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน มีจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. พันเอก ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิวรรณ รองประธานกรรมการกิจการ  
กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และ  
กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
2. พันเอก ดร. นที สุกรัตน์ รองประธานกรรมการกิจการ  
กระจายเสียงกิจการโทรทัศน์  
และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
3. คุณ กอนก กิจบาลจ่าย ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสายงาน  
กิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์  
กสทช.

4. คุณ รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการแข่งขันและกำกับดูแลกันเอง กสทช.
5. คุณ สมบัติ ลีลาพตะ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย กระจายเสียงและโทรทัศน์ รักษาการผู้อำนวยการสำนักกิจการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล
6. คุณ กิรติ อาภาพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักค่าธรรมเนียมและอัตราค่าบริการในกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์และรักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กรวิชาชีพและส่งเสริมการบริการอย่างทั่วถึง
7. รศ.ดร.วิลาสินี พิพิธกุล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
- กลุ่มที่ 4 ผู้ผลิตรายการ มีจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
1. พันตรี ดร.ชนพงษ์ จันทร์ทอง ผู้ผลิตรายการ Get Idea Thailand 4.0 สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 และ ผู้อำนวยการ NK TV
2. หลวงนรานุกุล ชุมพล ผู้ผลิตรายการ 76 จังหวัด ตามหาคนดี สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5
3. คุณ จรุงศักดิ์ วงศ์เหลือง ผู้ผลิตรายการละครกรรมนำชีวิต ไทยทีวีสีช่อง 3/ ผู้ผลิตรายการซีรี่ส์ คนนี้ที่รอคอย สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 MCOT HD
4. คุณ สุชัย เจริญมุขพันธ์ ผู้สื่อข่าว สำนักข่าวไทย จังหวัดอุบลราชธานี อดีต ผู้ผลิตรายการ สรรพสิทธิ์ทีวี ผู้ผลิตรายการ คนค้นข่าว รายการเปิดบ้านเปิดใจ

	รายการสืบสานตำนานเมือง ออกอากาศทางโทรทัศน์เคเบิลทีวี ปัจจุบัน เลขชาติการ และคณะกรรมการ มูลนิธิสื่อสร้างสุข บรรณาธิการพะเยาทีวี ทีวีชุมชน
5. คุณ ชัยวัฒน์ จันธิมา	บรรณาธิการพะเยาทีวี ทีวีชุมชน
กลุ่มที่ 5 ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน มีจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย	
1. คุณ เข้มพร วิรุณราพันธ์	ผู้จัดการ สถาบันสื่อเด็กและเยาวชน กรรมการเลขานุการ มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว /ผู้ผลิตรายการวิทยุ คลื่นสีขาว
2. คุณ วันชัย บุญประชา	กรรมการเลขานุการ มูลนิธิเครือข่ายครอบครัว /ผู้ผลิตรายการวิทยุ คลื่นสีขาว
3. คุณ สุชัย เจริญมุขยันท	เลขชาติการและคณะกรรมการ มูลนิธิสื่อสร้างสุข
4. คุณ ชัยวัฒน์ จันธิมา	บรรณาธิการพะเยาทีวี ทีวีชุมชน
5. คุณ อัญญาอร พานิชพิ้งรัด	ประธานเครือข่ายครอบครัวเฟ้าระวัง และสร้างสรรค์สื่อและครอบครัว

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (Depth – Interview for individual) ตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) จากแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เลือกใช้ในการวิจัยนี้ โดยเครื่องมือที่ใช้ คือ เครื่องบันทึกเสียง และ คำถามในการใช้สัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ใช้เวลา ระหว่างเดือนมกราคม 2561 ถึง มิถุนายน 2561 การรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษางานวิจัย เรื่อง “กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้ต้น โขบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5” ผู้วิจัยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ขั้นแรก ผู้วิจัยเริ่มทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลประเภทเอกสารมาวิเคราะห์ในเบื้องต้น เพื่อทบทวนวรรณกรรมสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา และกำหนดแนวทางในการตั้งคำถาม จากนั้น ได้ทำการศึกษาจากเอกสาร วิชาการ รายงานประจำปี และเว็บไซต์เพื่อนำมารวบรวมในการวิเคราะห์กรอบแนวคิดและแนวทาง

ปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐให้มีความอยู่รอดได้

**ขั้นที่สอง** การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ผู้ผลิตรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ผู้ผลิตรายการอิสระ ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการทางด้านสื่อสารมวลชนและนิเทศศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน แล้วดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth - Interview) ผู้วิจัยมีการรวบรวมทัศนะของกลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และการสัมภาษณ์จะเน้นการสอบถามค้นหาความจริง จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ประสานขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ โดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ พร้อมแนบแบบสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ให้กลุ่มตัวอย่างล่วงหน้า รวมถึงการติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์ และทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล (Face-to-Face Interview) ตลอดจนการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Phone - Interview) พร้อมกับบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ ตลอดจน ผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของ ททบ. 5 ด้วยในระหว่างการเข้าไปสัมภาษณ์

**ขั้นที่สาม** การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่เป็นผู้แทนกลุ่มองค์กรภาคประชาชน เท่านั้น แล้วทำการนัดหมายวัน เวลา ในการดำเนินการ ในประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย เพื่อนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาวิเคราะห์และพัฒนารอบแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการองค์กรโทรทัศน์สาธารณะที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล ตลอดจน ค้นหากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 แล้วทำการจดบันทึกข้อมูลไว้

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดกลุ่มประเภทของข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ บรรยาย พรรณา และวิพากษ์ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาวิจัย

## 3.4 ระยะเวลาและแผนการดำเนินการวิจัย

ชั้น ตอน การวิจัย	พ.ค. 60	มิ.ย. 60	ก.ค. 60	ส.ค. 60	ก.ย. 60	ต.ค. 60	พ.ย. 60	ธ.ค. 60	ม.ค. 61	ก.พ. 61	มี.ค. 61	เม.ย. 61	พ.ค. 61	มิ.ย. 61	ก.ค. 61
ศึกษา เอกสาร และ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	←—————→														
จัดเตรียม เครื่องมือ ในการวิจัย							←————→								
สัมภาษณ์ เจาะลึก กลุ่ม ตัวอย่าง									←—————→						
วิเคราะห์ ข้อมูล											←————→				
จัดทำ สรุปผล อภิปราย ผล													←————→		
จัดทำ รูปเล่ม รายงาน การวิจัย													←————→		

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth - interview) การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (Documentary Research) และ การสังเกต (Observation) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ 2) เพื่อศึกษารูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงและข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์จากกลุ่มต่าง ๆ จำนวน 5 กลุ่ม ดังนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นักวิชาการสหวิทยาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ผู้ผลิตรายการ และ ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน ดังรายละเอียดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5

1. พลเอกราชรักษ์ เรียนพีชน์ ประธานที่ปรึกษากรรมการอำนวยการใหญ่ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5
2. พลตรี บุญฤทธิ์ วิสมล อธิบดี รองกรรมการอำนวยการใหญ่ สายงานบริหาร ปัจจุบัน เป็นเลขานุการโทรทัศน์รวมการ เฉพาะกิจ TV Pool
3. คุณ ทวีรัตน์ คงคราญ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
4. ดร. อภิษา ประกอบเส็ง หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ
5. คุณ จิตินันท์ วัฒนุชชา ผู้ควบคุมการผลิตข่าว
6. คุณ คงทน เชื้อวานิช หัวหน้าแผนกจัดรายการ ฝ่ายวิทยุกระจายเสียง สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5
7. พันเอกบัณฑิต แสงอ่อน ผู้อำนวยการฝ่ายโครงข่าย สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการสหวิทยาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มีจำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย

1. รศ.ดร.พนา ทองมีอาคม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาชีพสื่อโทรทัศน์ /องค์กรอิสระ
2. ดร.สิขเรศ ศิราภานต์ นักวิชาการอิสระด้านสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านโทรทัศน์ดิจิทัล
3. รศ.ดร.กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.สุภาพร ศรีสัตตรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสยาม
5. ดร.อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร ผู้ช่วยคณบดี ฝ่ายกิจการพิเศษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. พันเอก ดร.วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา อาจารย์อำนวยการส่วนการวิจัย พัฒนาและการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก
7. พลตรี หลีกแก้ว อัมโรสถ นักวิชาการอิสระและผู้ดำเนินรายการ “รู้รักษ์แผ่นดิน”
8. ผศ.รัฐสภา แก่นแก้ว อาจารย์ประจำสาขาวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีเดีย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

กลุ่มที่ 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน มีจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. พันเอก ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิวรรณ รองประธานกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
2. พันเอก ดร. นที สุกครัตน์ รองประธานกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
3. คุณ กอชนก กิจบาลจ่าย ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสายงาน

- กิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์  
กสทช.
4. คุณ รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริม  
การแข่งขันและกำกับดูแลกันเอง  
กสทช.
5. คุณ สมบัติ ลีลาพตะ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย  
กระจายเสียงและโทรทัศน์  
รักษาการผู้อำนวยการสำนักกิจการ  
โทรทัศน์ในระบบดิจิทัล
6. คุณ กิรติ อาภาพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักค่าธรรมเนียมและ  
อัตราค่าบริการในกิจการกระจาย  
เสียงและโทรทัศน์และรักษาการ  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา  
องค์กรวิชาชีพและส่งเสริม  
การบริการอย่างทั่วถึง
7. รศ.ดร.วิลาสินี พิพิธกุล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
- กลุ่มที่ 4. ผู้ผลิตรายการ มีจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
1. พันตรี ดร.ชนพงษ์ จันทรทอง ผู้ผลิตรายการ Get Idea Thailand 4.0  
สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5  
และ ผู้อำนวยการ NK TV
2. หลวงนรานุกูล ชุมพล ผู้ผลิตรายการ 76 จังหวัด ตามหาคนดี  
สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5
3. คุณ จรุงศักดิ์ วงศ์เหลือง ผู้ผลิตรายการละครกรรมนำชีวิต  
สถานีไทยทีวีสีช่อง 3/  
ผู้ผลิตรายการซีรีส์ คนนี้ที่รอคอย  
สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 MCOT HD
4. คุณ สุขชัย เจริญมุขยันท ผู้สื่อข่าว สำนักข่าวไทย  
จังหวัดอุบลราชธานี  
อดีต ผู้ผลิตรายการ สรรพสิทธิ์ทีวี  
ผู้ผลิตรายการ คนค้นข่าว

ราชการเปิดบ้านเปิดใจ

ราชการสืบสานตำนานเมือง

ออกอากาศทางโทรทัศน์เคเบิลทีวี

ปัจจุบัน เลขธิการ

และคณะกรรมการ มุลินธิสื่อสร้างสุข

บรรณาธิการพะเยาทีวี ทีวีชุมชน

5. คุณ ชัยวัฒน์ จันธิมา

กลุ่มที่ 5 ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน มีจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. คุณ เข้มพร วิรุณราพันธ์

ผู้จัดการ สถาบันสื่อเด็กและเยาวชน

2. คุณ วันชัย บุญประชา

กรรมการเลขานุการ

มุลินธิเครือข่ายครอบครัว

/ผู้ผลิตรายการวิทยุ คลื่นสีขาว

3. คุณ สุชัย เจริญมุขยันท

เลขธิการและคณะกรรมการ

มุลินธิสื่อสร้างสุข

4. คุณ ชัยวัฒน์ จันธิมา

บรรณาธิการพะเยาทีวี ทีวีชุมชน

5. คุณ อัญญอร พานิชพิ้งรัด

ประธานเครือข่ายครอบครัวฝักระวัง

และสร้างสรรค์สื่อและครอบครัว

ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

4.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

4.2 แนวนโยบายของ ททบ.5 ผู้การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

4.3 แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

4.4 กรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

4.5 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

#### 4.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ในหัวข้อปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการนำเสนอออกเป็นประเด็นย่อย ดังนี้

4.1.1 แนวคิดโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

4.1.2 การวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ของ ททบ.5

4.1.3 ปัจจัยที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

4.1.4 อุปสรรคและความท้าทายในการเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

4.1.5 รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อย่อย ดังนี้

4.1.1 แนวคิดโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง

ในอดีตก่อนที่จะมีแนวคิดโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้น สื่อโทรทัศน์ของประเทศไทยมีการแบ่งลักษณะการดำเนินงานตามโครงสร้างความเป็นเจ้าของไว้ 2 ลักษณะ คือ (ภูษิตต์ ภูริปาณิก, 2556)

1. รัฐเป็นเจ้าของและดำเนินงานเอง ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 อสมท. และ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5

2. รัฐเป็นเจ้าของแต่ให้เอกชนดำเนินการ ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อ.ส.ม.ท. ซึ่งได้รับการสัมปทานจาก อ.ส.ม.ท. สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ได้รับสัมปทานจากกองทัพบก สถานีวิทยุโทรทัศน์ไอทีวี ได้รับสัมปทานจากสำนักนายกรัฐมนตรี และโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก True Visions ซึ่งชื่อเดิมเมื่อดำเนินการจัดตั้งครั้งแรก คือ IBC Cable TV ซึ่งได้รับสัมปทานจาก อ.ส.ม.ท.

จะเห็นได้ว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 นั้น จัดอยู่ในลักษณะที่หนึ่ง ซึ่งรัฐเป็นเจ้าของแต่ดำเนินงานเอง โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทวีนนท์ คงคราญ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรของ ททบ.5 ได้ระบุว่า

“ททบ.5 นั้นเป็นหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก ซึ่งเดิมไม่ใช่โทรทัศน์บริการสาธารณะ แต่เป็นโทรทัศน์ของกองทัพบกเพื่อความมั่นคง เนื่องจากเป้าหมายของทหารที่มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์นี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการสื่อประชาสัมพันธ์ ความรู้ความเข้าใจ ในกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิติความมั่นคงผ่านสื่อได้” (ทวีนนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

เมื่อมีการจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับทีวีดิจิทัล ของ กสทช. ในปี 2556 ทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้นักลงทุนหน้าใหม่เข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ในประเทศไทยมากขึ้น อีกทั้งพระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดประเภทใบอนุญาตออกเป็น 3 ประเภท คือ บริการสาธารณะ บริการชุมชน และธุรกิจ ซึ่ง ททบ. 5 นั้น จัดอยู่ในประเภทบริการสาธารณะ โดยเป็นผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและ

วิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบกที่ให้บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงแห่งรัฐ และ ความปลอดภัยสาธารณะ อีกทั้งเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ระบบดิจิทัลที่ตรงหารายได้เอง โดยไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากทางราชการ โดยมีปรัชญาในการประกอบกิจการว่า “นำคุณค่าสู่สังคมไทย”

ในงานวิจัยชิ้นนี้ เน้นศึกษาปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐเท่านั้น และจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวมาก่อนหน้านี้ ส่งผลให้ ททบ.5 มีความจำเป็นต้องปรับตัวในการบริการสถานีโทรทัศน์จากระบบเดิมเข้าสู่การเป็น สถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยการบูรณาการความร่วมมือกับ กสทช. ด้วยการจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อกมาเป็นระบบดิจิทัล ททบ.5 ได้มีการประกาศความพร้อมในการเป็นผู้นำในการให้บริการโครงข่ายทีวีดิจิทัลที่ใหญ่ที่สุด 2 โครงข่าย รวม 14 ช่อง ได้แก่ โครงข่ายหมายเลข 2 และ โครงข่ายหมายเลข 5 และ เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2556 กสทช.อนุญาตให้ กองทัพบกโดยสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก สามารถออกอากาศทีวีแบบคู่ขนานทั้งในระบบ อนาล็อกและระบบดิจิทัลความคมชัดสูง และได้รับใบอนุญาตให้บริการโครงข่ายโทรทัศน์ ประเภทที่ใช้คลื่นความถี่ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล หรือ Multiplex หรือ Mux เป็นระยะเวลา 15 ปี โดย ททบ.5 นั้นออกอากาศระบบดิจิทัล (DVB T2) ช่องหมายเลข 1 ซึ่งเป็นช่องดิจิทัลความคมชัดสูง และ ได้รับใบอนุญาตโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐ หรือความปลอดภัยสาธารณะ และสามารถหารายได้จากการโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการ ประกอบกิจการ โดยไม่เน้นการแสวงหากำไร

ประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ททบ.5 ทำให้ ททบ.5 ต้องมีการปรับผังรายการเพื่อรองรับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยต้องมี สัดส่วนรายการประเภทข่าวสารและสาระความรู้ ร้อยละ 70 และ รายการบันเทิง ร้อยละ 30 โดย อภิษา ประกอบแสง หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการ ททบ.5 ระบุว่า

“ททบ.5 ได้มีการปรับเพิ่มเนื้อหาสาระความรู้เพื่อความมั่นคง ปีละ ร้อยละ 10 เป็น ระยะเวลา 4 ปี ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี 2557 “สื่อสร้างสรรค์ สาระบนความบันเทิง” มุ่งเน้นการจัดผังรายการ เพื่อ การบริการและยึดถือผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก

ระยะที่ 2 ปี 2558 “ความเข้มแข็งแห่งปัญญา” มุ่งเน้นจัดผังรายการที่มีจุดเด่นมีคุณภาพ สาระ ความรู้ ส่งเสริมและให้บริการทางการศึกษา

ระยะที่ 3 ปี 2559 “ที่สุดของความเชื่อมั่น” มุ่งเน้นจัดผังรายการให้เกิดภาพลักษณ์ของการเป็นสถานีเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคงในทุกมิติ และคงความเป็นอัตลักษณ์ของสถานี

ระยะที่ 4 ปี 2560 “โทรทัศน์แห่งความมั่นคง” มุ่งเน้นจัดผังรายการ เพื่อตอบสนองต่อบทบาทด้านความมั่นคงของกองทัพและของรัฐในทุกมิติ” (อภิชา ประกอบแสง, 2558, น. 26)

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายจากทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกวันนี้อัตลักษณ์ของ ททบ.5 นั้นยังคงไม่ชัดเจนในการนำเสนอมิติของความมั่นคงในทศวรรษที่ 5 ด้านซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้การดำเนินการเนื้อหารายการเพื่อตอบโจทย์สาธารณะเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงยังคงไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็นดังจะเห็นได้จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

อภิชา ประกอบแสง แสดงทัศนะไว้ว่า ช่อง 5 ต้องสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่น ไม่เช่นนั้นจะอยู่ไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ควรสอดคล้องกับความเป็นตัวตนของช่องทหารด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“ช่อง 5 ต้องปรับตัว ถ้าปรับตัวให้ตรงกับเอกลักษณ์ของตนที่เป็นช่องทหาร เป็นสาธารณะของทหาร ถ้าเรามาทำเหมือนช่องอื่นมันจะอยู่ไม่ได้ ช่อง workpoint ช่อง 3 ช่อง 7 เป็นช่องธุรกิจเราจะอยู่ไม่ได้ เพราะว่าเราไม่มีอะไรที่โดดเด่นเลย” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ สุชัย เจริญมุขยันท เลขานุการและคณะกรรมการมูลนิธิสื่อสร้างสุข เห็นว่า ททบ. 5 ควรตีความเรื่องความมั่นคงแห่งรัฐให้ชัดเจน และควรใช้ประชาชนเป็นตัวตั้งไม่ใช่รัฐบาลเป็นตัวตั้ง ต้องกล้านำเสนอตามความเป็นจริง สะท้อนความจริงให้ประชาชนได้ทราบ ต้องให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นได้ ดังนั้นต้องหาเอกลักษณ์ของช่องให้ได้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“อยากเห็นการตีความ ความมั่นคงแห่งรัฐ ให้เป็นไปในแนวทางที่ยึดประชาชนเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่ความมั่นคงแห่งรัฐบาลเป็นตัวตั้ง จะทำให้การสื่อสารเกิดสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น เช่น หากเรามองความมั่นคงของรัฐบาล ใครมาค่า มาแสดงความคิดเห็นทางลบ วิพากษ์วิจารณ์ไม่ได้ ไม่ให้ออกอากาศ ปิดรายการ ควรเป็นเหตุเป็นผล เป็นตามความจริงที่เกิด ความมั่นคงแห่งรัฐที่เกิดขึ้นประชาชนต้องมีอยู่มีกิน ผู้นำทุกระดับต้องซื่อสัตย์ สุจริต ประชาชนต้องฉลาดรู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันนายทุน รู้เท่าทันตัวเอง มีวิถีชีวิตที่ดี ความมั่นคงจึงจะเกิดขึ้นช่อง 5 ต้องหาเอกลักษณ์ของตนเองให้เจอ ไม่งั้นจะสะเปะสะปะ จะสู้ช่องอื่นไม่ได้” (สุชัย เจริญมุขยันท, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 พฤษภาคม 2561)

เช่นเดียวกัน วันชัย บุญประชา ผู้ผลิตรายการคลื่นสีขาว ระบุว่า

“ต้องตีความเรื่องความมั่นคงก่อน นิยามความมั่นคงคืออะไร แต่ละคนตีความไม่เหมือนกัน ความมั่นคงในเชิงสถาบัน สังคมทุกสถาบัน ศรัทธา เพื่อรักษาความเป็นสถาบันนั้น

ความมั่นคงของสังคมไทย ต้องค้ำคูณิตที่เน้นความเป็นคนไทย ไม่ควรขีดจำกัด ความเข้าใจ/ความหลากหลายสำหรับคนที่ต่างกับเรา ต้องสนใจความหลากหลายด้วย ยึดมั่นในสิ่งที่เราเชื่อแต่ต้องไม่ละทิ้งความหลากหลายมิติความมั่นคง เดิมหมายรวมถึง พื้นที่ อาณาเขต ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต้องนิยามมิติที่กว้างขึ้น รายการเราก็จะตรงกับคนในสังคม ” (วันชัย บุญประชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

ส่วนทางด้าน วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา อาจารย์อำนวยการส่วนการวิจัยพัฒนาและการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องความมั่นคงไว้ว่า ททบ. 5 ต้องสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของประชาชน เพื่อเปลี่ยนความคิดของผู้คนว่า ททบ. 5 เป็นโทรทัศน์เพื่อความมั่นคง ไม่ใช่โทรทัศน์เพื่อกองทัพอีกต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า

“ทีวีเพื่อความมั่นคง มันสามารถทำได้ ถ้าเราเข้าใจเรื่องความมั่นคง ทำรายการส่งเสริมเรื่องพวกนี้ แต่เราต้องสร้างช่อง 5 ให้เป็นที่วิสาธารณะเพื่อความมั่นคง ให้เกิดความรู้สึกแบบนั้น ทุกคนคิดว่า ช่อง 5 เป็น ทีวีเพื่อกองทัพ ไม่ใช่ทีวีเพื่อความมั่นคง ต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ให้ได้ เน้นเรื่องข่าว ถ้าออกข่าวไป ไม่มีคนดู ไม่มีประโยชน์ ต้องผลิตรายการให้ตอบโจทย์ทีวีเพื่อความมั่นคง” (วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

ขณะที่ อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แสดงทัศนะเพิ่มเติมไว้ว่า นอกจากการตีความความมั่นคงต้องชัดเจนแล้ว ททบ. 5 ต้องแสดงจุดยืนของความเป็นโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงด้วย และต้องเข้าใจประชาชน รับฟังประชาชน และส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนด้วย

“ในยุคดิจิทัล ไม่ต้องคิดว่าจะไปแข่งกับใคร ควรคิดว่าให้ตัวเองเป็นสื่อของรัฐที่เข้าใจประชาชน ให้มีจุดยืนของทีวีเพื่อความมั่นคง แต่ให้ตีความความมั่นคงให้ชัดเจนกว่านี้ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รูปแบบต้องเป็นการฟัง มากกว่าพูด ต้องเป็นข้อมูลที่หลากหลายช่อง 5 ต้องสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้คน ส่งเสริมความเข้าใจการเป็นพลเมืองของผู้คน” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

เช่นเดียวกันกับแนวคิดของสิขเรศ ศิริกานต์ นักวิชาการอิสระ ที่มองว่า จุดยืนของ ททบ. 5 ยังคงไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินการไม่สามารถกระทำได้ จึงต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจนเสียก่อน และความมั่นคงนั้นไม่ได้หมายถึงการทหารเพียงอย่างเดียว ตามคำกล่าวต่อไปนี้

“การปรับตัวขององค์กร ต้องปรับให้องค์กร stand out ออกมาให้ชัดเจน ในเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร ถ้าวันนี้ยังกำกวมได้แค่สโลแกนอย่างเดียว เพราะจุดยืนของทีวีสาธารณะยังไม่ชัดเจน

การจะดำเนินการเรื่องความมั่นคงออกมาให้แตกยากเพราะ Perceptual/Conceptual เน้นการทหารเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ดังนั้นการนิยามความมั่นคง ต้องชัด ไม่เช่นนั้นคอนเทนต์ก็จะตัน เพราะรายการจะพาณิชย์ก็ไม่เชิง ถ้านิยามความมั่นคง 20 กว่าหัวข้อ แตกในบริบทมากมาย Internal/Outsource ททบ.ต้องกำกับคอนเซปต์ เช่น เรื่องยาเสพติด ละคร/ซีรีย ดีโจทย์ให้แตก ให้หลุดกรอบ paradigm Shift คือ สนุกได้ แต่ต้องมีคุณค่า/รสนิยม/ศักดิ์ศรี” (ลิขเรศ ศิลากานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

นอกจากนี้ อัญญาอร พานิชพิ้งรัด ประธานเครือข่ายครอบครัวฟ้าระวังและสร้างสรรค์ สื่อและครอบครัว แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ผังรายการและรายเดือนของ ททบ.5 หายาก ส่งผลให้ผู้ชมไม่ทราบความแตกต่างของเนื้อหาระหว่างโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงกับโทรทัศน์ในเชิงธุรกิจ

“อัตลักษณ์ของททบ. 5 ไม่ชัดเจน อีกทั้งผังรายการแบบรายเดือนก็หายากมาก ทำให้ไม่ทราบว่าโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงกับโทรทัศน์ที่สร้างความบันเทิง หายายได้เองได้อยู่ เนื้อหารายการควรเป็นอย่างไร” (อัญญาอร พานิชพิ้งรัด, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 มิถุนายน 2561)

รวมทั้ง เจ็มพร วิรุณราพันธ์ ผู้จัดการสถาบันสื่อเด็กและเยาวชน ได้เสนออีกว่าความมั่นคงนั้นมีหลายระดับ ระดับบุคคล ระดับสังคม ระดับชาติ เน้นการอยู่ร่วมกัน ไม่ได้หมายความว่าเหตุวิกฤต ซึ่งช่อง 5 ควรเน้นเรื่องใกล้ตัวของผู้ชม จะทำให้ผู้ชมอยากติดตามเรื่องราวต่าง ๆ ของทางสถานีได้ดีกว่า อย่างไรก็ตามต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจน (เจ็มพร วิรุณราพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ คงทน เจือวานิช หัวหน้าฝ่ายจัดรายการวิทยุกระจายเสียงของ ททบ.5 แสดงทัศนะว่า ททบ.5 ต้องนำอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงมาดำเนินการ แต่ถึงแม้ว่า ททบ.5 จะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอยู่เป็นจำนวนมาก แต่มีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจห้ามไม่ให้ดำเนินการใด ๆ โดยไม่ได้รับความเห็นชอบ จึงทำให้บุคลากรทำอะไรไม่ได้ตามคำกล่าวต่อไปนี้

“อัตลักษณ์ของความมั่นคง มันเป็นเรื่องที่เข้าถึงจิตใจคนไทยมากที่สุด คือ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เราเล่นอัตลักษณ์ความมั่นคงได้เยอะมาก ตั้งแต่รากหญ้า สังคม ครอบครัว สังคมเมือง สังคมประเทศไทย มันเยอะแยะ อัตลักษณ์ความมั่นคงนะ เอามาเล่นแล้วหรือยัง เรื่องนี้ประชุมกันมาเป็นสิบครั้งแล้ว คนเก่ง ๆ ปริญาโท ปริญาเอก มากุยกัณเฮอร์ะ จริง ๆ ช่อง 5 คนเก่งเยอะ แต่ไม่มีโอกาสที่จะทำ เพราะผู้บริหารไม่ให้ทำ ดิตรงนี้ นโยบาย มันก็เลยไม่ได้ทำ เพราะทำมันต้องทำเป็นบูรณาการแบบต่อเนื่อง คุณจะทำแล้วหยุดทำแล้วหยุดไม่ได้” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

จะสังเกตเห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ททบ. 5 จะต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่นให้แตกต่างไปจากสถานีช่องอื่น ถึงแม้ว่าจะมีข้อจำกัดจากผู้บริหารตามที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นก็ตามสิ่งที่ ททบ. 5 ควรเร่งดำเนินการ ก็คือ การปรับแผนกลยุทธ์ให้เน้นไปที่เรื่องของความมั่นคงให้ชัดเจนขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และ ควรให้คำนิยามที่ชัดเจนเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร จะเป็นการช่วยกระตุ้นยอดผู้ชมให้กับทาง ททบ. 5 ได้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “ความมั่นคงแห่งรัฐ” รายละเอียดมีดังนี้

คำว่า “รัฐ” หมายถึง ชุมชนทางการเมืองของมนุษย์อันประกอบด้วย ดินแดนที่มีขอบเขตแน่นอน มีประชากรอาศัยอยู่ในจำนวนที่เหมาะสม โดยมีรัฐบาลปกครองและมีอำนาจอธิปไตยของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบของรัฐจึงประกอบด้วย ประชากร ดินแดน รัฐบาล และ อำนาจอธิปไตย โดยรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเป็นระเบียบ ส่งเสริมสวัสดิการแก่ประชาชน ส่งเสริมสวัสดิการแก่ส่วนรวม และส่งเสริมคุณธรรม กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับหน้าที่ของรัฐ มีด้วยกัน 4 ประการ คือ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน การให้บริการและสวัสดิการสังคม การพัฒนาประเทศ และ การป้องกันการรุกรานจากภายนอก

จากประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล สามารถสรุปปรัชญาแนวคิดของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดังนี้

โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง คือ รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะที่มุ่งนำเสนอความจริงต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงอย่างรอบด้าน และทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่สร้างสรรค์สังคม โดยพิจารณาความมั่นคงแห่งรัฐเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นว่า ททบ.5 ต้องนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร ที่สอดคล้องกับนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ อันหมายรวมถึงความมั่นคงในเรื่องของประชากร ดินแดน รัฐบาล และ อำนาจอธิปไตย ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นในเรื่องการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน การให้บริการและสวัสดิการสังคม การพัฒนาประเทศ และ การป้องกันการรุกรานจากภายนอก

สำหรับประเด็นความมั่นคงแห่งรัฐนี้ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

บุญฤทธิ์ วิสมล อธิการบดีกรมการตำรวจ สายนานบริหาร กล่าวไว้ว่า คำจำกัดความของความมั่นคงให้ใช้กรอบพลังอำนาจของชาติมาพิจารณาไม่ว่าจะเป็น การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา ต่างประเทศ การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี โดยช่อง 5 สามารถนำเสนอได้ทุกประเด็นความมั่นคงอย่างรอบด้าน (บุญฤทธิ์ วิสมล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ๆ อาทิ ทวีพันธ์ คงคราญ ที่เสนอว่า ต้อง

สร้างรายการที่แสดงอัตลักษณ์ โดยความมั่นคงมิได้หลากหลาย ไม่ใช่การทหารเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงเรื่องอื่น ๆ อาทิ เทคโนโลยี ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น แต่คนสร้างสรรค์ผลงานนั้นขาดแคลน ไม่เพียงแต่ช่อง 5 ทุกช่องก็เผชิญปัญหาเดียวกัน (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างประเทศ, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

นอกจากนี้ ชัยวัฒน์ จันธิมา บรรณาธิการพะเยาทีวี ได้แสดงทัศนะสะท้อนให้เห็นภาพเพิ่มเติมว่า ความมั่นคงไม่ใช่แค่เรื่องการทหาร แต่หมายรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ได้อีกมากมาย เช่น ทรัพยากร คน จิตใจ ดิน น้ำ ป่า เกษตร สุขภาพ การศึกษา วัฒนธรรม ฯลฯ มิติที่ขาดหายไปของช่อง 5 คือ เรื่องชุมชน ดังนั้นต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจน (ชัยวัฒน์ จันธิมา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 พฤษภาคม 2561)

ขณะเดียวกัน อุบลวรรณ หงส์วิทย์การ เน้นให้เห็นว่า เรื่องความมั่นคงนั้นมิได้หลากหลายขึ้นอยู่กับการศึกษา ในยุคดิจิทัล ไม่ใช่แค่รัฐ ความเชื่อ แล้ว แต่หมายรวมถึง เศรษฐกิจ สังคมต้องปรับตัวให้เข้ากับความมั่นคงในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น ปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น ความมั่นคงของชาติ หมายถึง การกินดีอยู่ดีของประชาชน หรือไม่ อยู่ที่เกิดความ (อุบลวรรณ หงส์วิทย์การ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

สำหรับ จรุงศักดิ์ วงศ์เหลือง ผู้ผลิตรายการละครกรรมนำชีวิต สถานีไทยทีวีสี ช่อง 3 มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ คงทน เจือวานิช ที่สะท้อนให้เห็นว่า เรื่องความมั่นคงนั้น สามารถทำเกี่ยวกับเรื่อง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ดังกล่าวต่อไปนี้

“ถ้าทุกช่องทำได้รายการเพื่อความมั่นคง เกี่ยวกับ ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เป็นเรื่องที่ดีการตอบโจทย์ขึ้นกับผู้บริหารในการหาผู้ผลิตรายการมาตอบโจทย์ตรงนี้” (จรุงศักดิ์ วงศ์เหลือง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 29 พฤษภาคม 2561)

“อัตลักษณ์ของความมั่นคง มันเป็นเรื่องที่เข้าถึงจิตใจคนไทยมากที่สุด คือ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เราเล่นแค่อัตลักษณ์ความมั่นคงได้เยอะมาก ตั้งแต่รากหญ้า สังคม ครอบครัวยุค สังคมเมือง สังคมประเทศไทย” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2561)

กล่าวโดยสรุป ประเด็นความมั่นคง นั้นมิได้หลากหลาย เราสามารถใช้พลังอำนาจของชาติมาเป็นกรอบแนวทางได้ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร นอกจากนี้ สามารถขยายไปได้อีกมากมายหลายด้าน อาทิ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สุขภาพ การเกษตร การศึกษา ตลอดจน วัฒนธรรม และ อื่น ๆ อีกมากมาย แสดงให้เห็นว่า ททบ.5 สามารถนำเสนอรูปแบบรายการโทรทัศน์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความมั่นคงต่อสาธารณะ ไม่ใช่เพียงเรื่องการทหาร หรือ ศิลปวัฒนธรรมไทยเท่านั้น โดย ททบ. 5 สามารถเลือกประเด็นได้หลากหลายตามตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น

#### 4.1.2 วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ของ ททบ.5

ผลการศึกษา พบข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 พ.ศ. 2560-2564 ระบุว่า ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) ไว้ดังนี้

“เป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ให้บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัยสาธารณะ ที่มีประสิทธิภาพในด้านการผลิตและนำเสนอข่าวสาร สารระบับนเทิง ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเป็นศูนย์รวม (HUB) ในการส่งสัญญาณวิทยุและโทรทัศน์ผ่านระบบโครงข่ายที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศบนพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล”

นอกจากนี้ททบ.5 ได้กำหนดภารกิจไว้ดังนี้

“เป็นสื่อสาธารณะในการให้ข่าวสาร ความรู้ บันเทิง และจัดรายการอันมีประโยชน์ต่อประชาชนทั้งในและต่างประเทศ จัดทำรายการเผยแพร่ข่าวสารและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อการบริการสังคมเพื่อความปลอดภัยสาธารณะและปลูกจิตสำนึกของประชาชน ในการรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากร โดยมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล”

จากการสังเกตข้อมูลในแผนกลยุทธ์ฉบับดังกล่าวยังพบว่า ททบ.5 ไม่ได้มีการระบุภารกิจเรื่องของความมั่นคงแห่งรัฐไว้อย่างเด่นชัด ถึงแม้ว่า ในแผนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (2558) ระบุว่า ททบ.5 นั้นมีการนำเสนอรายการข่าว บทความ และกิจกรรมด้านความมั่นคง ในกรอบพันธกิจ 7 ประการ คือ 1) การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันสูงสุดของชาติ 2) การพิทักษ์ รักษา สร้างเสริมพลังอำนาจของชาติ 3) การเสริมสร้างความศรัทธาของประชาชนต่อกองทัพ 4) การเสริมสร้างความเข้าใจสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ สถานการณ์ความมั่นคงในพื้นที่ตามแนวชายแดน 5) การพัฒนาสร้างสรรค์สังคมไทย 6) การสนับสนุนการป้องกันประเทศในยามสงคราม 7) การสนับสนุนการป้องกันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ จะเห็นได้ว่า ทั้ง 7 ประการนี้ ล้วนมีเนื้อหาเกี่ยวกับความมั่นคงทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 กับ แผนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ยังขาดความสัมพันธ์กัน หากในแผนกลยุทธ์กำหนดภารกิจของ ททบ.5 ให้เนื้อหาอยู่ในกรอบพันธกิจทั้ง 7 ประการนี้ น่าจะตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะได้ชัดเจนขึ้น

จากประเด็นดังกล่าวมานี้ สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ยังไม่ได้มีการนิยามความมั่นคงแห่งรัฐเพื่อให้เข้าใจในทิศทางเดียวกันว่าคืออะไร ทำให้ผังรายการยังคงไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่อง

ความมั่นคง ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของ ททบ.5 ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้ให้ข้อมูล สัมภาษณ์ที่มองว่า ททบ.5 ขาดการนิยามความมั่นคง ทำให้อัตลักษณ์ขาดความชัดเจนไปด้วย นอกจากนี้ ยังค้นพบอีกว่า ในภารกิจ ระบุไว้เพียงการปลูกฝังจิตสำนึกของประชาชน ในการรักษา ไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นการให้จำกัดความเรื่องความมั่นคงไว้แต่ไม่ชัดเจนนัก จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความมั่นคงเท่านั้น

อีกทั้ง ททบ.5 ได้กำหนดการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นสื่อกลางในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกิจการทหารกับประชาชนเพื่อตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ
2. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นกลางและสร้างสรรค์ คู่สังคมไทย
3. เพื่อนำเสนอสาระ ความรู้ ความบันเทิงให้แก่ประชาชนส่วนรวม
4. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสร้างจิตสำนึก ปลูกฝังอุดมการณ์รักชาติให้แก่ประชาชน ด้วยการใช้สื่อที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อพัฒนาบุคลากรองค์กรและกองทัพกในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ สามารถติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการด้านเทคโนโลยีสื่อ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นตามแนวคิดของสื่อสาธารณะ จะเห็นได้ว่า ททบ. 5 ได้เน้นหลักการพื้นฐานของความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าถึงประชาชนทุกคน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลางและเป็นประโยชน์ ผลิตเนื้อหาที่นำเสนอเพื่อส่วนรวม

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นข้อค้นพบ คือ ททบ. 5 ยังคงนำเสนอรายการเพื่อประโยชน์ขององค์กรเองด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการของสื่อสาธารณะที่การผลิตรายการต้องปราศจากผลประโยชน์ และไม่อิงอำนาจของรัฐแต่อย่างใด เนื่องจากสื่อสาธารณะต้องเป็นสื่อของประชาชนอย่างแท้จริง

จากแผนการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์ ของ ททบ.5 ที่ระบุไว้ 5 ข้อข้างต้นนั้น ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ททบ.5 ในแต่ละประเด็นดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อเป็นสื่อกลางในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกิจการทหารกับประชาชนเพื่อตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เมื่อวิเคราะห์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 แล้วพบว่า มีความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ททบ.5 ยังคงดำรงไว้ซึ่งเจตนารมณ์เดิมของการเป็นโทรทัศน์เพื่อกองทัพ โดยมีการส่งเสริมในการสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน อย่างไรก็ตาม ยังเป็นการตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ

เนื่องจากการทหารมีบทบาทหน้าที่ประการหนึ่งคือการรักษาความมั่นคงของประเทศ จึงส่งผลให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ข้อนี้ไว้ด้วย เพราะการทหารถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจของชาติที่นำมาซึ่งความมั่นคงแห่งรัฐนั่นเองโดยสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 ดังนี้

“เดิมช่อง 5 ไม่ใช่ทีวีบริการสาธารณะ แต่เป็นทีวีของกองทัพเพื่อความมั่นคง คือเป้าหมายของทหารที่ตั้งทีวีนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหน่วยหลักในการสื่อประชาสัมพันธ์ ความรู้ ความเข้าใจ ในกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิติความมั่นคงผ่านสื่อได้” (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“ช่อง 5 จะเพิ่มภารกิจในการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ผลงานของกองทัพ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของกองทัพไทยหรือว่ากองทัพบกเอง กองทัพเรือ กองทัพอากาศ อันนี้จะเน้นและให้ความสำคัญเป็นหลัก” (จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นกลางและสร้างสรรค์ ผู้สังคมไทย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เมื่อวิเคราะห์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 แล้วพบว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกันซึ่งแสดงให้เห็นว่า ททบ.5 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่เน้นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นกลาง สร้างสรรค์ผู้สังคมไทย ตรงตามสโลแกนของ ททบ.5 “นำคุณค่าผู้สังคมไทย” อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกต พบว่า บ่อยครั้งข่าวสารของ ททบ.5 ยังคงมีความล่าช้ากว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นี้ สะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้บริหารของ ททบ.5 ดังนี้

“สิ่งที่จะต้องทำคือ เราจะต้องผลิตรายการที่เป็นการเชื่อมโยงคนทุกสังคมให้เข้าหากันโดยมีททบ.5 เป็นสื่อกลาง ไม่ว่าจะเป็นสังคมระดับล่าง ระดับกลาง ระดับบน ททบ.5 เป็นที่พึ่งของสังคม” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

“นโยบายของช่อง 5 พร้อมสนับสนุน ไม่ควรกำหนดตายตัว ให้เราดำเนินการเองได้ มีความอ่อนตัว มีกรอบ ขยายแพลตฟอร์ม รวมทั้งข่าวสารต้องถูกต้องและแม่นยำ โดยเน้นข่าวที่สร้างคุณค่าผู้สังคมไทย” (ราชรักษ์ เรียนพีชน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 มีนาคม 2561)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอสาระ ความรู้ ความบันเทิงให้แก่ประชาชนส่วนรวม

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เมื่อวิเคราะห์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 และจากการสังเกตของผู้วิจัย แล้วพบว่า มีความสอดคล้องกันในประเด็นเรื่องนำเสนอสาระ ความรู้ ความบันเทิงให้แก่ประชาชนส่วนรวมอย่างไรก็ตาม ททบ.5 ไม่ได้มีการระบุประเด็นเนื้อหาสาระความรู้ ความบันเทิงในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงลงไปในวัตถุประสงค์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง จึงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ททบ.5

ยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องนิยามความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อการสร้างอัตลักษณ์ของช่องเอง ตามมา ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว นอกจากนี้ ประเด็นการนำเสนอสาระความรู้ นั้น สามารถ สอดแทรกความบันเทิงลงไปได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นรายการสาระความรู้เพียงอย่างเดียว หาก ผสมผสานกับความบันเทิงจะช่วยทำให้รายการมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งสะท้อนผ่านความ คิดเห็นของผู้บริหารดังนี้

“ต้องหันมาเล่นคอนเทนต์แนวประวัติศาสตร์ ต้องอิงประวัติศาสตร์ของชาติไทยเลย ละครก็เป็นละครประวัติศาสตร์ เป็นเรื่องความมั่นคง เพราะว่าละครเหมือนสมเด็จพระนเรศวร เราก็ ดูนะว่ามันดูเครียด แต่มันเป็นประวัติศาสตร์ที่คนอยากรู้ มีตัวนักแสดงดี ๆ มีการพล็อตเรื่องดี ๆ คนก็ดู อย่างเมื่อก่อนกันตนาเคยทำ จก.เสียดำ คนก็ดูเป็น เรทติ้งอันดับหนึ่งเลย กษัตริยา ก้อ เรทติ้ง ก้ออันดับหนึ่งเลย ถ้าเราทำละคร เราต้องทำละครอิงประวัติศาสตร์แต่ต้องมี ความสนุก คือ สาระ บวกความบันเทิงไว้ ในนั้น เราเป็นช่องทางเลือกที่ ถ้าอยากดูช่องประวัติศาสตร์ชาติไทย ดูความ มั่นคง ให้สนุก ต้องหันมาดูช่อง 5 ช่องเดียว” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

“รายละเอียดของข่าวสาระ ก็ต้องเสนอรายการที่มีคุณค่าต่อสังคม เหมือน Motto เรา ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย เช่นเดียวกัน บันเทิงก็ต้องมีคุณค่าในตัวเองด้วย ไม่ใช่หัวเราะ สนุกสนานกันอย่างเดียว ควรจะแฝงอะไรที่เป็นสาระไว้ด้วย ต้องทำให้มีคุณภาพก่อน คนถึง อยากรจะมาดู เพราะว่า Content is the King เราจะให้คนดูจากจอทีวีอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ต้องมีอย่าง อื่นมาช่วย ต้องอาศัยสื่อใหม่ ผ่านเว็บไซต์ ผ่าน Youtube หรือ ผ่านสื่อ Social Network Facebook Line Twitter Instagram ก็ต้องเสริมพวกนี้เข้าไป เป็นการโฆษณาไปในตัวด้วย เป็นการสร้าง ช่องทางให้คนติดตามเราได้ ต้องใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบที่สามารถทำได้(บุญฤทธิ์ วิสมล, การสื่อสาร ระหว่างบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสร้างจิตสำนึก ปลุกฝังอุดมการณ์รักชาติ ให้แก่ประชาชนด้วยการใช้สื่อที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เมื่อวิเคราะห์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 และจากการ สัมภาษณ์ของผู้วิจัย แล้วพบว่า มีความสอดคล้องกันในประเด็นเรื่อง การปลุกฝังอุดมการณ์ความรัก ชาติและการใช้สื่อที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า จากสถานการณ์ของประเทศไทยที่ มีความขัดแย้งกันในสังคมไทยที่ผ่านมา ส่งผลให้ ททบ.5 ซึ่งเป็นองค์กรภายใต้การกำกับดูแลของ กองทัพบก เล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้คนไทยเกิดความรักชาติ หวังเห็นแผ่นดินเกิด ซึ่งเป็นนโยบายประการสำคัญของกองทัพบก จึงนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของการ นำเสนอรายการต่าง ๆ ของทาง ททบ.5 โดยให้มีการเลือกใช้สื่อที่มีความทันสมัยในการนำเสนอ

เนื่องจากพฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องผลิตเนื้อหารายการผ่านสื่อที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 ดังนี้

อภิชา ประกอบแสง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ททบ.5 ต้องนำเสนอคอนเทนต์แนวประวัติศาสตร์ชาติไทย เพื่อสะท้อนความมั่นคง แต่ต้องนำเสนอในรูปแบบของบันเทิงเพื่อดึงดูดผู้ชมให้มาดู ททบ.5 ซึ่งคอนเทนต์แนวประวัติศาสตร์ชาติไทยนั้น เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องความรักชาติให้กับผู้ชมนั่นเองดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ต้องหันมาเล่นคอนเทนต์แนวประวัติศาสตร์ ต้องอิงประวัติศาสตร์ของชาติไทยเลย ละครก็เป็นละครประวัติศาสตร์ เป็นเรื่องความมั่นคง เพราะว่าละครเหมือนสมเด็จพระนเรศวร เราก็ดูนะว่ามันดูเครียด แต่มันเป็นประวัติศาสตร์ที่คนอยากรู้ มีตัวนักแสดงดี ๆ มีการพล็อตเรื่องดี ๆ คนก็ดู อย่างเมื่อก่อนกันคนนาเคยกทำ ฉก.เสือดำ คนก็ดูเป็น เรทติ้งอันดับหนึ่งเลย กษัตริย์ ก้อ เรทติ้งอันดับหนึ่งเลย ถ้าเราทำละคร เราต้องทำละครอิงประวัติศาสตร์แต่เราต้องมีความสนุก คือ สารระบวความบันเทิงไว้ในนั้น เราเป็นช่องทางเลือกที่ ถ้าอยากดูช่องประวัติศาสตร์ชาติไทย ดูความมั่นคง ให้สนุก ต้องหันมาดูช่อง 5 ช่องเดียว” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ คงทน เจือวานิช ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่าการสร้างอัตลักษณ์ให้กับ ททบ.5 นั้น สามารถสื่อผ่านประเด็นเรื่องชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นสถาบันหลักของชาติ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการปลูกจิตสำนึกและปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติให้กับคนไทยเช่นกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“อัตลักษณ์ของความมั่นคง มันเป็นเรื่องที่เข้าถึงจิตใจคนไทยมากที่สุด คือ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เราเล่นแค่อัตลักษณ์ความมั่นคงได้เยอะมาก ตั้งแต่รากหญ้า สังคม ครอบครัวยุค สังคมเมือง สังคมประเทศไทย มันเยอะแยะครับอัตลักษณ์ความมั่นคงนะ เอามาเล่นหรือยัง” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

นอกจากนี้ ในด้านของการใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ททบ. 5 มีการคำนึงถึงประเด็นเรื่องการนำสื่อใหม่มาใช้ในการสร้างสรรค์คอนเทนต์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดย บุญฤทธิ์ วิสมล และ ทวีพันธ์ คงคราญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สรุปใจความสำคัญได้ว่า เนื่องจากคอนเทนต์มีความสำคัญมาก แต่ปัจจุบันผู้คนไม่ได้เสพสื่อโทรทัศน์เพียงอย่างเดียว ททบ.5 จึงต้องอาศัยสื่อใหม่เข้ามาประกอบการนำเสนอผ่านกลยุทธ์ที่หลากหลาย

“เพราะว่า Content is the King เราจะให้คนดูจากจอทีวีอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ต้องมีอย่างอื่นมาช่วย ต้องอาศัยสื่อใหม่ ผ่านเว็บไซต์ ผ่าน Youtube หรือผ่านสื่อ Social Network Facebook

Line Twitter Instagram ก็ต้องเสริมพวกนี้เข้าไป เป็นการโฆษณาไปในตัวด้วย เป็นการสร้างช่องทางให้คนติดตามเราได้ ต้องใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบที่สามารถทำได้” (บุญฤทธิ์ วิสมล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561)

“เรามี TV Global Network ทีวีดาวเทียม อันนี้ก็เป็นการแยกแพลตฟอร์มออกไปอีกช่อง 5 ทำในส่วนนี้ มีพัฒนาการมาตลอด แต่เราไม่ได้มีสีสันเหมือนการตลาด เราไม่ได้เล่นเหมือนสไลด์ช่อง 3 หรือว่า ช่อง 8 ช่อง 7 ที่ Marketing กันแรง ๆ เพราะเราไม่ใช่ภาคเอกชน ภาคบันเทิง เราต้องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมในทุกมิติ คนไทยในประเทศ คนไทยในต่างแดน วัยรุ่น เยาวชน เด็ก ผู้ใหญ่ คนแก่ คนเกษียณ คือ เราต้องการกลุ่มเหล่านี้ เพราะฉะนั้นแพลตฟอร์มมีความสำคัญ (ทวิรัตน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

จะเห็นได้ว่า จากคำกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บทบาทของสื่อใหม่นั้นมีความสำคัญยิ่งแม้ว่า ททบ.5 จะมีการดำเนินการเกี่ยวกับสื่อใหม่มานานแล้ว อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา พบว่า ค่าความนิยมรายการของ ททบ.5 ยังไม่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเท่าที่ควรจะเป็น แสดงให้เห็นว่า ททบ.5 ยังต้องพัฒนาคอนเทนต์ผ่านสื่อใหม่ทุกประเภทด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อตอบโจทย์ของกลุ่มเป้าหมายในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรมให้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อพัฒนาบุคลากรองค์กรและกองทัพภคในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ สามารถติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการด้านเทคโนโลยีสื่อ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เมื่อวิเคราะห์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 และจากการสังเกตของผู้วิจัย แล้วพบว่า ททบ.5 นั้นให้ความสำคัญต่อประเด็นเรื่องวิทยาการด้านเทคโนโลยีสื่อมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่า มีการกล่าวถึงประเด็นการใช้สื่อที่ทันสมัย ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 แล้วมาขยายเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการด้านเทคโนโลยีสื่ออีก แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีสื่อที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการนำเสนอรายการให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 ก็ต้องให้โอกาสบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสื่อเป็นอย่างดีได้สร้างสรรค์ผลงานมากขึ้นด้วยเช่นกัน จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 ดังนี้

ทวิรัตน์ คงคราญ เสนอแนวคิดสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ คือ ต้องให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องของเทคโนโลยีและต้องอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนได้มีเวลาในการปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“หมั่นให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ต้องอัปเดตข้อมูลเข้าหน้าที่ตลอด เพราะบางคน ข้อมูลเป็นสาธารณะใครติดตามข่าวก็รู้ แต่คนที่ขยัน คนที่อ่านหนังสือเกิน 7 บรรทัดมีก็คน อย่าเอาแต่ใส่ข้อมูลให้เข้าหน้าที่ แต่ต้องทำให้

เป็นสำนักในหน้าที่ ต้องบังคับขู่เข็ญให้เขารู้ให้ได้ตอนนี้วงการทีวี สื่อเก่าสื่อใหม่เค้าเป็นยังไง แล้วเราจะต้องปรับตัวยังไง อย่างน้อยเขาต้องมีความรู้ ความเข้าใจไปพร้อมกัน” (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

อย่างไรก็ตาม คงทน เจือวานิช ได้ให้มุมมองที่ ททบ.5 อาจมองข้ามไปในเรื่องเกี่ยวกับการให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและเป็นการสร้างคนให้อยู่กับทางสถานี ไม่ย้ายไปสถานีช่องอื่น ไว้ที่น่าสนใจดังนี้

“ความทันสมัยต่าง ๆ ของเนื้อหา ส่วนมากก็มาจากภาคเอกชนทั้งนั้น เพราะเจ้าหน้าที่ของเรามีทั้งสามัญ และ วิสามัญ เจ้าหน้าที่สามัญเค้าคร่ำหวอดคะที่วิมานานเป็นสิบปี คนที่ไต่เต้ามาจากปริญญาตรี โท เอก ช่อง 5 มีบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ปริญญาโท ปริญญาเอก เยอะมาก แต่เค้าไม่เคยได้ใช้ความสามารถเค้าอย่างเต็มที่เลย เพราะถูกบีบด้วยระบบ ถูกบีบด้วยการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยได้ไต่เป็นผู้บังคับบัญชาเลย ระบบมันโตไม่ได้ เค้าก็ไม่ได้คิด อยู่ไปวัน ๆ คิดภาพความเป็นข้าราชการอยู่ จนตอนนี้เราไม่มีงบประมาณจะบริหารแล้ว” (กงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ จิตินันท์ วัฒนุชชา ผู้ควบคุมการผลิตข่าว ททบ.5 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ททบ.5 เกี่ยวกับการใช้สื่อใหม่เข้ามานำเสนอคอนเทนต์ แต่ยังคงมีการพัฒนากันไปในอนาคต ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ตอนนี้เรามีสื่อใหม่ที่มาทำคอนเทนต์ทางออนไลน์ก็จะเป็นนิวมิเดียของทางช่อง 5 น่าจะตอบโจทย์ให้กับไลฟ์สไตล์ของประชาชนมากยิ่งขึ้น โดยนิวมิเดียจะนำเสนอคอนเทนต์เนื้อหาสาระ ที่มีการวางรูปแบบรายการที่น่าสนใจ เรียก Like เรียก Share ให้คนมาติดตาม หรือว่าถ้ามีรายการใดที่น่าสนใจที่อยู่ในความสนใจของประชาชนก็จะมีการ Live สด ใน Facebook เพื่อเรียกให้ผู้ชมมาชมนิวมิเดียของทางช่อง 5 มากขึ้น” (จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

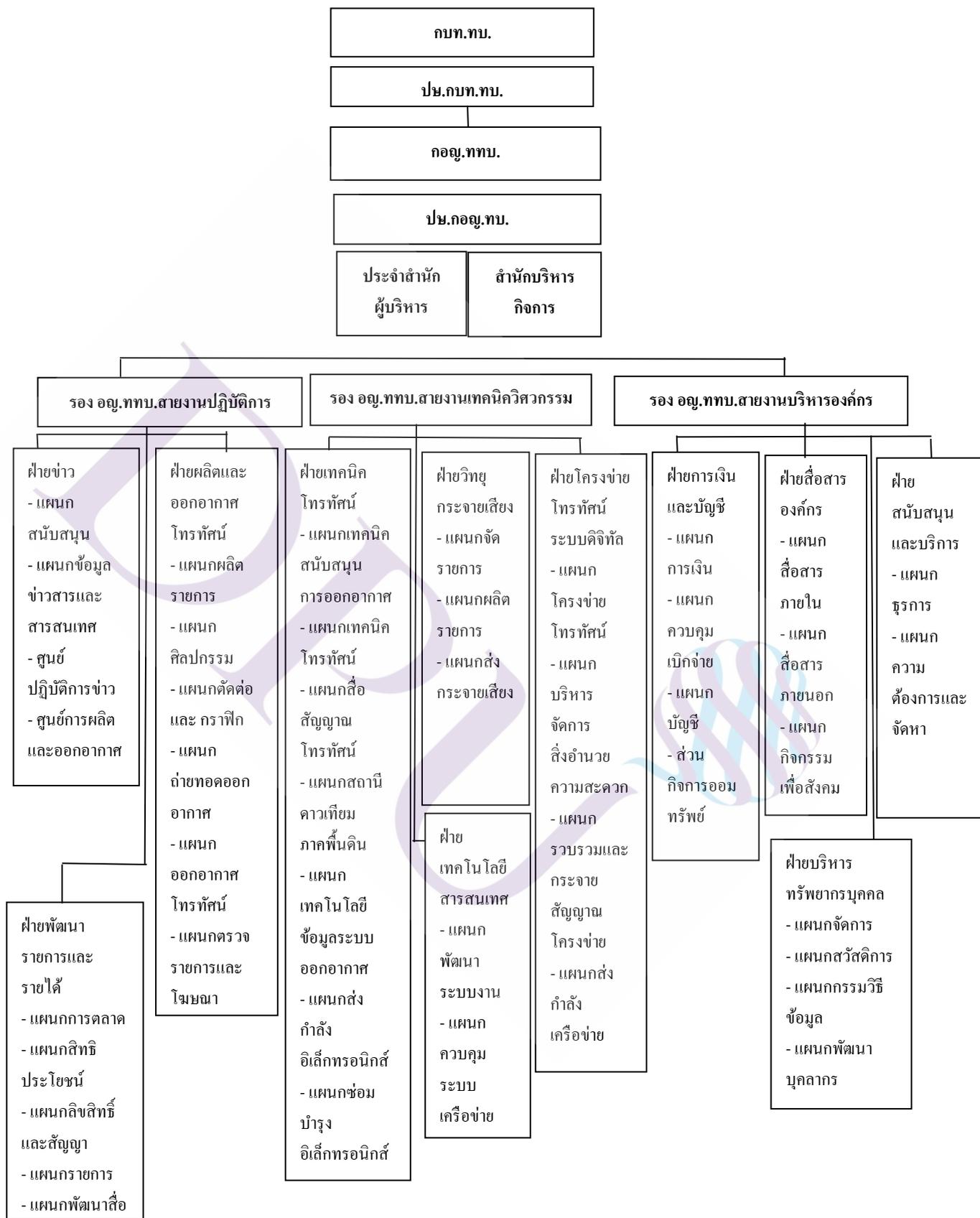
จากข้อคิดเห็นข้างต้น พบว่า ทวิทัศน์ คงคราญ เน้นเรื่องการส่งเสริมความรู้เพิ่มเติมด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรปรับตัวได้มากขึ้น ขณะที่ คงทน เจือวานิช เห็นว่า ททบ.5 มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นอย่างดีอยู่แล้วหากแต่ยังขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในการผลิตผลงานเชิงสร้างสรรค์ ส่วน จิตินันท์ วัฒนุชชา เห็นว่าบุคลากรมีการใช้สื่อใหม่อยู่แล้ว เพียงแต่ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีคุณภาพดีอยู่แล้วหากได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจะมีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กร ททบ.5 ได้ดียิ่งขึ้นนั่นเอง

จากความคิดเห็นของผู้บริหาร ททบ.5 ทั้งหมดนั้น แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความเข้าใจที่ตรงกันเป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะประเด็นของการนำเสนอ

สาระ ความรู้ ความบันเทิงให้แก่ประชาชนส่วนรวม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มีการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเป็นศูนย์กลาง (HUB) ในการส่งสัญญาณวิทยุและโทรทัศน์ผ่านระบบโครงข่ายที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศบนพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กรนี้ผ่านการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเรื่องการสร้างอัตลักษณ์ ตัวตนของความเป็น ททบ. 5 ผ่านเนื้อหารายการยังไม่ได้สร้างความแตกต่างไปจากช่องอื่น ๆ เลย สืบเนื่องมาจาก ททบ.5 นั้น ไม่ได้มีการระบุเรื่องความมั่นคงไว้อย่างชัดเจนในภารกิจและวัตถุประสงค์แต่ละข้อของแผนกลยุทธ์ฯ จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบรายการของ ททบ.5 แม้จะพยายามนำเสนอเพื่อตอบโจทย์สโลแกน “นำคุณค่าสู่สังคมไทย คงคุณค่ายุคดิจิทัล” แต่กลับไม่สะท้อนการตอบ โจทย์เรื่องความมั่นคงที่ชัดเจน ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ททบ.5 อย่างมาก หมายความว่า ทาง ททบ.5 จำเป็นต้องเร่งสร้างอัตลักษณ์ ความเป็นตัวตนของ ททบ.5 ให้มีความโดดเด่นในประเด็นเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคง เพื่อตอบ โจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างแท้จริงโดยเร็วที่สุด

นอกจากนี้ ททบ.5 ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังคงเป็นฉบับใช้เพื่อพลางอยู่ โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร ระบุว่า ททบ.5 ยังต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความเหมาะสมและให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต ในงานวิจัยนี้ได้้นำโครงสร้างองค์กรฉบับใช้เพื่อพลาง ของ พ.ศ.2561 มานำเสนอ ตามภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร ทตบ.5 ฉบับใช้เพื่อวางแผน พ.ศ.2561

จากโครงสร้างองค์กร ททบ.5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ถือเป็นโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ และ คณะกรรมการใหญ่สูงสุดนั้นมาจากกองทัพบก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า การบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรนี้ ยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่อีกในโอกาสต่อไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานให้สะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งตามโครงสร้างข้างต้นนี้ ผู้วิจัย พบว่า ขาดฝ่ายนโยบายและแผน ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งตามหลักการบริหารองค์กร เนื่องจากนโยบายนั้นมาจากผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 จำเป็นต้องมีผู้พัฒนาโยบายและแผนเพื่อนำสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรด้วย เมื่อองค์กรไม่มีฝ่ายนโยบายและแผน จึงส่งผลให้การนำนโยบายไปพัฒนาการเขียนแผนต่าง ๆ นั้น ไม่มีผู้ดำเนินการ มีเพียงแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องนำทาง อย่างไรก็ตาม ไม่มีการลงรายละเอียดที่นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

#### 4.1.3 ปัจจัยที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ประเด็นการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากลตามวิสัยทัศน์กำหนดไว้ นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ว่าควรเป็นเช่นไร เพื่อให้ทราบว่ามาตรฐานของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้นมีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวชี้วัดสู่มาตรฐานดังกล่าว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองที่หลากหลาย โดยผู้วิจัยจัดกลุ่มของปัจจัย ในการนำเสนอออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

##### 4.1.3.1 ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ 8 ประการ ดังนี้

###### 1. รูปแบบและโครงสร้างขององค์กร (Form and Structure of Organization)

ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัว ถือเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรของ ททบ.5 โดย รัฐสภา แก่นแก้ว อาจารย์ประจำสาขาวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“บอร์ดบริหารจำเป็นต้องปรับ เพราะบอร์ดกำหนดการทำงานภายใต้กรอบของกฎหมาย อะไรคือข้อกำหนดของกฎหมาย มีประเด็นใดบ้าง ต้องพิจารณาการตีความ” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

ขณะที่ สมบัติ ลีลาพตะ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมายกระจายเสียงและโทรทัศน์ และ รักษาการผู้อำนวยการสำนักกิจการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ให้ข้อมูลไว้ว่า

“กระบวนการ โครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการรวมถึง การควบคุมการออกอากาศ มีความคล่องตัวในการดำเนินการหรือไม่ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนออกอากาศให้มีคุณภาพ ไม่ขัด

ต่อกฎหมายต้องให้สามารถแข่งขัน ค่าตอบแทนต้องสู้กับภาคเอกชน” (สมบัติ ลีลาพตะ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการที่คล่องตัวนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น โครงสร้างกรรมการบอร์ดจึงมีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่ง ททบ. 5 มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการเลือกบุคคลที่จะเข้ามาบริหารอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ สมบัติ ลีลาพตะในประเด็นเกี่ยวกับการแข่งขันว่าค่าตอบแทนนั้นต้องสู้กับภาคเอกชน ขณะที่ ททบ.5 นั้น จัดอยู่ในโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 นำเสนอรายการเพื่อความมั่นคงแห่งรัฐ และต้องหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งในยุคดิจิทัลนั้น การแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ย่อมส่งผลให้การหารายได้ของ ททบ.5 ค่อนข้างเป็นไปได้ยากมากขึ้น และ ค่าตอบแทนของ ททบ.5 นั้น ก็ยังเป็นกึ่งราชการอยู่ ดังนั้น ททบ.5 จึงต้องปรับในเรื่องโครงสร้างการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเสียก่อน โดยเฉพาะต้องมีฝ่ายผลิตรายการและฝ่ายการตลาด เพื่อมุ่งเน้นในการทำให้รายการของ ททบ.5 มีความน่าสนใจและดึงดูดใจผู้ชมมากยิ่งขึ้น

2. บุคลากรขององค์กร กับ กระบวนการทางวิถีคิด (Personnel of Organization and Mind Set)

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บุคลากร ซึ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้ตอบ โจทย์ความเป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยผู้บริหาร นักวิชาการ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ต่างเห็นสอดคล้องกัน ดังความคิดเห็นดังต่อไปนี้

“ผู้บริหารในสมัย พลเอก ฉัตรชัย สาริกัลยะ ปี 2553 ท่านได้เตือนมานานแล้วว่า บุคลากรต้องมีการปรับตัวนะ ทุกคนจะต้องเรียนรู้ระบบใหม่ โครงสร้างใหม่ บริบทใหม่ทางสังคม ทุกคนจะต้องขยันทำงาน หน้าเดียวไม่ได้ ต้องทำ multifunction ผู้บริหารพูดมาตลอด”(ทวิวัฒน์ คงครานู การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“บุคลากรที่มีอยู่จะทำไมให้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าทำได้ หรือ ทำไม่ได้ คุณจะทำอย่างไรกับบุคลากร เพราะทีวี มันขายที่หน้าตา มันต้องมีแฟนคลับ” (लगทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

“การบริหารงานในยุคที่เราเป็นกึ่งราชการ คนก็บรรจุตามตำแหน่งกันมา พอมาสู่ยุคการแข่งขัน ต้องใช้คนที่มีความจำกัด ลดจำนวนคนลง แล้วก็เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นไป” (บัณฑิต แสงอ่อน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 กุมภาพันธ์ 2561)

“บุคลากรในองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางที่สำคัญเช่นกัน เนื่องจากบุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561))

“คุณภาพของบุคลากรของทีวีสาธารณะเอง ซึ่ง Creative Thinking และ Analysis Thinking หาได้ยากมากขึ้น” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 พฤษภาคม 2561)

“Mind Set ของคนในองค์กร คือ คนต้องปรับตัวเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโมเดลไปจากเดิม ทำให้ตอบโจทย์ไม่ได้นาน” (กิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

จะเห็นได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นว่า ในยุคดิจิทัลนั้น บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการวิธีคิดใหม่และพัฒนาตนเองเพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ขณะที่ คงทน เจือวานิช เห็นว่า บุคลากรที่ ททบ.5 มีอยู่ควรบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเสียก่อน อย่างไรก็ตาม วิลาสินี พิพิธกุล กลับเห็นว่า คุณภาพของบุคลากรของโทรทัศน์สาธารณะนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะทางความคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงวิเคราะห์ได้ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หายากมากขึ้น ซึ่งเมื่อประกอบกับแนวคิดของ บัณฑิต แสงอ่อน จะเห็นได้ว่า ททบ.5 สามารถบริหารจัดการโดยคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่สามารถทำงานให้กับทางสถานีได้จริงและควรเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น โดยเฉพาะเพิ่มประสิทธิภาพในเชิงความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสถานีให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ตามแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 พ.ศ.2560 – 2564

จากความคิดเห็นทั้งหมดโดยรวมข้างต้น เป็นเรื่องยืนยันได้เป็นอย่างดีว่า บุคลากรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาททบ.5 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากนักน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นข้อสังเกตก็คือ จะเห็นได้ว่า ทาง ททบ.5 ยังขาดการส่งเสริมหรือให้ออกสบุคลากรในการแสดงความรู้ ความสามารถ ในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทาง ททบ. 5 ต้องนำมาพิจารณามากขึ้น เพื่อพัฒนาในด้านบุคลากรให้ตอบ โจทย์ของทางสถานีมากยิ่งขึ้นในอนาคตต่อไปนั่นเอง

3. การนิยามความหมายของความมั่นคงที่ชัดเจน (Defining the Meaning of Security obviously)

ด้วยนิยามของความมั่นคงที่ชัดเจนนั้นเป็นปัจจัยที่บอกทิศทางของรายการว่าตอบโจทย์ผู้ชมหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การนิยามความหมายของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง มีความสำคัญโดย ททบ. 5 ต้องให้นิยามดังกล่าวให้มีความชัดเจนก่อน และต้องกำหนดอัตลักษณ์โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงควรเป็น

อย่างไร นอกจากนี้ มีผู้แทนองค์กรภาคประชาชนและผู้ผลิตรายการ มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นการนิยามความมั่นคงและการสร้างอัตลักษณ์ของ ททบ.5 ดังนี้

“หาความแตกต่างที่เป็นอัตลักษณ์ ให้ผู้ชมจำได้ ทำให้ผู้ชมทราบเลยว่า ต้องมาชมช่องนี้ ช่องที่มีการประชาสัมพันธ์สูง ต้องหาจุดต่างให้ได้” (เข็มพร วิรุณราพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

“ททบ.5 ต้องนิยามให้ได้ว่า ความมั่นคงคืออะไร ต้องชัดเจน ความมั่นคง ไม่ใช่การทหารอย่างเดียว ทักษะกร คน จิตใจ ดิน น้ำ ป่า เกษตร สุขภาพ การศึกษา วัฒนธรรม ฯลฯ” (ชัยวัฒน์ จันธิมา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 พฤษภาคม 2561)

กล่าวโดยสรุป อัตลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตอบรับของผู้ชม ซึ่งอัตลักษณ์นั้นจะสะท้อนผ่านรูปแบบรายการของทางสถานี โดย ททบ.5 ได้รับโจทย์คือเป็นโทรทัศน์ที่ต้องนำเสนอรายการ สาระ ที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคง ดังนั้นต้องมีการนิยามความมั่นคงที่ชัดเจนก่อน จากบทสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า ความมั่นคงนั้นมีความหมายที่หลากหลายมาก ไม่ใช่เพียงเรื่องการทหาร หรือ ศิลปวัฒนธรรม เพียงอย่างเดียว ซึ่งทางสถานีต้องสร้างความแตกต่างให้เห็นชัดเจน จึงจะเกิดเป็นอัตลักษณ์ของช่องขึ้นมาในที่สุด

#### 4. จุดยืนขององค์กร (Positioning)

การกำหนดจุดยืนขององค์กร (Positioning) เป็นสิ่งจำเป็น ต่อการสร้างจุดสนใจให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า จุดยืนขององค์กร (Positioning) ททบ.5 ยังขาดความชัดเจน กล่าวคือ มีความสับสน และ ไม่แสดงอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ทำให้การกำหนดทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้นยากมากขึ้นดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

กิริติ อาภาพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักค่าธรรมเนียมและอัตรารายการในกิจการกระจายเสียง และโทรทัศน์ ระบุว่า จุดยืนของ ททบ.5 ยังไม่ชัดเจน ทำให้การกำหนดความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้นยากขึ้น

“Positioning ยังคงปะปนกัน ไม่ชัดเจน ทิศทางก็จะยาก กลุ่มเป้าหมายไม่ชัดเจน ยังไม่มีความเด่น เช่น ททบ. 5 มีความต่างจาก ช่อง 7 อย่างไร และเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงคือ อย่างไร” (กิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

เช่นเดียวกันกับ สุภาพร ศรีสัตตรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสยาม ที่ระบุว่า สถานีต่าง ๆ แข่งขันกันที่เนื้อหารายการ ซึ่ง ททบ.5 นั้นต้องหาจุดยืนขององค์กรให้ได้ก่อน

“ต้องหาจุดยืนของช่อง จะเป็นแบบไหน ช่อง 5 ต้องวาง positioning ตัวเอง เน้นสัดส่วนรายการ จุดแข็งของช่องอยู่ตรงไหน ต้องเป็นช่องเอกลักษณ์ ต้องตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย

คนดูทีวีน้อยลง ดังนั้นช่องต้องสู้กันที่คอนเทนต์” (สุภาพร ศรีสัตตรัตน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

ส่วน สิขเรศ ศีราภานต์ วิเคราะห์ตามแนวคิดเสรีนิยมใหม่ว่า positioning ของ ททบ. 5 นั้นสอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งปัจจุบันยังไม่เห็นจุดยืนที่ชัดเจนของ ททบ. 5 เลย

“ททบ.5 ต้องตอบตัวเองให้ได้ก่อนว่า รูปแบบวิธีการบริหารจัดการของสื่อสาธารณะในปัจจุบันมันสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันหรือเปล่า ถอดความง่าย ๆ ว่า positioning ของ ททบ. 5 มันสอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบันหรือไม่ ทั้งเรื่องเศรษฐศาสตร์การเมืองทั้งหมด คำว่า เศรษฐศาสตร์การเมือง ไม่ได้หมายความว่า หัวเอียงซ้าย หัวเอียงขวา แต่กำลังจะบอกว่า Stand ของเรา มันอยู่ที่ไหน เมื่อมองในเชิง Marketing ผมยังไม่เห็น Matrix ของ ททบ. ที่ชัดครับ” (สิขเรศ ศีราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

ขณะที่ อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร ให้ความคิดเห็นว่า ททบ.5 ไม่ต้องแข่งขันกับใคร แต่ให้แข่งกับตัวเอง กล่าวคือ ททบ.5 ต้องสามารถนำเสนอรายการที่ตอบโจทย์เพื่อความมั่นคงที่หลากหลายได้มากกว่า

“ในยุคดิจิทัล ไม่ต้องคิดว่าจะไปแข่งกับใคร ควรคิดว่าให้ตัวเองเป็นสื่อของรัฐที่เข้าใจประชาชน ให้มีจุดยืนของทีวีเพื่อความมั่นคง แต่ให้ตีความความมั่นคงให้ชัดกว่านี้ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รูปแบบต้องเป็นการฟัง มากกว่าพูด ต้องเป็นข้อมูลที่หลากหลาย” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

จะเห็นได้ว่า สุภาพร ศรีสัตตรัตน์ ให้ความสำคัญกับการต่อสู้ด้วยคอนเทนต์ เนื่องจากคนดูโทรทัศน์น้อยลง ขณะที่ อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร ให้ความคิดเห็นว่า ททบ.5 ไม่ต้องแข่งขันกับใคร แต่ให้แข่งกับตัวเอง ส่วน สิขเรศ ศีราภานต์ วิเคราะห์ตามแนวคิดเสรีนิยมใหม่ว่า จุดยืนของ ททบ.5 นั้นสอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบันหรือไม่ และ กิรติ อาภาพันธ์ มองว่า จุดยืนของ ททบ.5 นั้น ยังคงไม่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จากทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า จุดยืนขององค์กร ททบ.5 (Positioning) ยังคงไม่ชัดเจน ทำให้การกำหนดทิศทางของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงทำได้ยากมากขึ้น ดังนั้น ททบ. 5 ต้องทบทวนและวิเคราะห์องค์กรใหม่ และต้องดำเนินการปรับปรุงเรื่องการตลาดอย่างมาก เพื่อกำหนดจุดยืนขององค์กร (Positioning) ให้ชัดเจนขึ้น

##### 5. การกำกับดูแลขององค์กร (Organization Governance)

การกำกับดูแลองค์กร ถือเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลของ ททบ. 5 หากผู้บริหารเอาใจ

ใส่ในทุกขั้นตอน ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ได้ดียิ่งขึ้น ทุกปัญหาสามารถได้รับการแก้ไขได้ทันเวลาสรุปได้ผ่านทางความคิดเห็น ดังนี้

“การกำกับดูแลขององค์กร เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทุกวันนี้ยังต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดให้มากขึ้นกว่านี้ เนื่องจากการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในยุคดิจิทัล เพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะที่เนื้อหาสาระไม่เหมือนช่องเชิงธุรกิจที่เนื้อหาจะมีความน่าสนใจกว่า (รมิดา จรินทร์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ดำเนินตาม roadmap ของเราให้ได้ เพราะปัญหาบ้านเราที่เกี่ยวกับกติกา เกี่ยวกับการทำตามกฎ คนแหกกฎจะเยอะมาก ต้องมีคนกำกับดูแล พวกที่ค่า ๆ เพราะองค์กรอยู่ไม่ได้ คุณก็อยู่ไม่ได้ พอฝ่าย ต้องเป็นหูเป็นตาแทนเจ้านาย ต้องสร้างให้รักและรับผิดชอบต่อองค์กร รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี มีสำนึกต่อองค์กร สามัญสำนึกต้องสร้างให้เป็นรูปธรรม” (ทวินนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า รมิดา จรินทร์พิทักษ์ นั้นเล็งเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อลดข้อผิดพลาดในการนำเสนอรายการสาธารณะให้ตอบโจทย์สาธารณะได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการกำกับดูแลในเชิงเนื้อหา ขณะที่ ทวินนท์ คงคราญ เน้นให้เจ้าหน้าที่ขององค์กร ดำเนินตามแนวทางและระเบียบที่ ททบ.5 กำหนดไว้ เป็นการมองในมุมของบุคลากรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ทั้งสองประเด็นนี้ ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหารายการ หรือ บุคลากร นั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงทั้งสิ้น ซึ่งทาง ททบ.5 ควรต้องนำไปเป็นข้อพิจารณาในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงต่อไป

#### 6. งบประมาณที่เพียงพอ (Sufficient Budget)

ผู้บริหาร ททบ. 5 ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นตรงกันว่า งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจการโทรทัศน์ที่สุด เพราะเนื้อหารายการจะดีหรือไม่ และตอบ โจทย์ผู้ชมมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับงบประมาณที่มีอยู่ นั่นเอง เช่น อภิชา ประกอบแสง ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ถ้ามีงบประมาณมาจัดสัดส่วนในการทำสื่อขึ้นมาให้เข้าถึงมากที่สุด ก็จะครอบคลุมมันมีผลในทางอ้อม คือ ถ้ามีครบ ทั้ง Line Facebook Official ต่าง ๆ ผู้ชมก็จะคลิกเข้าไปดู เพราะมันมีครบ ไม่ดู Line ก็ไปดู Facebook หรือ ทิวี่ ถ้าเรากันงบประมาณไว้ให้มีครบทุกแพลตฟอร์มได้ก็เหมือนเราดกปลา ทอยตกไป ปลาเล็กปลาน้อย อาจจะมีคนไม่ตั้งใจดูก็มี แต่ผู้ชมจะเกิดขึ้นเอง” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ สิขเรศ ศิริกานต์ ระบุว่า การเปิดเผยข้อมูลงบประมาณขององค์กรก็ถือเป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย ดังข้อความต่อไปนี้

“ททบ.5 ต้องชี้แจงสาธารณะให้เด็ดขาดในเรื่องงบประมาณและรายได้ เนื่องจากมีผลต่อการนำเสนอคอนเทนต์เพื่อตอบ โจทย์ความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง” (สิขเรศ ศิราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

จากข้อมูลข้างต้น อภิชา ประกอบแสง สะท้อนให้เห็นว่า การนำเสนอรายการจำเป็นต้องอาศัยหลาย ๆ แพลตฟอร์มในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งงบประมาณต้องมีมากพอในการบริหารจัดการดังกล่าวเพื่อตอบ โจทย์ความมั่นคงให้กับสาธารณะได้เป็นอย่างดี ขณะที่ สิขเรศ ศิราภานต์ เห็นว่า การเปิดเผยข้อมูลงบประมาณและรายได้ควรมีความชัดเจนต่อสาธารณะเช่นกัน เนื่องจาก ททบ.5 ได้รับความชัดเจนจากทางสถานีด้วยเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ทั้งสองแนวคิด เป็นการส่งเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การดำเนินงานในทุกส่วนจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินการทั้งสิ้น ซึ่งการชี้แจงสาธารณะให้ทราบเรื่องงบประมาณและรายได้ที่ชัดเจน ย่อมทำให้สาธารณะสามารถทราบสถานการณ์ที่ทางสถานีกำลังเผชิญและรับมืออยู่ ผู้วิจัยสันนิษฐานได้ว่า หาก ททบ. 5 ผลิตรายการที่มีคุณภาพตอบ โจทย์สาธารณะได้จริง เมื่อสาธารณะรับทราบสถานการณ์ที่ทางสถานีกำลังเผชิญอยู่ ในที่สุด ผู้ชมหรือหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ก็พร้อมที่จะบริจาคทุนในการบริหารจัดการให้ ททบ. 5 สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพสู่สาธารณะต่อไปเช่นกัน กล่าวโดยสรุป งบประมาณและรายได้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น

#### 7. คุณภาพของเนื้อหารายการ (Content)

คุณภาพของเนื้อหารายการ รวมถึง วิธีการนำเสนอ กระบวนการขั้นตอนการผลิตเนื้อหา รายการ การเข้าใจพฤติกรรมผู้ชม ขณะเดียวกัน ต้องมีการสอดแทรกมิติของความมั่นคง เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์จากทุกกลุ่มดังนี้

“ไม่ว่าจะเป็นสื่อทีวีหรือ new media ต้องทำ คอนเทนต์ดี ๆ คนถึงจะเลือกชมดังนั้น คอนเทนต์สำคัญที่สุด ยกตัวอย่าง ช่อง 3 อดีตกษัตริย์พหุวัฒนธรรม ปกติเราจะเห็นว่าเด็กกลุ่ม Gen Y ดูทีวีน้อยลง พอเรื่องนี้เข้ามา มันอาจจะถูกจริตของสังคม คอนเทนต์ ที่ relax ดูเหมือนว่าเป็น หนังสือประวัติศาสตร์ เป็นหนังสือย้อนยุค ทำให้ Compromise และ Relax ทำให้เด็กสนใจดูได้ เป็นต้น (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

“คอนเทนต์ต้องมีความชัดเจนที่เกี่ยวกับความมั่นคง การออกแบบรายการต้องมีสีสัน ช่อง 5 ต้องสร้างผลิตรายการเอง หรือ ร่วมมือกับผู้ผลิตรายการที่มีแนวโน้มที่จะมีชื่อเสียง ช่อง 5

ต้องวางนโยบายลงไป สามารถทำได้ คือ ช่อง 5 ต้องมีความชัดเจน” (วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“สัดส่วน 70 : 30 เหมือนการปรุงอาหาร ขึ้นกับวิธีการปรุง ปรุงแบบไหน รูปแบบของวิชาการก็สามารถทำให้นักศานานได้ โครงสร้างของรายการไม่กระเทือนคนดู เป็นสาระแบบไหน บันเทิงแบบผูกขาด สิ่งสำคัญ อย่าไปซีเรียสว่าจะเป็นบันเทิงมากเกินไป เพราะในบันเทิงสามารถเป็น Educate ได้” (อุบลวรรณ หงส์วิทยากร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

“โทรทัศน์บริการสาธารณะต้องตอบโจทย์การอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง ย่อมทำให้โทรทัศน์บริการสาธารณะสามารถอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัล ที่มีการแข่งขันสูง และ ข้อมูลสารการนำเสนอ ประชาชนจะเลือกสรรได้อย่างไร ดังนั้นต้องนำเสนอแง่มุมให้คนสามารถใช้วิจารณญาณในการดำรงชีวิตได้” (อุบลวรรณ หงส์วิทยากร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

“เน้นการเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย โดยคอนเทนต์ต้องทำให้มีความหลากหลาย ตอบโจทย์ที่ตั้งไว้ให้ได้ ต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้จริง ทีมงานต้อง Active ถ้าถูกแยกออกมาเป็น Unit จะทำอย่างไร” (กิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

“กระบวนการขั้นตอนการผลิตเนื้อหารายการ ต้องพิจารณาให้คนหันมาสนใจ และ อาจต้องสอดแทรกรูปแบบต่าง ๆ เข้าไปในเนื้อหาความมั่นคง เพื่อให้เกิดความน่าสนใจมากขึ้น รูปแบบของรายการบันเทิงแต่มีมุมมองความมั่นคง” (สมบัติ ลีลาพตะ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

จะเห็นได้ว่า ทุกความคิดเห็นข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า เนื้อหารายการนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าทาง ททบ.5 ผลิตรายการที่มีคุณภาพดี ย่อมส่งผลให้มียอดผู้ชมสูงตามมาเอง โดยวีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ต้องนำเสนอรายการที่สะท้อนความมั่นคง รวมทั้งรายการต้องมีการออกแบบให้มีสีสันเพื่อดึงดูดใจผู้ชม ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของอภิชา ประกอบสิ่งที่ระบุไว้ว่า หากเนื้อหารายการดี คนจะเข้ามาชมเอง อย่างไรก็ตาม อุบลวรรณ หงส์วิทยากร เสนอความคิดเพิ่มเติมไว้ว่า รูปแบบรายการบันเทิง สามารถแทรกสาระความรู้ได้เช่นกัน และควรตอบโจทย์การอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง รายการต้องให้ผู้ชมสามารถใช้วิจารณญาณในการคิดและดำรงชีวิตได้อย่างไม่ประมาทอีกด้วย ขณะที่ กิริติ อาภาพันธ์ เน้นการพิจารณาพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายในการผลิตรายการเพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ สมบัติ ลีลาพตะ ให้ความสำคัญกับกระบวนการขั้นตอนการผลิตเนื้อหารายการ ต้องสอดแทรกเรื่องความมั่นคงลงไป แม้จะเป็นรายการบันเทิงก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ อุบลวรรณ หงส์วิทยากร ที่เห็นว่า รายการบันเทิงก็สามารถแทรกความรู้ลงไปได้เช่นกัน ซึ่งความรู้ในที่นี้ก็คือ

เรื่องราวเกี่ยวกับความมั่นคงนั่นเอง เพื่อตอบโจทช์ความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างแท้จริงต่อไป

กล่าวโดยสรุป เนื้อหารายการนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางของความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งเนื้อหาการนั้นต้องสอดคล้องเรื่องของความมั่นคง และ ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตเนื้อหาการ โดยเฉพาะต้องสามารถตอบโจทช์ของกลุ่มเป้าหมายได้ รวมทั้ง รูปแบบรายการสามารถผสมผสานสาระความรู้กับบันเทิงได้ ทั้งหมดนี้ จะเป็นการกำหนดทิศทางของความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5 ให้มีความอยู่รอดในยุคดิจิทัลและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้เป็นอย่างดี

#### 8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Constructing Organization Culture)

ปัจจัยภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งผู้บริหาร ททบ.5 ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“วัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมาเป็นสิบปีจนหกสิบปีเนี่ย ทำให้บุคลากรไม่คุ้นชินต่อการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ ระบบต่าง ๆ ก็มองว่าผู้บังคับบัญชาดูแลได้ ก็มองตัวเองเป็นราชการ ยิ่งไงก็อยู่ได้อยู่แล้ว รอดได้อยู่แล้ว คือ ยังประมาณ คือยังไม่ตระหนักรู้จริง รู้ข้อมูลแต่ไม่ตระหนัก รู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงแต่ชะล่าใจเกินไป ใ้ใจผู้บังคับบัญชาว่าแก้ปัญหาได้” (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“ทีมงานมีหลายฝ่าย ต้องรวมเป็นหนึ่งเดียว ต้องเป็นครอบครัวเดียวกัน อย่างในอดีตที่ผ่านมา ฝ่ายรายการถือว่าตนเองเก่ง ตัวเองหารายได้ ตามวัฒนธรรม ใครเก่งก็จะหยิ่งนิดนึง ฝ่ายไหนที่คู่ด้อย ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายธุรการ โดนดูถูกนิดนึง เหมือนเทียบกับคนทั่วไป ฝ่ายสร้างสรรค์ก็จะเด่น เหมือนกองถ่าย ดารานาก็จะเด่น ตัวประกอบก็จะด้อย ช่อง 5 ก็เหมือนกัน ความสำคัญจะโดนมองไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้น เราต้องแก้วัฒนธรรมองค์กรให้ได้ ไม่ว่าฝ่ายไหนก็มีความสำคัญเท่ากัน ฝ่ายการเงินก็มีความสำคัญ มา Support ให้ฝ่ายผลิต ฝ่ายรายการ ฝ่ายสนับสนุน ต้องดูแลสนับสนุนข่าวสาร อาหารแห้ง เสบียง ทีมงานต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน จับมือร่วมกัน องค์กรก็จะไปได้ ต้องมองให้เท่าเทียมกัน” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ททบ. 5 ต้องมีการทบทวนและปรับแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ บุคลากรเองต้องปรับตัวด้วย ไม่ใช่คาดหวังการดูแลจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ทั้งหมดนี้ สะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่องค์กรปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณาสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และ

คนในองค์กรต้องร่วมมือกันปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันดังกล่าว เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูงมากขึ้นตามที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้

#### 4.1.3.2 ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 6 ข้อ ดังนี้

##### 1. รัฐบาลหรือนโยบายของรัฐ (Government and State Policy)

เนื่องจากรัฐบาลนั้นถือเป็นผู้กำหนดนโยบายรัฐดังนั้นนโยบายต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจนในการระบุหน้าที่ของโทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทยว่าควรเป็นอย่างไร ทำหน้าที่อะไร ซึ่งต้องสร้างความแตกต่างออกมาให้ชัดเจน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ททบ.5 นั้นถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก จึงต้องยึดนโยบายของรัฐบาลเป็นตัวตั้งในการผลิตรายการ เนื้อหา สาระ ต่าง ๆ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้ว ในประเด็นนี้ พบว่าไม่สอดคล้องกับแนวคิดของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะแบบสากล ที่อำนาจจะอยู่ที่ประชาชน ไม่ใช่รัฐ หากรัฐยังคงเป็นเจ้าของกิจการเองเช่นนี้ ส่งผลให้อำนาจรัฐย่อมได้รับการขยายตัวในอุตสาหกรรมสื่ออย่างเห็นได้ชัด จึงส่งผลให้มีผู้เชี่ยวชาญและนักปฏิรูปสื่อออกมาโต้แย้งในประเด็นนี้ในสังคมไทยจำนวนมาก เพราะแนวคิดเชิงอุดมการณ์ของโทรทัศน์บริการสาธารณะต้องการให้ประชาชนเป็นเจ้าของสื่อโดยตรง แต่ในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากมีปัจจัยเรื่องรายได้เข้ามาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินกิจการโทรทัศน์ด้วย

อย่างไรก็ตาม รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการแข่งขันและกำกับดูแลกันเอง (กสทช.) และ กอชนก กิจบาลจ่าย ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการสายงานกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ (กสทช.) ให้ความเห็นสอดคล้องกันสรุปใจความสำคัญได้ว่า ททบ.5 ต้องมีกระบวนการคิดแบบก้าวหน้าไม่ยึดติดกรอบแนวคิดเดิม กล้าคิดนอกกรอบ พัฒนาการสื่อสารให้มีความทันสมัย รายละเอียดตามบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทางสถานีต้องมองในเชิงก้าวหน้า ไม่ใช่แค่เป็นเพียงกระบอกเสียงของภาครัฐมีการผลิตซ้ำความคิดบางอย่าง ความเคารพ นับถือ ความเป็นไทย ความเป็นชาติ ต้องหาวิธีสื่อสารให้ทันสมัย ไม่ติดกรอบเดิม ต้องกล้าคิดนอกกรอบ เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสามารถกำหนดทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะได้ว่าควรออกมาในรูปแบบใด” (รมิดา จรินทร์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“การคิดนอกกรอบนั้นสำคัญ คนดูสามารถมองได้ทะลุมากกว่า” (กอชนก กิจบาลจ่าย, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

สะท้อนให้เห็นว่า ททบ. 5 ต้องกล้าคิดนอกกรอบ จึงจะประสบความสำเร็จในการเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ทาง รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ได้เน้นการผลิตซ้ำ

ความคิดบางอย่างเพื่อให้เกิดความจดจำได้ โดยใช้วิธีการสื่อสารที่ทันสมัยอีกด้วยซึ่งการจะคิดนอกกรอบนั้น จำเป็นต้องอาศัยความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้ามาเกี่ยวข้อง และ จำเป็นต้องอาศัยทักษะพิเศษในการนำเสนอรายการให้เกิดความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และต้องใช้การผลิตซ้ำ (Reproduction) เพื่อสร้างความตระหนักให้เกิดในใจของผู้ชมตามมาในที่สุด

2. คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. (National Broadcasting and Telecommunication Commission)

กสทช. ถือเป็นองค์กรที่เข้ามากำกับดูแลกิจการโทรทัศน์ทุกช่อง ดังนั้น กสทช. จึงถือเป็นผู้กำหนด กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การขอใบอนุญาตประกอบกิจการโทรทัศน์ การกำหนดสัดส่วนรายการ และ การกำกับดูแลเนื้อหารายการ ซึ่งในปัจจุบัน พบว่า จำนวนช่องของสถานีโทรทัศน์มีเป็นจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการกิจการโทรทัศน์ทุกสถานีโดยเฉพาะโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่าง ททบ. 5 ต้องประสบกับภาวะวิกฤตในเรื่องของรายได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากราชการหรือหน่วยงานใดเลยซึ่ง กสทช. มีความจำเป็นต้องมีการทบทวนการจัดสรรคลื่นความถี่ให้กับสถานีจำนวนมาก ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจการโทรทัศน์ในภาพรวมอย่างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการทำหน้าที่ของ กสทช. ในการขับเคลื่อนประเด็นนี้ไว้หลากหลายดังนี้ว่า

วิลาสินี พิพิธกุล ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ได้กล่าวถึงหน้าที่ของ กสทช. นั้นถูกตีกรอบตามกฎหมาย ซึ่งมีผลต่อการดำรงอยู่ของสื่อสาธารณะดังกล่าวที่ว่า

“การผลักดัน มาตรา 44 การทำหน้าที่ของ กสทช. จะมีผลต่อการคงอยู่ของสื่อสาธารณะ (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ ทวีนนท์ คงคราญ มีทัศนะที่ต่างออกไปว่า หน้าที่ของ กสทช. ในฐานะ regulator ต้องรับทราบข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์ด้วย รวมทั้งการกำหนดกฎ ระเบียบ หรือ กติกาใด ๆ ต้องมีความชัดเจนไม่ควรอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี ทั้งหมด เพราะในสถานการณ์จริงอาจไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีก็ได้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“กสทช. คุณเป็น regulator กติกาของคุณต้องเคลียร์ และต้องรู้เรื่องเชิงประวัติศาสตร์ด้วย ไม่ใช่เอาทฤษฎีมาทั้งหมด มันไม่ถูก” (ทวีนนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ส่วน ราชรักษ์ เรียนพีชน์ ประธานที่ปรึกษากรรมการอำนวยการใหญ่ ททบ.5 ระบุว่า กสทช. ควรมีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวในการกำหนดระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ ให้ทางสถานีสามารถดำเนินการเองได้ ดังคำกล่าวที่ว่า

“นโยบายของช่อง 5 พร้อมสนับสนุนไม่ควรกำหนดระเบียบตายตัว ให้เราดำเนินการเองได้ มีความอ่อนตัว” (ราชรักษ์ เรียนพีชน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 มีนาคม 2561)

ขณะที่ อภิชา ประกอบแสง ระบุว่า กสทช. คือ หน่วยงานที่กำหนดสัดส่วนรายการต่าง ๆ และ รูปแบบเนื้อหารายการ รวมทั้งกฎ ระเบียบต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานของ ททบ.5 ต้องเปลี่ยนแปลงไป รายละเอียดมีดังนี้

“กสทช. มากำหนดอยู่แล้ว อย่างถ้าเป็นโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย ไม่สามารถโฆษณาได้ เป็นงบสนับสนุนโดยตรง ถ้าเป็นช่อง 5 เขาจะกำหนดสัดส่วน ความบันเทิงได้แค่ 30% ที่เหลือจะเป็นรายการเพื่อความมั่นคง 70% นั่นเป็นการกำหนดจาก กสทช.ให้ช่อง 5 เปลี่ยนไปจากเดิม โดย กสทช.มีส่วนกำหนดรูปแบบเนื้อหารายการมากเลย รายการละครตบจูบ วัยรุ่นพุดจามิงกูไม่ได้ ช่อง 5 จะพุดจามิงกูได้ต้องเป็นหนังประวัติศาสตร์เท่านั้น เป็นสมัยพ็องชุน แต่วัยรุ่นพุดไม่ได้ อะไรไม่ได้ การแต่งกายก็ไม่ได้ ไม่สามารถทำให้มันดู relax” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

กล่าวโดยสรุป ทุกความคิดเห็นที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า กสทช. นั้น มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลอย่างมาก อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ค้นพบ คือ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ กสทช. คือการกำกับดูแลและกำหนดกฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้กับทางสถานีโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ นั้น นอกจากควรจะต้องยืดหยุ่นให้สามารถปฏิบัติได้แล้วก็ไม่ควรยึดติดแนวคิด ทฤษฎีมากเกินไปอีกด้วย และ หน้าที่ของ กสทช. นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภารกิจหลักค่านกฎหมาย ย่อมมีผลต่อการดำรงอยู่ของสื่อสาธารณะอีกด้วย

### 3. กองทัพบก (Royal Thai Army)

เนื่องจากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป หากกองทัพบกยังคงมีจุดยืนให้มีสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกเพื่อดูแลความมั่นคงของประเทศต่อไป กองทัพบกต้องพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อเข้าสู่การเป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ที่มีการนำเสนอมิติความมั่นคงอย่างรอบด้าน รวมถึงการจัดหางบประมาณในการบริหารจัดการ จะหารายได้เองแบบเดิม หรือ จะขอสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานอื่น หรือ ภาคประชาสังคม รวมทั้งจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการหรือไม่ จึงอยู่ที่แนวคิดของผู้บริหารของกองทัพบกจะพิจารณากำหนดทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5 อย่างไร

ทวินันท์ คงคราญ ให้ความคิดเห็นว่า กองทัพบกต้องทราบดีจุดยืนของตนเองและนำจุดยืนนั้นไปกำหนดแนวทางว่าจะบริหารอย่างไรต่อไป ตามคำกล่าวต่อไปนี้

“ต้องเข้าใจบริบททางสังคมว่ามันเปลี่ยนไป ถ้ากองทัพบกมีจุดยืนที่อยากให้โทรทัศน์นี้ดูแลความมั่นคงของประเทศ ถ้าเป็นโทรทัศน์แบบสาธารณะแล้ว กองทัพบกจะทำอย่างไร

งบประมาณของ ททบ. 5 ยังต้องเลี้ยงตัวเองต่อไปหรือไม่ หรือกองทัพบกจะลงมาดูแล ท่านนโยบายเองหรือไม่ อย่างไร” (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ คงทน เจือวานิช มีทัศนะว่าทุกวันนี้ ททบ.5 ต้องปรับวิธีการบริหารใหม่ เพราะทุกวันนี้ ผู้บริหารนั้นเป็นทหารไม่มีความรู้เรื่องโทรทัศน์ และสายการบังคับบัญชาแบบทหารทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์

“ถ้าบริหารแบบทุกวันนี้ ผมว่าล้มเหลว ขึ้นกับผู้บริหาร เนื่องจาก ผู้บริหารเราไม่มีการสรรหา ไม่มี CEO มาอยู่ตรงนี้ คนที่มาอยู่ตรงนี้ คิดว่ารู้เรื่องทีวีแต่ไม่ใช่ คุณเป็นทหาร คุณไม่ได้อยู่ในวงการทีวี คุณเข้ามาบริหารสิ่งที่คุณไม่รู้ มันต้องใช้เวลาในการศึกษาแต่มันไม่ทัน เราเดินไปนะครับ เราก้าวหน้าแต่มันช้าไป สมัยนี้มันต้องวิ่งคิดจรวดแล้ว ตอนนี่ต้องคืนรนเพื่อเอาตัวรอด คู่แข่งเราก็ต้องเอาตัวรอด เอกชนเค้าคิดแล้วทำได้เลย แต่ราชการอย่างเรา ต้องคิดวางแผน แล้วต้องมานั่งนำเสนอ มันไม่ทันเหตุการณ์ มันช้าไป” (กงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

กล่าวโดยสรุป กองทัพบก มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของสถานีรูปแบบการบริหารจัดการ และแหล่งงบประมาณหรือรายได้โดยเฉพาะ รูปแบบการบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อความคงอยู่ของ ททบ. 5 ในอนาคต ผู้บริหารสถานี ถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรสื่อโทรทัศน์ ซึ่งผู้บริหารของ ททบ. 5 นั้นมาจากกองทัพ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ด้านการบริหารสื่อโทรทัศน์มาก่อนเลย ดังนั้น ททบ. 5 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพิจารณาผู้บริหารระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในรายละเอียดให้กับ ททบ. 5 ในส่วนต่อ ๆ ไป

#### 4. ผู้ชม (Audience)

ผู้ชม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน เพราะพฤติกรรมการรับชมที่เปลี่ยนไปและความคาดหวังของผู้ชมต่อการนำเสนอของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยสะท้อนผ่านความคิดเห็นต่าง ๆ ดังนี้

อภิชา ประกอบเส็ง แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้ชมจะชมรายการที่ตนเองสนใจ ดังนั้น หากช่องใดมีรายการที่แตกต่างจากช่องอื่น จะเป็นช่องทางเลือกหนึ่งให้กับผู้ชมได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ยุคดิจิทัล ผู้ชมจะเลือกชมรายการที่ตนเองสนใจ แต่ละช่องจะมีความแตกต่างกัน มีผู้ชมบางกลุ่มที่มีองค์ความรู้ เค้าต้องการชมรายการที่เป็นสาธารณะ เป็นรายการที่เป็นความรู้ แต่แอบแฝงไว้ด้วยความบันเทิงนิดหน่อย หรือไม่เครียดเกินไป ดังนั้น ททบ.5 จะเป็นหนึ่งใน

ช่องทางเลือก ถ้ามีคอนเทนต์ที่แตกต่างจากช่องอื่น ผู้ชมจะหันมาเสฟสื่อของ ททบ.5 เอง”(อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ ทวีนนท์ คงคราญ ได้เสนอความคิดเพิ่มเติมไว้ว่า ททบ.5 ต้องผลิตรายการให้ตอบโจทย์ของผู้ชม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“จะต้องฟังเสียงของประชาชน ว่า เขาอยากเห็นทีวีเพื่อความมั่นคงเป็นอย่างไร และพัฒนารายการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ชม (ทวีนนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ซึ่งความคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ รมิดา จรินทิพย์พิทักษ์ ที่แสดงทัศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายการของ ททบ. 5 ว่าต้องตอบ โจทย์ของผู้ชม หรือต้องสนองต่อความคาดหวังของผู้ชมได้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ถ้าคุณดูสามารถดูแล้วได้สิ่งที่คาดหวัง จะเห็นทิศทางความเป็นโทรทัศน์สาธารณะมากขึ้น การสื่อสารของสังคม ความเข้าใจคนดู การทำเพื่อตอบ โจทย์สาธารณะ เป็นช่องกลางของความ เป็นชาติ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อสังคมสูงกว่า ช่องธุรกิจ เพราะในยุคปัจจุบัน ผู้ชมเริ่มสามารถผลิตสื่อเองได้บน Youtube ดังนั้น โทรทัศน์สาธารณะ หากไม่ตอบ โจทย์ของผู้ชมอย่างแท้จริง เค้าจะหันไปผลิตรายการเองกันหมด” (รมิดา จรินทิพย์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 เมษายน 2561)

นอกจากนี้ รัฐสภา แก่นแก้ว อาจารย์ประจำสาขาวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมมองของไลฟ์สไตล์ของกลุ่มเป้าหมายว่าแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซึ่งการผลิตรายการต้องตอบ โจทย์ไลฟ์สไตล์ของกลุ่มเป้าหมายด้วย ตามคำกล่าวดังต่อไปนี้

“ตามกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เจนเนอเรชั่นต่าง ๆ มีไลฟ์สไตล์เปลี่ยนไป ไม่ใช่เรื่อง อายุ เพศ แบบเดิม แต่เปลี่ยนไปตามลักษณะทางประชากรบางอย่าง ไลฟ์สไตล์ในรูปแบบใหม่ สะท้อนการจัดผังรายการแบบ first – run พฤติกรรมผู้ชม จะเป็นตัวกำหนดนโยบายโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

ทางด้าน อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร ได้แสดงทัศนะในอีกมุมมองเกี่ยวกับการรู้เท่าทันสื่อในยุคสารสนเทศของผู้ชม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบรายการของ ททบ. 5 ต้องไม่ถูกผู้ชม เพราะผู้ชมสามารถใช้วิจารณญาณคิดและตัดสินใจต่อข่าวสารที่ได้รับด้วยตนเอง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ความรู้เท่าทันสื่อในยุคสารสนเทศของผู้ชม ผู้คนจะสามารถใช้วิจารณญาณในการคิด และตัดสินใจได้เองต่อข่าวสารที่ได้รับ ประชาชนจะตั้งรับกับภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้คนอยู่ในสังคม

ที่มีความหลากหลายได้” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์ากร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

จากคำกล่าวทั้งหมดข้างต้น ล้วนให้มุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องของผู้ชมที่มีผลต่อทิศทางของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลของ ททบ.5 ทั้งสิ้น กล่าวโดยสรุป คือ รายการของ ททบ. 5 ต้องตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชมให้ได้ตลอดจน ต้องพิจารณาไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไปของผู้ชม รวมถึงรูปแบบการนำเสนอต้องดึงดูดผู้ชม และ รายการต่าง ๆ ต้องมีคุณค่าเท่ากับสโลแกนของช่องที่ว่า “ททบ.5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย” เพราะผู้ชมต่างเป็นผู้ที่มีความคิดและสามารถรู้เท่าทันสื่อที่หลากหลายมากขึ้นในปัจจุบันได้ด้วยตนเอง

5. สถานการณ์ทางการเมืองและความเป็นกลางทางการเมือง (Political Situation and Political Neutrality)

สถานการณ์ทางการเมืองและความเป็นกลางทางการเมือง รวมไปถึงกระแสของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการเมือง เนื่องจากปัญหาความแตกแยกทางสังคมก่อนหน้านี้ จนต้องมีการปฏิรูปประเทศใหม่ โดยรัฐบาลทหารที่ผ่านมา ล้วนมีส่วนกำหนดทิศทางของความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ. 5 ทั้งสิ้น

รมิดา จรินทร์พิทักษ์ พิทักษ์ กล่าวไว้ว่า สถานการณ์บ้านเมืองคือสิ่งที่กำหนดให้ต้องมีพื้นที่ในการเปิดรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น เพราะทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะนั้นขึ้นอยู่กับกระแสของสังคมในขณะนั้นว่าเป็นเช่นไร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ สุภาพร ศรีสัตตัตร์ตัน ที่เห็นว่าต้องมีการเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งการเมืองนั้นจะเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางความเป็นโทรทัศน์สาธารณะ รายละเอียดตามคำกล่าว เรียงตามลำดับดังนี้

“สถานการณ์บ้านเมืองทำให้โทรทัศน์เพื่อความมั่นคงจะเป็นแบบต้องรับฟังมากขึ้น การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ให้มีเวที Debate ให้ข้อมูลที่เป็นจริงของประเทศ ก็จะเป็นอีกปัจจัยในการกำหนดทิศทางโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของประเทศ เพราะทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะนั้น ขึ้นอยู่กับกระแสของสังคมในขณะนั้นว่าเป็นเช่นไร” (รมิดา จรินทร์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“ประเทศไทยไม่สามารถขาดจากความเป็นการเมือง ถ้ามีการเลือกตั้ง มีการเปิด open มากขึ้น การแสดงความคิดเห็น มองต่อไปในอนาคต ผูกกับการเมือง การเปิดโอกาสเข้ามาดูแลสื่อ รายการต่าง ๆ ให้มีความสมดุลมากขึ้น มีความยั่งยืน มากกว่าบันเทิงเพียงอย่างเดียว การเมืองจึงกำหนดทิศทางความเป็นทีวีสาธารณะ ที่ยังมีการผูกขาดอยู่” (สุภาพร ศรีสัตตัตร์ตัน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การปกครองในระบบประชาธิปไตยของประเทศไทย ย่อมส่งผลให้ต้องมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนมากขึ้น ดังนั้น สถานการณ์ทางการเมือง จึงส่งผลต่อการนำเสนอของสื่อโทรทัศน์อย่างชัดเจน เพราะสื่อโทรทัศน์ต้องนำเสนอข่าวสาร สารต่าง ๆ ให้ประชาชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม หากกระแสของสังคมเข้ามาบีบคั้น แสดงว่าถ้าประชาชนมีความคิดไปในทิศทางใดเป็นหลัก ย่อมส่งผลต่อแนวทางการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารต้องไปตามแนวทางนั้นเพื่อตอบโจทย์ของประชาชนเป็นหลักเช่นกัน เช่น หากสถานการณ์การเมืองนั้น ไม่มีเสถียรภาพ แสดงให้เห็นว่า ประเทศชาติอาจกำลังเกิดความขัดแย้งทางการเมืองขึ้น ย่อมส่งผลให้การนำเสนอเนื้อหาของสื่อถูกจำกัดขอบเขตของการนำเสนอตามกระแสของสังคมไปด้วย โดยเฉพาะทางด้านการเมืองตามที่กล่าวมานี้นั่นเอง

#### 6. การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ (Collaboration with Other Sectors)

การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ถือเป็นอีกปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชนให้ความสำคัญและ ททบ.5 ไม่ควรมองข้าม โดยข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า โทรทัศน์สาธารณะถือเป็นพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายขององค์กรต่าง ๆ ดังนั้น โทรทัศน์สาธารณะจะต้องตอบโจทย์ขององค์กรทุกภาคส่วนในการนำเสนอประเด็นสำคัญ ๆ ของชาติ ซึ่ง รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นนี้ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

“ทุกองค์กรอยากมีเวทีในการสื่อสาร ดังนั้นทิศทางการตอบโจทย์ของสังคม การเข้าถึงกลุ่มเล็ก ๆ น้อย ๆ จึงต้องให้พื้นที่ในการ feedback กลับมา โทรทัศน์สาธารณะจึงถือเป็นพื้นที่สาธารณะของทุกภาคส่วนในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ดังนั้นความร่วมมือของทุกภาคส่วนย่อมทำให้โทรทัศน์สาธารณะนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะมีอยู่จริงต่อไป เพื่อตอบโจทย์ของทุกภาคส่วนนั่นเอง(รมิดา จรินทร์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 เมษายน 2561)

ปัจจัยทั้งหมดข้างต้นนี้ สะท้อนให้เห็นว่าโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้น ต้องตอบโจทย์ความต้องการของสังคม และ ต้องเป็นโทรทัศน์ที่ทำเพื่อประชาชนโดยแท้จริง จึงจะได้รับการตอบรับจากประชาชน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ประกอบกับการศึกษาข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT องค์กร ททบ.5 ตามแผนกลยุทธ์ 5 ปี พ.ศ.2560 – 2564 รวมทั้ง ศึกษางานวิจัยของ อภิชา ประกอบแสง (2558) เรื่อง “รูปแบบการปรับภาพลักษณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5” แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงข้างต้นนั้น มีความเกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของ ททบ.5 เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT องค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นจะมีผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือ อุปสรรค ส่งผลต่อการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง หลังจากนั้นจึงจะนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงจะมีทิศทางอย่างไรนั้น ภาพลักษณ์ย่อมมีส่วนสำคัญและกำหนดทิศทางของ โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงเช่นกัน ซึ่งทาง ททบ.5 จะต้องกำหนดภาพลักษณ์ใหม่เพื่อปรับตัวเข้าสู่การเป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยงานวิจัยของ อภิชา ประกอบเส็ง เรื่อง “รูปแบบการปรับภาพลักษณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5” ได้กล่าวถึง การสร้างคุณลักษณะพิเศษของแบรนด์ที่จะนำไปสู่การทำให้ประชาชนเกิดความจดจำได้เพื่อเป็นการชี้ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงอย่างแท้จริง (อภิชา ประกอบเส็ง, 2558, น. 138) ผู้วิจัยกล่าวสรุปผลการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ดังนี้

1. เป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง เน้นข้อมูลข่าวสารที่เป็นสาระความรู้เป็นหลัก
2. เป็นช่องโทรทัศน์ที่แสดงถึงความมั่นคง ปลอดภัย และ เชื่อถือได้
3. เป็นสถานีโทรทัศน์ที่นำเสนอข่าวสารเรื่องความมั่นคง มุ่งเน้น เรื่องชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

4. เป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ที่นำเสนอบันเทิงแบบมีสาระ

จากบทสรุปข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 จะมีภาพลักษณ์ใหม่ข้างต้นอย่างสมบูรณ์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งก็คือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงที่กล่าวมาทั้งหมดนั่นเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจเนื่องจากภาพลักษณ์เดิมที่ยังคงติดอยู่ในใจประชาชน คือ ภาพลักษณ์ของความเป็นช่องทหาร ส่งผลให้นโยบายของผู้บริหารยังเป็นแนวคิดแบบข้าราชการ การนำเสนอเนื้อหา จึงยังคงอยู่ในกรอบข้อบังคับของหน่วยงานที่กำกับดูแล และด้วยความเป็นสถานีโทรทัศน์ของทางภาครัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก จึงทำให้มีข้อจำกัดในการนำเสนอเนื้อหาอยู่มากซึ่งต้องได้รับการแก้ไขให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติด้านการผลิตรายการ

4.1.4 อุปสรรคและความท้าทายในการเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

จากการศึกษา พบว่า ททบ.5 นั้น ต้องเผชิญกับอุปสรรคมากมายจากการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงตลอดจนความท้าทายในการรับมือกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงหลายประการสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. เนื่องจาก ททบ.5 เป็นองค์กรใหญ่ และมีประวัติศาสตร์มายาวนาน ทำให้การปรับตัวช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

“ช่อง 5 องค์กรใหญ่เก่าแก่ มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ปรับตัวช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง โดยธรรมชาติทุกองค์กรอะไรที่ใหญ่ ปรับตัวช้าไม่ทันการเปลี่ยนแปลงแน่นอน เพราะเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด พริบตา ทำไม่ได้ โนเสาร์มันตายเร็ว ทำไมแมลงสาปมันอยู่รอด มันตัวเล็ก มันอยู่เป็นพันล้านปี” (ทวินนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

## 2. คู่แข่งขันในปัจจุบันมีจำนวนมากขึ้น และ สื่อใหม่เกิดขึ้นมากมาย

ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างเห็นสอดคล้องในประเด็นนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ว่า ในยุคดิจิทัลนั้นมีการแข่งขันที่สูงขึ้น และในเวลาเดียวกันก็มีการพัฒนาก้าวไกลของเทคโนโลยี อีกทั้ง พฤติกรรมผู้บริโภคก็เปลี่ยนไป ไม่ได้เสพสื่อโทรทัศน์เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต ดังนั้นเนื้อหารายการจำเป็นต้องทำให้ดึงดูดใจ จึงจะเรียกคะแนนความนิยมรายการจากผู้ชมได้ ดังตัวอย่างของคำสัมภาษณ์ดังนี้

“คู่แข่งเยอะ สื่อใหม่มีเยอะ ผลิตรายการที่โดนใจได้ ถือว่า success มากเป็นความท้าทายของ ททบ.5 อย่างยิ่ง” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

“ความท้าทายก็คงเป็นเรื่องของการแข่งขันที่จะต้องให้อยู่รอดในยุคดิจิทัลให้ได้ ขนาดสื่อสิ่งพิมพ์ยังอยู่ยากเลย ปิดตัว ช่อง 5 คงต้องทำคอนเทนต์ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนดูมากขึ้น เพิ่มช่องทางสื่อออนไลน์ การดูรายการย้อนหลังทางมือถือ อาจจะต้องเพิ่มการ upload youtube หรืออะไรก็ได้แต่ที่คนสามารถ search แล้วดูได้ ต้องไปเพิ่มตรงนั้น เพื่อรองรับไลฟ์สไตล์ของคนมันต้องมีเจ้าหน้าที่มาทำตรงนี้ มันสำคัญ นอกจาก vision ของผู้บริหารแล้ว คุณก็ต้องมีบุคลากรที่จะมารองรับการปฏิบัติงานตรงนี้ให้มันรวดเร็วทันใจ” (จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, กุมภาพันธ์ 2561)

## 3. ททบ.5 ต้องหารายได้เอง ใช้จ่ายเอง แต่จำนวนช่องโทรทัศน์เพิ่มขึ้น ทำให้รายได้ค่อนข้างหายากมากขึ้น เป็นความท้าทายอย่างมาก

“การบริหารงบประมาณ รายรับ รายจ่าย รายได้ต้องอยู่ได้ ผู้บริหารเปลี่ยนผ่านรุ่นต่อรุ่นไม่เหมือนองค์กรที่มีความเสถียรของงานบริหาร เป็นข้อจำกัดที่เราสู้เขาไม่ได้ ส่วนราชการเขามีระบบงบประมาณรองรับ เขาไม่สะเทือน เขาจะถูกค่าปรับก็พันล้าน ก็ไม่สะเทือน แต่ของเราไม่ได้ต้องดูแลตัวเอง ต้องดูแลส่วนราชการ อันนี้คือความท้าทายที่เราจะเอาตัวรอดได้อย่างไร ให้มีคุณรายการเราแล้วก็สามารถพอมีรายได้มาบริหารจัดการตัวเองได้ ไม่ต้องการกำไร ขอให้อยู่ได้” (ทวินนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

## 4. ททบ.5 ต้องปรับเนื้อหารายการให้สอดคล้องกับการเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งปัจจุบันพบว่ามีข้อจำกัดอย่างมาก

“สิ่งที่ทำให้เราพัฒนาได้ช้า แล้วยังดูหน้าจอ 24 ชั่วโมง Airtime เป็นการต่อสู้กันที่คอนเทนต์ เรามีคอนเทนต์อะไรม๊ยะ เราไม่มีอะไรที่สู้เค้าได้เลย เพราะมันต้องมีเงินทุน เพราะคอนเทนต์เป็นปัจจัยสำคัญของการต่อสู้ในยุคนี้” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

จะเห็นได้ว่า การผลิตเนื้อหารายการ ต้องมีเงินทุนในการผลิต ซึ่ง ททบ.5 นั้น มีข้อจำกัดจากการหารายได้เอง ในขณะที่การแข่งขันสูงมากขึ้น ทำให้การหาผู้ผลิตรายการที่จะเข้าร่วมหายากมากขึ้น ทำให้การผลิตรายการเพื่อตอบโจทย์โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงจึงเป็นเรื่องยากมากขึ้นตามไปด้วย

#### 5. การหมุนเวียนของผู้บริหาร ทำให้การเปลี่ยนผ่านทำได้ยาก

“มีการหมุนเวียนคณะผู้บริหาร ทำให้การเปลี่ยนผ่านทำได้ยาก อาจต้องมาจากคัดสรร/มีวัตถุประสงค์ ค่า KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีอะไรบ้าง” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

6. ททบ.5 บริหารองค์กรแบบทหาร และ เหมือนองค์กรทั่วไป ไม่ได้บริหารจัดการแบบองค์กรสื่อทำให้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

7. ททบ.5 ต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลความจริงให้กับประชาชนได้ เนื่องจากคอนเทนต์มีอยู่มากมาย จึงเป็นความท้าทายสำหรับ ททบ.5 ในการสะท้อนคุณภาพขององค์กร เพื่อค่าเรตติ้งที่สูงขึ้น (สิขเรศ ศิริกานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

#### 8. ระบบอุปถัมภ์และระบบแทรกแซง ยังคงมีอยู่

“ระบบอุปถัมภ์/ระบบแทรกแซง ยังคงมีเยอะมาก นโยบาย 5 ปี 20 ปี Admin ควรเป็นคนใน ไม่ควรเป็นคนนอก ผู้บริหารสูงสุดเข้ามาสามารถให้โทษคนที่อยู่ในองค์กรเดิมได้” (กิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

#### 9. ผู้ผลิตรายการฝีมือดี ๆ ให้นำเสนอช่องอื่น ทำให้เรตติ้งต่ำลง

“ความท้าทายของช่อง 5 คือ ผู้ผลิตคอนเทนต์ฝีมือดี ๆ เมื่อเขาไปเรตติ้ง ตก เอเจนซี่ก็ไม่ซื้อ จะทำอย่างไร ถ้าช่อง 5 พอจะมีงบประมาณ ซื้อคอนเทนต์ หรือ จ้างผู้ผลิต เอเจนซี่ก็จะตอบรับ” (นรานุกุล ชุมพล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 พฤษภาคม 2561)

จะเห็นได้ว่า ข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ส่งผลอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน ททบ.5 สู่อการเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบ เรียกได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งยวดต่อ ททบ.5 ในการรับมือในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูงมาก เนื่องจากจำนวนช่องของสถานีโทรทัศน์ที่มากขึ้น รวมไปถึง พฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคก็เปลี่ยนไปอีกด้วย

ผู้คนสามารถเลือกรับสารจากสื่อใหม่ต่าง ๆ อีกหลายแพลตฟอร์มด้วยกัน ดังนั้น ททบ.5 จำเป็นต้องมีการปรับตัวในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารจัดการ งบประมาณและรายได้ ผังรายการและเนื้อหารายการ การตลาด บุคลากร รวมทั้ง เทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวถึงในหัวข้อถัด ๆ ไป ในรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงให้กับ ททบ. 5 ต่อไป

#### 4.1.5 รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นสอดคล้องกันว่า ไม่มีประเทศไหนที่มีโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงที่เป็นแบบประเทศไทย ดังนั้น จึงไม่สามารถเปรียบเทียบกับประเทศไหนได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ไม่สามารถ cloning ได้ เพราะยังไม่มีประเทศไหนที่มีโทรทัศน์เพื่อความมั่นคง มีแต่โทรทัศน์สาธารณะแบบสากลเท่านั้น เพราะ ททบ.5 มีเจตนาใจที่ต่างออกไป คือ สามารถหารายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ทำให้ไม่มีประเทศไหน ที่โทรทัศน์สาธารณะเป็นเชิงพาณิชย์แบบประเทศไทย” (สิขเรศ ศิราภรณ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

“รูปแบบโทรทัศน์สาธารณะอาจเปลี่ยนไป ไม่ใช่มิติของทหาร ไม่เช่นนั้นรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะอาจจะหายไป ไม่สามารถอยู่รอดได้” (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 25 พฤษภาคม 2561)

อย่างไรก็ตาม คงทน เจือวานิช ให้มุมมองที่ต่างออกไปดังนี้

“เห็นควรใช้แบบประยุกต์ แบบผสมผสาน อย่างอเมริกา ยุโรป หรือแบบญี่ปุ่น หรือออสเตรเลีย ควรดูประเทศใหญ่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ จะใช้เหมือนกันทั้งหมดไม่ได้ เพราะสิ่งที่แตกต่างกันคือ สภาพของกลุ่มเป้าหมาย ดินฟ้าอากาศ อุปนิสัยความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ประเพณีก็ไม่เหมือนกัน ต้องเอาบางอย่างมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับประเทศไทย (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าจะไม่สามารถนำเอารูปแบบของประเทศใดมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหมด แต่ประเทศไทยสามารถนำบางส่วนของประเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ได้ขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ อีกหลายประการตามที่ คงทน เจือวานิช ได้กล่าวไว้ข้างต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ประกอบกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปเกี่ยวกับรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลได้ดังนี้

##### 4.1.5.1 การบริหารจัดการ (Management) แบ่งการนำเสนอตามประเด็นดังนี้

###### 4.1.5.1.1 รูปแบบการบริหารจัดการมี 3 ลักษณะดังนี้

1. ทหารบริหารเอง แบบผูกขาด ในลักษณะเดิมที่เป็นอยู่ดังกล่าวของ ทวิรัตน์ คงคราญ ระบุว่า

“กองทัพบก ต้องเข้าใจบริบททางสังคมว่ามันเปลี่ยนไป ถ้ากองทัพบกมีจุดยืนที่อยากให้ทีวีนีดูแลความมั่นคง ถ้าเป็นทีวี่แบบสาธารณณะแล้วกองทัพบกจะทำยังไงงบประมาณช่อง 5 ยังต้องเลี้ยงตัวเองต่อไปหรือไม่ หรือกองทัพบกจะลงมาดูแล ท่าน โยบายเอง” (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

แสดงให้เห็นว่า ตามแนวคิดข้างต้นนี้ ทหารเป็นผู้บริหารเอง กำกับดูแลเอง กำหนดนโยบายเอง ซึ่งก็คือ การบริหารโดยทหารในลักษณะเดิมแบบผูกขาดนั่นเอง

2. รัฐบาลเข้ามาบริหารเอง โดยมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาลดังกล่าวของ กงทน เจือวานิช ที่ระบุไว้ดังนี้

“ทางรอดยังมี แต่ผู้บริหารเอาหรือเปล่า บอร์ดของช่อง 5 จะยอมหรือเปล่า โยนภาระนี้กลับไปให้รัฐบาล เราดันช่อง 5 ให้เป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐทางด้านการทหาร เงินทุนเอามาจากไหน เอามาจากสรรพากร เทียบเท่า TPBS เค้าได้เท่าไร เราได้เท่านี้”

ซึ่งแนวคิดนี้ สะท้อนให้เห็นว่า รัฐบาลจะเข้ามากำกับดูแลทั้งหมด ซึ่งหมายความว่า รัฐบาลจะเข้ามาบริหารเอง และ รัฐบาลจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบอร์ดขึ้นเพื่อบริหาร ททบ.5 ในกรณีนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการผลักดันให้ ททบ.5 นั้น เป็นโทรทัศน์สาธารณะในรูปแบบสากลมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงเน้นความมั่นคงทางด้านการทหารอยู่ อย่งไรก็ตาม จากการศึกษา พบว่า ทวิทัศน์ คงคราญ ได้กล่าวไว้ว่า ททบ.5 ควรรักษาสิ่งที่มีคุณูปการได้ก่อตั้ง ททบ.5 ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะของกิจการทหาร ด้วย ดังนั้นประเด็นนี้ วิเคราะห์ได้ว่า น่าจะเป็นประเด็นที่มีความเป็นไปได้น้อยกว่าประเด็นอื่น

3. ทหารบริหารร่วมกับภาคเอกชน โดยจัดให้มีคณะกรรมการร่วมเป็นมืออาชีพด้านการสื่อสารมวลชนภาคเอกชนดังกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

สิขเรศ ศิราภานต์ ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ททบ.5 ควรมี 2 บอร์ด ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ คือ บอร์ดที่ 1 คือ บอร์ดของกองทัพ และ บอร์ดที่ 2 คือ บอร์ดของมืออาชีพภาคเอกชน ดังกล่าวต่อไปนี้

“การ rotaton มีข้อดี คือ การไม่ยึดติด ฐานอำนาจ แต่ว่ามีจุดบอด คือ โครงสร้างองค์กรต้องมีคนใน และ MD. จากภายนอก ควรเปิดโอกาสว่าจ้างมืออาชีพมาเป็นผู้บริหารต้องมี Board of Director จากกองทัพ และ Board of Administration ที่มาจากพลเรือน มาบริหารเชิงธุรกิจ” (สิขเรศ ศิราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

ขณะที่ หลีกแก้ว อัมโรสถ นักวิชาการอิสระและผู้ดำเนินรายการ “รัฐภัยแผ่นดิน” ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมซึ่งสอดคล้องกับ สิขเรศ ศิราภานต์ ไว้ดังนี้

“อาจต้อง Reengineering ใหม่ทั้งหมด ระดับหัวหน้าอาจต้องจ้างเข้ามา วิชาชีพจริง ๆ และไม่ใช่ทหาร บอร์ดเอกชน เป็นที่ปรึกษาเท่านั้น เมื่อก่อนอยู่ได้เพราะเหล่าสื่อสาร แต่ปัจจุบันเปลี่ยนทุกปี ไม่มีความรู้ทางสื่อเลย การทำสารคดีของเยอรมัน ยังไม่เอาเลย ทุกวันนี้ไม่ตอบโจทย์ความมั่นคง เพราะความมั่นคงมันไม่ใช่แค่การทหารอย่างเดียว” (หลักแก้ว อัม โรสธ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 พฤษภาคม 2561)

ส่วนสุภาพร ศรีสัตตรัตน์ ระบุว่า การบริหารของ ททบ.5 ต้องเปลี่ยน กล่าวคือ ต้องไม่ใช่ทหารบริหารแบบเดิม แต่ต้องหามืออาชีพ คิดแบบ Marketing ดังคำกล่าวที่ว่า

“การบริหารต้องเปลี่ยน คือ ต้องไม่ใช่ทหารบริหารนะ แต่ ททบ.5 ต้องใช้มืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารเชิง Marketing ค่ะ” (สุภาพร ศรีสัตตรัตน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ รมิดา จรินทร์พิทักษ์ ดังนี้

“การบริหารจัดการต้องเปลี่ยน เป็นอิสระในการบริหารจัดการ กรรมการต้องเปลี่ยน ควรปรับให้เป็นเอกชนให้มากขึ้น กรรมการบริหาร กรรมการนโยบาย จ้างคนที่เป็มืออาชีพมากขึ้น” (รมิดา จรินทร์พิทักษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

กล่าวโดยสรุป การบริหารของ ททบ.5 ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยการจ้างมืออาชีพภาคเอกชนเข้ามาช่วยบริหาร โดยเฉพาะเชิง Marketing ที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มยอดขายความนิยมรายการของทางสถานี อย่างไรก็ตาม ททบ.5 นั้นยังคงอยู่ในการกำกับดูแลของกองทัพก ดังนั้น บอร์ดของกองทัพจึงยังคงมีอยู่ แต่เพิ่มอีก 1 บอร์ด คือ บอร์ดระดับมืออาชีพภาคเอกชนขึ้นมา เพื่อช่วยในการบริหารให้มีความคล่องตัวและตอบโจทย์ความเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงให้ได้ อีกทั้งเพื่อเป็นการปิดจุดบอดของผู้บริหารในส่วนของกองทัพที่ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสื่อมวลชนด้วย

#### 4.1.5.1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ระบุว่า ต้องลดขนาดองค์กรลงจะทำให้การบริหารองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“Downsizing องค์กรให้กะทัดรัด มีคุณภาพ สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร ตั้งเป้า rating พัฒนารายการดี rating สูง รายได้จะเข้ามา ลดภาระที่ไม่จำเป็นออกไป” (วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

เช่นเดียวกับ คงทน เจือวานิช และ จิตินันท์ วัฒนบุษชา ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ททบ.5 ต้องปรับ โครงสร้างองค์กรใหม่ ให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพราะโครงสร้างยิ่งใหญ่ก็ยิ่งบริหารยาก ดังนั้นต้องปรับให้เล็กลง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ช่อง 5 มีการปรับโครงสร้างหลายครั้ง ตอนนี้อยู่ยังไม่เสร็จเลย ปรับเพื่อพลาจ ใช้มา 4-5 โครงสร้างแล้ว เมื่อก่อนเรามีฝ่ายแค่ 5 ฝ่าย ทำงานได้ 24 ชั่วโมง สมัยนี้มี 11 ฝ่าย ก็ต้องทำงาน 24 ชั่วโมง ทำให้มีนายเยอะขึ้น มันอึดอัดไป จริง ๆ มันต้องเล็กและไว โครงสร้างต้องเล็กและไว ฝ่ายต้องน้อยลง การปรับโครงสร้าง ผมไปดูงาน ช่อง 7 ช่อง 3 ช่อง TPBS ช่อง 9 NBT Workpoint เล่ามีแค่ 2-3 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมาชอยช้อย ของเราฝ่ายเยอะ ตั้ง 11 ฝ่าย” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

เช่นเดียวกัน จิตินันท์ วัฒนุชชา มีความเห็นว่า ททบ.5 กำลังปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รายละเอียดมีดังนี้

“ในเรื่องโครงสร้างเราก็อพยายาม resize องค์กรอยู่นะคะ คืออย่างที่บอกว่าข้อจำกัดในเรื่องของรายได้ก็อาจจะมีส่วนทำให้เราปรับลดขนาดองค์กร ปรับลดจำนวนคนที่สามารถทำให้องค์กรอยู่ได้มีการปรับเรื่องเจ้าหน้าที่ ปรับตำแหน่งต่าง ๆ ปรับบทบาทในการทำงาน มีโครงการ early retire การปรับลด คือ เราไม่เปิดรับพนักงานใหม่แพร่หลายเหมือนเมื่อก่อน คือ รับมาเท่าที่จำเป็น และในส่วนของเจ้าหน้าที่ทหารที่มาช่วยราชการที่ช่อง 5 พยายามที่จะลดลง เป็นเจ้าหน้าที่วิสามัญพยายาลด ที่ยัง maintain คือ บุคลากรสามัญ เป็นพวกลูกจ้างประจำ”(จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

นอกจากนี้ ชัยวัฒน์ จันธิมา บรรณาธิการพะเยาทีวี ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การจัดโครงสร้างองค์กร มี 3 ระดับ คือ 1) ปรับวิธีการบริหารจัดการ 2) ทำอย่างไรให้เครือข่ายเข้าไปมีส่วนร่วม 3) นโยบายของช่อง 5 เกี่ยวกับสถานะสร้างอัตลักษณ์ของตนเองอย่างไร ซึ่งอาชีพสื่อต้องสร้างสรรค์ ต้องรู้ ต้องเข้าใจ ต้องรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ปรับทัศนคติต่อคนในองค์กร หากไม่กล้าฉีกแนวออกไป ก็จะไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์อย่างที่เป็นอย่างอยู่” (ชัยวัฒน์ จันธิมา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤษภาคม 2561)

จะเห็นได้ว่าขนาดขององค์กรนั้น มีส่วนในการกำหนดความคล่องตัวของการบริหารจัดการ ททบ. 5 ตามคำกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม ททบ.5 นั้น เป็นองค์กรขนาดใหญ่มาก่อน ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ได้ว่า หากจะปรับโครงสร้างองค์กรของ ททบ.5 นั้น คงต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักในประเด็นนี้ และ ค่อย ๆ ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง โดยต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความอยู่รอดของสถานีเป็นลำดับแรกก่อนเสมอซึ่งชัยวัฒน์ จันธิมา ให้แนวคิดเพิ่มเติมไว้ว่า โครงสร้างองค์กรนั้นต้องเน้นการสร้างให้เครือข่ายเข้าไปมีส่วนร่วมให้มากขึ้นด้วย รวมทั้งต้องปรับทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสียก่อน

4.1.5.1.3 ลักษณะการบริหาร ต้องมีทั้งสองแบบ คือ ทั้งแนวตั้ง Vertical คือบนลงล่าง และล่างขึ้นบน และ แนวระนาบ Horizontal คือ ระดับเดียวกัน

โดย สุภาพร ศรีสัตตัตร์ตัน แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลากรของททบ.5 มีทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ดังนั้นต้องเข้าใจไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกัน จึงต้องปรับวิธีการบริหารแบบรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น จึงต้องปรับให้มีแบบล่างขึ้นบนด้วย รายละเอียดมีดังนี้

“บุคลากร มีทั้งคนรุ่นเก่าที่มีความรักองค์กร ขณะที่ คนรุ่นใหม่ องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับคนกลุ่มนี้ เนื่องจากมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ดังนั้น ระบบบริหารจากบนลงล่าง จะใช้ไม่ได้ผลแล้วกับคนกลุ่มนี้ต้องเปิดกว้าง ต้องเข้าใจ ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ซึ่งรูปแบบแพลตฟอร์มต่าง ๆ ขององค์กรต้องเปลี่ยน เพราะถ้าองค์กรไม่ตอบสนอง เค้าจะหันไปทำรายการเอง บน Youtube กันหมด” (สุภาพร ศรีสัตตัตร์ตัน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ อภิชา ประกอบแสง ให้มุมมองว่า บุคลากรในระดับเดียวกันนั้นต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้คล่องตัวมากขึ้น ดังกล่าวต่อไปนี้

“เราต้องแก้วัฒนธรรมองค์กรให้ได้ ไม่ว่าฝ่ายไหนก็มีความสำคัญเท่ากัน ฝ่ายการเงินก็มีความสำคัญ มา Support ให้ฝ่ายผลิต ฝ่ายรายการ ฝ่ายสนับสนุน ต้องดูแลสนับสนุนข่าวสารอาหารแห่ง เสบียง ทีมงานต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน จับมือร่วมกัน องค์กรก็จะไปได้ ต้องมองให้เท่าเทียมกัน” (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ส่วนในมุมมองของผู้แทนองค์กรภาคประชาชน เข็มพร วิรุณราพันธ์ สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการบริหารแบบเดิม กล่าวคือ แบบบนลงล่างนั้น ไม่เหมาะสมกับโทรทัศน์สาธารณะอีกต่อไป เพราะโทรทัศน์สาธารณะนั้นต้องเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ดังข้อความต่อไปนี้

“โครงสร้างของช่องเอง ต้องเข้าใจโครงสร้างสาธารณะ ต้องไม่ใช่ top down ต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นหัวใจเปิดไปสู่สาธารณะได้ หรือถ้ามีคนมาแทรกแซง โครงสร้างจะไม่รองรับปรัชญาของสาธารณะ” (เข็มพร วิรุณราพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่ ททบ.5 ยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบกนั้น จึงส่งผลให้การบริหารจำเป็นต้องมีทั้งสองรูปแบบ คือ การสั่งการจากบนลงล่าง และ ในขณะเดียวกัน ต้องมีการบริหารแบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรมากขึ้น ตามที่ สุภาพร ศรีสัตตัตร์ตัน และ เข็มพร วิรุณราพันธ์ ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้ ททบ.5 รักษาบุคลากรคนรุ่นใหม่ไว้ได้ ไม่ให้ย้ายไปสถานีช่องอื่น อย่างที่เกิดเหตุการณ์เช่นนี้มาแล้วก่อนหน้านี้ และ ในเวลาเดียวกัน ก็ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันด้วย แสดงให้เห็นว่า การบริหารในแนวระนาบนั้นก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าระดับแนวตั้ง เพราะบุคลากรจำเป็นต้องประสานงานซึ่งกัน

และกันเองด้วย เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวไม่ติดขัดใด ๆ ไม่ใช่เพียงรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับบนอย่างเดียวเท่านั้น

4.1.5.2 การตลาด (Marketing) สามารถแบ่งรูปแบบของการบริหารการตลาด ดังนี้

4.1.5.2.1 บริหาร โดยเน้นการตลาดเชิงรุก จ้างมืออาชีพมาช่วยบริหาร

4.1.5.2.2 จัดตั้งบริษัทร่วมด้านการตลาด

4.1.5.2.3 จัดหาผู้ผลิตรายการร่วม

4.1.5.2.4 ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตรายการ

โดย คงทน เจือวานิช ได้แสดงความคิดเห็นต่อหัวข้อที่ 1 ถึง 3 ในมุมมองของผู้บริหารว่า เนื่องจากผู้บริหาร ททบ. 5 นั้นเป็นทหารซึ่งไม่ใช่พนักงานการตลาด ดังนั้น ต้องหาวิธีการมาช่วย กล่าวคือ ต้องจ้างมืออาชีพ หาผู้ผลิตร่วม หรือ ตั้งบริษัทขึ้นมาบริหารงาน ตามคำกล่าวที่ว่า

“ตอนนี้ล้มเหลว เพราะว่าคนที่มานั่งเป็นหัว เป็นทหาร คุณไม่ใช่พนักงานการตลาด โลกมันเปลี่ยนไปแล้ว คอนเนคชั่นอย่างเดียวนั้นไม่ได้ มันต้องมีมืออาชีพทางการตลาด ที่นี้วิธีการหาเงิน คุณทำยังไง จะต้องเป็นผู้ผลิตร่วมหรือไม่หรือตั้งบริษัทขึ้นมาบริหารงานร่วมกันมัย ปัญหา คืออะไร มันต้องเพาะกล้า ช่อง 5 ไม่เคยเดินขายโฆษณาข้างนอกเลย ไม่เคยทำ ไม่เคยมี แล้วให้ทหารไปขาย ขายได้มัย ขายไม่ได้ สรุป ต้องแก้ไขตรงนี้อันดับแรกเลย” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ เข็มพร วิรุณราพันธ์ ได้แสดงความคิดเห็นต่อหัวข้อที่ 4 ไว้ว่า ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น จะทำให้สถานีมีความเป็นสาธารณะมากขึ้น ตามคำกล่าวต่อไปนี้

“เปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้เขาารู้สึกว่าเป็นเจ้าของในมิติต่าง ๆ กับช่อง จะเป็นตัวที่คอยช่วยเหลือหลอมให้ช่องมีความเป็นสาธารณะ ประชาชนจะเข้ามาบอกว่าอยากได้อะไร ไม่อยากได้อะไร อาจให้ประชาชนเข้ามาร่วมผลิตรายการ การทำให้โครงสร้างของช่องมีความเป็นสาธารณะ ปรัชญาที่จะเกิดขึ้น” (เข็มพร วิรุณราพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

อย่างไรก็ตาม ราชรักษ์ เรียนพีชน์ ประธานที่ปรึกษากรรมการอำนวยการใหญ่ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ให้ทัศนะในอีกมุมมองว่า ด้านบุคลากรยังขาดประสบการณ์ทางการตลาด ต้องส่งเสริมให้มีความรู้ทางด้านนี้เสียก่อน จึงจะก่อให้เกิดรายการที่มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ตามคำกล่าวดังนี้

“การตลาด บุคลากรยังขาดประสบการณ์ที่ชัดเจน ต้องจัดอบรมเพิ่ม ต้องพัฒนา ต้องสร้างรายการ ให้ creative มากขึ้น” (ราชรักษ์ เรียนพีชน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 มีนาคม 2561)

ส่วนอภิชา ประกอบเส้ง ได้สนับสนุนแนวคิดของ ราชรักษ์ เรียนพีชน์ ที่ว่าควรมีการจัดอบรมเพิ่มเติมให้กับบุคลากรทั้งเรื่องการผลิตรายการและการตลาด ซึ่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“การอบรมบุคลากร ช่อง 5 ยังขาดในเรื่องการผลิตรายการหรือเรื่องการตลาด ช่อง 5 ยังขาดอยู่ แต่หลักสูตรในการอบรมเรายังไม่มี ผู้ใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญ บางทีตั้งงบประมาณไปแล้วเรื่องการอบรมการเขียนบท การอบรมการผลิตละคร อะไรที่เราไม่ถนัด แต่ผู้ใหญ่มองว่าอบรมไปทำไม อบรมไปแล้วเราก็ไม่ได้ผลิตรายการเอง เป็นเรื่องการตลาด เรามีผู้จัดน้อยลง เราอยากผลิตรายการ ในการตลาดก็ไม่สามารถหาสปอนเซอร์ได้ เพราะไม่มี connection เราต้องทำให้เปิดกว้างสำหรับฝ่ายผลิตรายการและการตลาดให้มากขึ้น” (อภิชา ประกอบเส้ง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ ชนพงษ์ จันทรืทอง ผู้ผลิตรายการ Get Idea Thailand 4.0 ให้คำแนะนำด้านการตลาดที่น่าสนใจประการหนึ่งว่า

“ความคิดผมนะ ททบ.5 น่าจะใช้โอกาสของวันครบรอบ 60 ปี ททบ.5 ในการดำเนินการทางการตลาด ผู้บริหารสามารถขอรับการสนับสนุนจากสปอนเซอร์ต่าง ๆ และจากองค์กรต่าง ๆ ในเครือข่าย แล้วแจกทองให้กับผู้ชมที่เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อดึงดูดผู้ชมให้เข้ามาสนใจเลือกชมรายการของทาง ททบ.5 ต่อไปในอนาคต” (ชนพงษ์ จันทรืทอง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 พฤษภาคม 2561)

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบัน ททบ.5 นั้นยังคงมีจุดอ่อนทางการตลาดอยู่มาก ซึ่งจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินงานทางด้านการตลาด โดยเร็ว เพราะนอกจากมีผลต่อการเพิ่มยอดเรตติ้งของทางสถานีแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับทางสถานีตามมาอีกด้วย นอกจากนี้ เพื่อความรวดเร็ว ททบ.5 จำเป็นต้องจ้างมืออาชีพมาช่วยบริหารทางการตลาด และอาจใช้บริษัทร่วมทางด้านการตลาด หรือ สร้างผู้ผลิตร่วมก็ได้ หรือแม้แต่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตรายการ เนื่องจาก ททบ.5 นั้น เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ดังนั้น ประชาชนจึงสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ตามแนวคิดของสื่อสาธารณะแบบสากล อย่างไรก็ตาม ททบ.5 สามารถใช้แนวคิดการจัดกิจกรรมพิเศษทางด้านการตลาด โดยอาจจัดร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงจะดึงดูดกลุ่มผู้ชมให้หันมาสนใจชมรายการของ ททบ.5 มากยิ่งขึ้น

4.1.5.3 เนื้อหารายการ ต้องตอบใจต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะเรื่องความมั่นคงได้เป็นอย่างดี ตลอดจน สะท้อนวิถีคิดให้กับผู้ชม รวมทั้งวิพากษ์รัฐสะท้อนให้ผู้ชมเข้าใจการดำเนินงานของภาครัฐ โดยผู้วิจัยสรุปรูปแบบการนำเสนอของเนื้อหารายการ ได้ 3 รูปแบบดังนี้

4.1.5.3.1 รายการสาระความรู้ สอดแทรกเรื่องความมั่นคงที่สะท้อนพลังอำนาจของชาติ

4.1.5.3.2 รายการสาระความรู้ผสมผสานบันเทิง สอดแทรกความมั่นคงที่สะท้อนพลังอำนาจของชาติ เช่น ละครย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ เป็นต้น

4.1.5.3.3 รายการบันเทิง อาจสอดแทรกหรือไม่สอดแทรกเรื่องความมั่นคงก็ได้ โดยสะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

ทวิรัตน์ คงคราญ ระบุว่า ททบ.5 ต้องผลิตรายการที่สร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงและเป็นประโยชน์ต่อผู้ชม รายการบันเทิงก็สามารถแทรกความมั่นคงลงไปได้

“ต้องผลิตรายการสร้างสรรค์รายการที่เป็นอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงที่เป็นประโยชน์ ความรู้ ความคิด ความบันเทิง แบบสร้างสรรค์ จะบันเทิงเพื่อความมั่นคงยังได้เลย อย่างเช่น ละครย้อนยุค ละครประวัติศาสตร์ที่ให้นักภูมิใจในความเป็นไทย เห็นความเสียสละของบรรพบุรุษ” (ทวิรัตน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะที่ สิขเรศ ศิราภานต์ เห็นว่า การนำเสนอรายการเกี่ยวกับความมั่นคงนั้นทำได้มากมาย และ ผู้บริหาร ททบ.5 ต้องไม่คิดเองว่าไม่มีคนดูรายการเกี่ยวกับความมั่นคง หมายความว่า ททบ.5 ต้องวางแผนกลยุทธ์ให้รายการสามารถเข้าถึงประชาชนได้จริง

“ทีวีบริการสาธารณะ ถ้าคนชมไม่ access ก็ถือว่าล้มเหลว จึงเป็นโจทย์ของททบ.5ว่าจะใช้กลยุทธ์และแผนในการเข้าถึงประชาชนให้ได้ ต้องสื่อสารบริบทต่าง ๆ ด้านความมั่นคงให้ได้ ต้องไม่ปฏิเสธว่าคนดูไม่ชม ไม่มีเรื่องไหนไม่เกี่ยวกับความมั่นคง ตั้งแต่เกิดจนตาย คือความมั่นคงทั้งสิ้น” (สิขเรศ ศิราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

ทางด้าน อุบลวรรณ หงส์วิทย์ากร แสดงทัศนะไว้สอดคล้องกับทวิรัตน์ คงคราญ ว่ารายการบันเทิงสามารถสอดแทรกความรู้เรื่องความมั่นคง หรือ รายการสาระความรู้สามารถสอดแทรกความบันเทิงก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าจะผลิตออกมาในรูปแบบใด นอกจากนี้ เนื้อหารายการต้องเน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างรัฐกับประชาชนด้วย ซึ่งจุดยืนของช่องยังไม่ชัดเจน

“สัดส่วน 70 : 30 เหมือนการปรุงอาหาร ขึ้นกับวิธีการปรุง ปรุงแบบไหน รูปแบบของวิชาการก็สามารถทำให้นักดูสนานได้ โครงสร้างของรายการไม่กระเทือนคนดู เป็นสาระแบบไหนบันเทิงแบบผูกขาด สิ่งสำคัญ อย่าไปซีเรียสว่าจะบันเทิงมากเกินไป เพราะในบันเทิงสามารถเป็น Educate ได้” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์ากร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

“เนื้อหา เป็นพื้นที่ในการสื่อสารแบบสองทางระหว่างรัฐกับประชาชน รูปแบบสาระผสมบันเทิง ยกระดับรูปแบบรายการให้เหมาะกับคนชั้นกลาง positioning ของช่อง ยังไม่ชัด ถึงแม้เป็นละคร ก็ต้องเป็นละครน้ำดี ละครครอบครัว เกมโชว์ ที่เป็นการ educated หรือส่งเสริมวัฒนธรรมไทย ทำยังไงให้ไทยสามารถ go inter เหมือน greyhound ตั้งร้านในอังกฤษ สร้าง

อัตลักษณ์ความเป็นไทยในสังคมโลกให้ได้ (อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

เช่นเดียวกัน กิรติ อาภาพันธ์ มีความเห็นสอดคล้องกับประเด็นเรื่องรูปแบบรายการสามารถใช้แบบสาระผสมผสานบันเทิงได้ (Edutainment) นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องการเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย บุญประชา ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ทีวีสาธารณะ เพื่อความมั่นคงจริง ๆ ถ้าทำให้คนสนใจเรื่องความมั่นคงมากขึ้น ต้องสร้างความตระหนักให้คนเห็นความสำคัญของความมั่นคง ต้องทำให้ช่อง 5 เหมือนบุพเพฯ ทำให้คนสนใจความมั่นคงโครงสร้างการผลิต ต้องให้มีสาระมากขึ้น ให้นั้น edutainment แต่ต้องตอบโจทย์ความมั่นคงจริง ๆ ดังนั้นเนื้อหารายการสำคัญ ต้องหาจุดสนใจในประเด็นต่าง ๆ เพื่อเข้าหากลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เชน pure รายได้อาจจะลด เน้นการเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย” (กิรติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

“รูปแบบการผลิตรายการที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เราต้องวิเคราะห์ให้ถูกแต่ละ gen เขารับสื่อมากขึ้นเรื่อย ๆ รับสื่อทีวี เพราะอะไร ถ้าทำรายการไม่ตอบโจทย์ ก็ไม่เกิดประโยชน์ ต้องดูข้อมูล จับกลุ่มคนรุ่นใหม่” (วันชัย บุญประชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

4.1.5.4 รูปแบบรายการ ต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และ เป็น Interactive ให้มากขึ้น

คงทน เจือวานิช ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทาง ต้องให้กลุ่มเป้าหมายได้ตอบผ่านรายการได้ ส่วน เข้มพร วิรุณราพันธ์ เห็นความสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้ ททบ.5 เป็นช่องของสาธารณะมากขึ้น รายละเอียดตามคำกล่าวต่อไปนี้

“มันต้องมีการ Interactive ได้ตอบซึ่งกันและกัน มันต้องเป็นแบบ two way แล้ว คุณจะเสนอเป็นแบบทีวีแบบ one way ไม่ได้แล้ว มันต้องเป็นการเสนอแบบ two way ฉะนั้นต้องมีการตอบสนองกลุ่มเป้าหมายด้วย” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

“เปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้เขารู้สึกว่าเป็นเจ้าของในมิติต่าง ๆ กับช่อง จะเป็นตัวที่คอยช่วยเหลือหลอมให้ช่องมีความเป็นสาธารณะ ประชาชนจะเข้ามาบอกว่าอยากได้อะไร ไม่อยากได้อะไร อาจให้ประชาชนเข้ามาร่วมผลิตรายการ การทำให้โครงสร้างของช่องมีความเป็นสาธารณะ ปรัชญาที่จะเกิดขึ้น” (เข้มพร วิรุณราพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

4.1.5.5 สร้างอัตลักษณ์ใหม่ เน้นเรื่องความมั่นคงรอบด้านเป็นหลัก โดยพิจารณาพลังอำนาจของชาติ และ ประเภทของความมั่นคง ประกอบด้วยเสมอ

ทวินนท์ คงคราญ ระบุว่า ททบ. 5 ต้องสร้างอัตลักษณ์ที่ดึงดูดใจผู้ชม แต่ต้องเข้าใจเกี่ยวกับความมั่นคงก่อนว่าไม่ได้หมายถึงการทหารเท่านั้น แต่หมายรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ได้ด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“เราจะต้องคิดอะไรที่มันดึงดูดได้ ที่มันสร้างอัตลักษณ์ให้เราได้ ให้เขาเข้าใจงานด้านความมั่นคง และ ไม่ต้องคิดความมั่นคงในแง่ทหารอย่างเดียวที่เราทุกคน เทคโนโลยีคือความมั่นคง ศิลปวัฒนธรรมก็ใช่ ทุกอย่างสิ่งแวดล้อม ธรรมชาติก็ได้” (ทวินนท์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ขณะเดียวกัน วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา นั้นมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ ทวินนท์ คงคราญ ว่าโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงนั้น จำเป็นต้องเริ่มจากความเข้าใจเกี่ยวกับความมั่นคงก่อนเสมอ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับสร้างภาพลักษณ์องค์กรใหม่เพิ่มเติมด้วย เพื่อตอบโจทย์ของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ตามคำกล่าวดังนี้

“ทีวีเพื่อความมั่นคง มันสามารถทำได้ ถ้าเราเข้าใจเรื่องความมั่นคง ทำรายการส่งเสริมเรื่องพวกนี้ แต่เราต้องสร้างช่อง 5 ให้เป็นที่วิสาธารณะเพื่อความมั่นคง ให้เกิดความรู้สึกแบบนั้น ทุกคนคิดว่า ช่อง 5 เป็น ทีวีเพื่อกองทัพก ไม่ใช่ทีวีเพื่อความมั่นคง ต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ให้ได้ เน้นเรื่องข่าว ถ้าออกข่าวไป ไม่มีคนดู ไม่มีประโยชน์ ต้องผลิตรายการให้ตอบโจทย์ทีวีเพื่อความมั่นคง” (วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 พฤษภาคม 2561)

นอกจากนี้ คงทน เจือวานิช ได้สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ. 5 ได้เป็นอย่างดี

“เราเล่นแค่อัตลักษณ์ความมั่นคงได้เยอะมาก ตั้งแต่รากหญ้า สังคม ครอบครัวยุค สังคมเมือง สังคมประเทศไทย มันเยอะแยะอะอัตลักษณ์ความมั่นคงนะ เอามาเล่นหรือยัง”(คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

นอกจากนี้ มุมมอง สุชัย เจริญมุขพันธ์ เลขานุการและคณะกรรมการมูลนิธิสื่อสร้างสุข ได้ให้ความคิดเพิ่มเติมเพื่อสร้างอัตลักษณ์ใหม่เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับกองทัพและ ททบ.5 ด้วยคำกล่าวที่น่าสนใจอย่างยิ่งดังนี้

“ททบ.5 กับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลมีความเป็นไปได้จริงยาก หากผู้ดูแลมีชุดความคิดแบบเดิม โอนไลน์ บอกมีแต่คนโง่ที่อยากได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ แต่ทำวิธีการเดิม ๆ มิติความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ควรเน้นการทำงานเชิงพื้นที่ให้

มากขึ้น (นำคุณค่าสู่สังคมไทย) เพื่อนำมูลค่าสู่กองทัพ” (สุชัย เจริญมุขพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 พฤษภาคม 2561)

จากความคิดข้างต้นนี้ วิเคราะห์ได้ว่า ททบ.5 ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง และ การทำงานเชิงพื้นที่มากขึ้น เป็นการสะท้อนอัตลักษณ์ใหม่ให้กับ ททบ. 5 และเพื่อพัฒนา ททบ.5 คู่ผลสัมฤทธิ์ที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงของ ททบ.5 เป็นสิ่งต้องทำเป็นลำดับแรก เพื่อตอบโจทย์โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องความมั่นคงนั้นมีได้หลากหลาย ตามที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่ง ททบ. 5 จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ ด้วย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ ว่า ททบ. 5 นั้นเป็นโทรทัศน์เพื่อความมั่นคง ไม่ใช่โทรทัศน์เพื่อกองทัพบก อย่างที่ประชาชนเคยเข้าใจและเห็นภาพแบบนั้นในอดีต

4.1.5.6 เทคโนโลยี ต้องเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ นำเสนอผ่านหลายแพลตฟอร์มเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ล้วนให้ความสำคัญต่อสื่อใหม่ทั้งสิ้น โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชนกล่าวไว้สอดคล้องกันว่า สื่อใหม่ ทำให้องค์กรนั้นทันสมัย ดังนั้นการใช้หลาย ๆ แพลตฟอร์มสามารถช่วยเพิ่มรายได้ให้กับ ททบ.5 ได้ จึงต้องตรวจสอบว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด ดังตัวอย่างกล่าวต่อไปนี้

“ยุค Internet of Things อยากให้ ททบ. 5 Modernize ตนเองได้ ต้องปรับรูปแบบการบริหารสู่ยุคใหม่ให้ทันสมัย Multiplatform ช่วยก่อให้เกิดรายได้มากกว่า ที่วิจัยหลัก จำนวนผู้ชมเพิ่มขึ้น แต่เชิงธุรกิจ ต้องตรวจสอบ Advanced Techno ว่า effective หรือไม่” (สิขเรศ ศิริกาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

“เราไม่สามารถปฏิเสธสื่อใหม่ได้ ที่วิดิจิทัล ต้องเอามาบูรณาการ ให้มองว่าเป็นช่องทางเลือก และ หารายได้ได้ด้วย” (สุภาพร ศรีสัตตรัตน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

“เทคโนโลยีต้องตามให้ทัน และ ใช้ประโยชน์ให้ได้ ต่อยอดทางธุรกิจ Resources ในเชิงธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องผลิตเองทั้งหมด ผลิตเองบางส่วน Youtube หนึ่งสั้น ๆ life cycle ทางธุรกิจมันสั้นลง clip สั้น 3 – 4 ตอน คนดู Youtube คือ คนกลุ่มหนึ่ง ค่าลิขสิทธิ์ จาก Youtube จะถูกลง รูปแบบของสัญญา ผู้บริหารนั่ง Comfort Zone ไม่ได้ เป็นเกมทางการตลาด” (กิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

จากความคิดเห็นข้างต้นนั้น สะท้อนให้เห็นว่า เทคโนโลยีมีการพัฒนา ดังนั้น ททบ. 5 ต้องใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วย โดยผ่านการนำเสนอหลาย ๆ แพลตฟอร์ม เพื่อดึงกลุ่มผู้ชมต่าง ๆ ให้เข้ามาสนใจรายการของทางสถานีมากขึ้น

4.1.5.7 งบประมาณ สามารถแบ่งรูปแบบแหล่งทางการเงินและรายได้ ดังนี้

4.1.5.7.1 รัฐอุดหนุนบางส่วน

4.1.5.7.2 เงินบริจาคของหน่วยงานต่าง ๆ

4.1.5.7.3 ททบ.5 หารายได้เอง

สะท้อนผ่านแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

สิขเรศ ศิราภานต์ มีความคิดเห็นว่า ททบ.5 ควรจะพยายามหารายได้เองก่อน ไม่ควรพึ่งพางบประมาณของรัฐ ขณะที่ ทวีพันธ์ คงคราญนั้น กลับมองว่า ททบ.5 ควรได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐและหน่วยงานต่าง ๆ และภาคประชาชนอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม วันชัย บุญประชา มีความคิดเห็นในอีกแง่มุมหนึ่งว่า ททบ.5 นั้น ในฐานะเป็นสื่อสาธารณะ จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากแผ่นดินในการบริหารจัดการส่วนหนึ่ง และยังคงสามารถหารายได้เลี้ยงตัวเองอีกทางหนึ่ง โดยไม่หวังผลกำไรเกินควร รายละเอียดดังกล่าวของแต่ละท่านดังนี้

“อยากให้องค์ 5 มีความพยายาม ไม่อยากให้อำนาจงบประมาณแผ่นดินอย่างเดียว ต้องก่อให้เกิดรายได้ด้วย ถ้าไม่บวก ก็ต้องไม่ติดลบ ต้อง Transparency ต้องกระตือรือร้นหารายได้ เพราะประชาชนจะถามเยอะ เอาเงินไปทำอะไรบ้าง” (สิขเรศ ศิราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

“องค์ 5 จะต้องรับเงินอุดหนุนทั้ง subsidies ทั้งในเรื่องเงินบริจาค มันต้องมีหมดทั้งภาครัฐและประชาชนอย่างเป็นระบบ (ทวีพันธ์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“งบประมาณที่ใช้ในฐานะที่เป็นสื่อสาธารณะ รายได้ส่วนหนึ่งมาจากเงินแผ่นดิน จะไปสู่การแข่งขันแบบสื่อสาธารณะ หารายได้ได้บ้าง ในลักษณะการไม่หวังผลทางการค้า การโฆษณาเพื่อการค้า เน้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR /หน่วยงานของรัฐ)” (วันชัย บุญประชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 30 พฤษภาคม 2561)

จากความคิดเห็นที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในฐานะที่ ททบ.5 นั้นได้รับใบอนุญาตให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ดังนั้น ททบ. 5 จึงควรได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง ตรงที่ กสทช. ยังคงกำหนดให้ทางสถานีสามารถหารายได้เองได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย วิเคราะห์ได้ว่า ในยุคดิจิทัล มีการแข่งขันสูงมากขึ้น การหารายได้ของทางสถานีนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ดังนั้น เพื่อให้ ททบ.5 นั้น สามารถคงอยู่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร

ต่อสาธารณะชน ต่อไป จึงจำเป็นต้องได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐส่วนหนึ่งตามแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนให้กับประชาชน ตามแนวคิดของ ลิขเรศ ศิริกานต์ และ วันชัย บุญประชา ททบ.5 จึงต้องหารายได้เองด้วยส่วนหนึ่ง รวมถึง การได้รับเงินบริจาคและอุดหนุนจากหน่วยงาน ต่าง ๆ ตามแนวคิดของ ทวีพันธ์ คงคราญ ข้างต้นเช่นกัน

4.1.5.8 บุคลากร มี 2 รูปแบบ คือ 1.บุคลากรทำงานประจำ 2.บุคลากรที่เป็น Outsources จากการศึกษา พบว่า ททบ.5 นั้น มีบุคลากรที่เป็นคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นเจ้าหน้าที่ทหารที่เข้ามาช่วยราชการ และ เจ้าหน้าที่ในส่วนของพลเรือน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรคนรุ่นเก่า นั้นจะมีความรักในองค์กรเป็นอย่างดี ขณะที่ บุคลากรคนรุ่นใหม่ นั้น จะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ซึ่งยังขาดโอกาสการสนับสนุนจากผู้บริหารของ ททบ. 5 จึงส่งผลให้มีการย้ายไปอยู่ช่องอื่นกันมาก โดย คงทน เจือวานิช กล่าวว่า ปัญหาของ ททบ.5 ประการหนึ่ง คือ บุคลากรยังขาดคุณภาพ ซึ่งเห็นควรจ้างมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาทำงานมากกว่า ขณะที่ กอกนก กิจบาลจ่าย แสดงความคิดเห็นว่า ททบ.5 ควรให้โอกาสคนรุ่นใหม่ สร้างสรรค์ผลงาน ทำให้เค้ามีคุณค่า ก็จะเกิดความรักในองค์กร และไม่ย้ายไปช่องอื่น ดังกล่าวต่อไปนี้

“บุคลากรที่เรามีมัน ไม่มีคุณภาพ เพราะถ้าเราไม่ใช่มืออาชีพก็ต้องหามืออาชีพมาทำ ก็คือใช้ outsources ง่ายกว่า เราจะไปเอาคนข้างนอกเข้ามาเนี่ย ลำบาก outsources จ้างเค้าเป็น job ง่ายกว่า สุดท้ายก็ไม่พัวเรื่องเงิน แหล่งเงินทุน เราจะกล้าหรือเปล่า กล้าทำหรือเปล่า” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

“เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ให้รางวัล ให้คุณค่า ให้เด็กคิด project ตลอดเวลา ขาย idea แล้วจะได้รับการ promote มีรางวัลสำหรับคนที่สร้างสรรค์งาน เพราะคนรุ่นใหม่มีความคิดหลากหลาย เห็นภาพสังคมที่แตกต่าง” (กอกนก กิจบาลจ่าย, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

#### 4.2 แนวนโยบายของ ททบ.5 ผู้การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

จากการศึกษา พบว่า ททบ.5 มีการกำหนดกลยุทธ์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ในระยะ 5 ปี คือ 2560 – 2564 ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลักดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านความมั่นคง
2. กลยุทธ์ด้านกิจการและบริการ
3. กลยุทธ์ด้านการตลาด
4. กลยุทธ์ด้านการขาย
5. กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

## 6. กลยุทธ์ด้านการบริหาร

### 7. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ทั้ง 7 ประการนี้ นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการปฏิบัติในแต่ละกลยุทธ์นั้นต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารในขณะนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ฉบับดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า

1. กลยุทธ์ด้านความมั่นคง ระบุ การนำเสนอรายการ ข่าวสาร เกี่ยวกับ ความมั่นคง ไม่ครอบคลุม หรือ ไม่รอบด้าน รวมทั้ง ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ 7 ประการ ตามแผนการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ 2558 โดยเน้นไปที่ความมั่นคงของสถาบันพระมหากษัตริย์ ความมั่นคงทางด้านศิลปวัฒนธรรมไทย ความมั่นคงด้านเทคโนโลยี และความมั่นคงทางการทหาร ความมั่นคงทางด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ขาดการนิยามด้านความมั่นคงในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้การกำหนดกลยุทธ์นั้นไม่สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ของทางสถานี ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ขึ้นไปถกแถลง วิเคราะห์แนวนโยบายที่เหมาะสมให้กับทาง ททบ. 5 เพื่อนำไปพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในรายละเอียดที่จะกล่าวถึงถัดไป

### 2. กลยุทธ์ด้านกิจการและบริการ

ตามแผนกลยุทธ์ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการผลิตรายการ ด้านการผลิตข่าว ด้านการออกอากาศโทรทัศน์ ด้านการร่วมผลิตสื่อวิทยุ ด้านเทคนิคออกอากาศและโครงข่าย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสถานี โครงข่าย และ ด้านการให้เข้าพื้นที่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ททบ.5 มีการกำหนดไว้ในกลยุทธ์อย่างชัดเจนว่า ต้องสร้างความแตกต่างของรายการให้สามารถแสดงอัตลักษณ์ของช่องให้สอดคล้องกับการเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัยสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ไม่ได้ระบุว่าสร้างความแตกต่างอย่างไร รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการผลิตรายการเองให้มากขึ้นด้วย และ กำหนดบทบาทในการเป็นสื่อกลางในการผลิตสื่อให้กับองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ อีกด้วย นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวสารทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น ข่าวสารต้องเป็นกลาง รวดเร็ว สร้างสรรค์ ภาพลักษณ์ผู้ประกาศข่าวต้องเด่น และเน้นการนำเสนอความมั่นคงในทุกมิติในรูปแบบของข่าวอีกด้วย นอกจากนี้ มีการประเมินทิศทางความต้องการของผู้ชมเพื่อนำมากำหนดผังรายการ โดยทำงานร่วมกับกลุ่มเอเจนซี่โฆษณา เพื่อกำหนดรูปแบบผังรายการให้มีความน่าสนใจ รวมถึงกำหนดช่วงเวลาในการนำเสนอรายการเพื่อสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของ ททบ. 5 และมีแผนประชาสัมพันธ์รายการต่าง ๆ ตามสื่อทุกรูปแบบเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ การจัด

กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ขึ้น ขณะที่ในด้านการร่วมผลิตสื่อวิทยุ นั้น ระบุไว้เพียงกำหนดมาตรฐานที่เชื่อถือได้ในการเลือกรายการและผังรายการที่ชัดเจน รวมทั้งการพัฒนาเครื่องส่งสัญญาณให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ สำหรับด้านเทคนิคออกอากาศและโครงข่ายก็จะกล่าวถึงการดำรงขีดความสามารถการส่งสัญญาณออกอากาศ ซึ่ง ททบ.5 นั้นสามารถทำได้คืออยู่แล้ว เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีประสบการณ์สูง ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสถานีโครงข่าย สามารถรวมประเด็นได้ในด้านเทคนิคออกอากาศและโครงข่าย ผู้วิจัยจะไม่กล่าวถึงในรายละเอียด เนื่องจากไม่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ สำหรับการให้เช่าบริการพื้นที่ นั้นถือเป็นแหล่งของรายได้และงบประมาณในการดำเนินกิจการในภาพรวม จึงเรียกได้ว่า หาก ททบ. 5 บริหารในส่วนนี้ให้ดีและมีคุณภาพย่อมเป็นแหล่งเงินทุนที่ดีให้กับ ททบ.5 ได้ทางหนึ่ง

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลในการให้สัมภาษณ์จากทุกกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย พบว่า ททบ.5 ยังไม่ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นี้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3. กลยุทธ์ด้านตลาด

ผลการศึกษา พบว่า ททบ. 5 ระบุแนวทางการดำเนินงานทางด้านการตลาดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแผนการตลาดร่วมกับผู้ร่วมผลิตรายการและเอเจนซี่โฆษณา รวมทั้งสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้รับชม นอกจากนี้ เน้นส่งเสริมการตลาดเชิงรุก ใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อจูงใจลูกค้า รวมทั้งใช้หลัก CRM เพื่อกระชับความสัมพันธ์ และเน้นใช้ช่องทางการตลาดทุกช่องทาง ทั้งออนแอร์ ออนไลน์ ออนกราวด์ เพื่อเพิ่มฐานผู้ชม โดยเจาะกลุ่มคนรุ่นใหม่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น หากแต่งงานวิจัยขึ้นนี้ได้ให้แนวคิดในการดำเนินการทางการตลาดอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย พบว่า ททบ. 5 ไม่ได้แยกกลยุทธ์การตลาดที่ส่งเสริมความนิยมรายการของผู้ชมกับ กลยุทธ์ทางการตลาดเกี่ยวกับการเช่าพื้นที่ของ ททบ. 5 ออกจากกัน ทำให้กลยุทธ์ด้านการตลาดเกิดความไม่ชัดเจน

### 4. กลยุทธ์ด้านการขาย

ผู้วิจัย พบว่า ททบ.5 ระบุกลยุทธ์การขายไว้แบบกว้าง ๆ กล่าวคือ ไม่ได้ขายเฉพาะนาที่โฆษณา แต่ขายแบบแพคเกจในทุกช่องทาง และ เข้าถึงคนทุกกลุ่ม รวมไปถึง การขายเวลาออกอากาศให้กับหน่วยงานราชการที่สนใจนำเสนอรายการผ่านทางสถานี และ กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การขายกับกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นสามารถรวมเนื้อหาไว้ด้วยกันได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง หาก ททบ.5 ระบุแนวทางการสร้างแรงจูงใจ น่าจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับบุคลากรได้ง่ายขึ้น

### 5. กลยุทธ์การสื่อสารองค์กร

ทางสถานีได้เน้นการสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ททบ. 5 รวมทั้งการจัดกิจกรรม CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ สนับสนุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ ททบ.5 กำหนดให้มีฝ่ายสื่อสารองค์กรในโครงสร้างองค์กรด้วย สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 นั้นเห็นความสำคัญของการสื่อสารองค์กร เนื่องจากสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรแล้ว ยังเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนอีกด้วย

### 6. กลยุทธ์การบริหาร

ผู้วิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์ระดับกลยุทธ์การบริหารไว้เป็นประเด็นที่ 6 สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ไม่ได้เรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารนั้นเป็นหัวใจของการดำเนินกิจการ โทรทัศน์บริการสาธารณะให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ดังนั้น ควรนำกลยุทธ์การบริหารไปไว้ในกลยุทธ์ที่ 1 นอกจากนี้ ประเด็นต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารไม่มีการจัดหมวดหมู่ที่ชัดเจน เนื้อหาของกลยุทธ์ด้านบริหารนั้นกระจัดกระจาย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย พบว่า ททบ. 5 เน้นการบริหารองค์กรให้เกิดความทันสมัย ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และพิจารณาการจัดซื้ออุปกรณ์ให้เกิดความคุ้มค่ากับลักษณะงานแทน และเน้นไปที่ระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงานธุรการ งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต งานพัสดุ งานคลัง งานบุคลากร เป็นต้น สิ่งที่ขาดหายไปคือการบริหารด้านงบประมาณและรายได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำสู่ความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

### 7. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

เป็นกลยุทธ์ที่ระบุไว้ค่อนข้างชัดเจน จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความรัก ความสามัคคีกันภายในองค์กร รวมทั้ง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ และ จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ การบรรจุบุคลากรประเภทวิสามัญ หรือ บุคลากรที่มาจากกองทัพบก เฉพาะตำแหน่งที่สำคัญเท่านั้น อีกทั้งร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถด้านสื่อโทรทัศน์มาทำงาน และ สวัสดิการหรือค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับตำแหน่งด้วย

จากข้อมูลข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัย พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 7 กลยุทธ์นั้น ถูกกำหนดขึ้น หากไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดต่อองค์กร ซึ่งจากกลยุทธ์ข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยชิ้นนี้ เน้นการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะ

ในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ฉบับดังกล่าว มากำหนดแนวทางของนโยบายสู่การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ที่ควรต้องเป็นให้กับ ททบ.5 จำนวน 5 ด้าน ดังนี้ แนวทางนโยบายด้านการบริหารจัดการ แนวทางนโยบายด้านการตลาด แนวทางนโยบายด้านการผลิตรายการ แนวทางนโยบายด้านบุคลากร แนวทางนโยบายด้านเทคโนโลยี รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 แนวทางของนโยบายด้านการบริหารจัดการ

เนื่องจากในยุคดิจิทัล สื่อโทรทัศน์มีจำนวนช่องเกิดขึ้นมากมาย ส่งผลให้การแข่งขันสูงขึ้นเพื่อหารส่วนแบ่งการตลาดจากช่องอื่น ๆ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7's ของ Mc Kinsey มาวิเคราะห์ประกอบข้อมูลการสัมภาษณ์จากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อค้นหาแนวทางของนโยบายด้านการบริหารจัดการที่ควรต้องเป็นของ ททบ.5 รายละเอียดมีดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ททบ.5 มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังให้ความเห็นว่ายังคงต้องมีการปรับอีกในอนาคตเพื่อให้เหมาะสมขึ้นกว่านี้อีก เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของ ททบ.5 ยังคงเป็นแบบกึ่งราชการ ทำให้ขาดการยืดหยุ่น บ่อยครั้งการบริหารจัดการคนและทรัพยากร ไม่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมยังคงมีอยู่ คนยังไม่เข้าใจที่ชัดเจนว่า ททบ. 5 ได้เปลี่ยนมาเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแล้ว จึงเรียกได้ว่าเป็นการสะท้อนภาคนโยบายกับภาคปฏิบัติยังขาดจุดร่วมของความเป็นผู้ให้บริการสาธารณะอยู่ ซึ่งจุดนี้สอดคล้องกับการศึกษาสภาพอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ในประเทศสหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น ยุโรป และ เกาหลี (อภิชา ประกอบแสง, 2558:51) ขณะที่กลุ่มนักวิชาการ ให้ความเห็นว่า ควรจะทำให้ขนาดองค์กรมีขนาดเล็กลง (Downsizing) จะทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น

2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่ง ททบ.5 ได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ 5 ปี พ.ศ.2560 – 2564 ไว้ 7 กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว สะท้อนให้เห็นว่าในระดับนโยบายได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาการวิเคราะห์ SWOT ของ ททบ.5 พบว่า ททบ.5 มีจุดอ่อนค่อนข้างมากในหลายประเด็นเมื่อเทียบกับจุดแข็ง ซึ่งต้องใช้เวลาปรับตัวค่อนข้างมากในการปรับทัศนคติของคนในองค์กรเพื่อนำองค์กรก้าวสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต แม้ว่า ททบ.5 มีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านไว้อย่างละเอียด แต่ยังมีข้อน่าห่วงใยเนื่องจากจุดอ่อนที่ค่อนข้างมาก จากการสังเกตรูปแบบรายการของ ททบ.5 ยังไม่สร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ทำให้ค่าความนิยมรายการยังคงไม่ได้รับการตอบรับจากประชาชนเท่าที่ควรจะเป็น จึงยัง

ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ จึงต้องหาแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อกำจัดจุดอ่อนขององค์กรให้ลดลงให้ได้เสียก่อน

3. ระบบ (System) กระบวนการและลำดับขั้นของการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ททบ.5 ยังมีปัญหาในการติดต่อประสานงานกันระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนก เนื่องจากมีผู้บังคับบัญชาคนละคนกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมอย่างยิ่ง จากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางแก้ไขที่สามารถกระทำได้ คือ การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในองค์กรและสร้างให้บุคลากรมีคุณค่า และเกิดความรักในองค์กรเสียก่อน

4. รูปแบบ (Style) การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ ต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเดิม และควรปรับทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเสียก่อน ให้ทุกคนพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง และพร้อมปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารต้องบูรณาการทุกส่วนในองค์กร และ ควรมีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย หรือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยสามารถให้การให้รางวัลในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นให้กับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

5. การจัดการบุคลากรเข้าทำงาน (Staff) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรของ ททบ.5 จะมีทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ โดย ททบ.5 จะต้องทำความเข้าใจกับคนรุ่นเก่าเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันที่สูงได้ ส่วนคนรุ่นใหม่ ททบ.5 ต้องกระตุ้นให้คนเหล่านี้มีโอกาสแสดงความคิดเชิงสร้างสรรค์ผลงาน และทำให้เขามีคุณค่าในองค์กร อีกทั้งเพื่อให้เนื้อหารายการสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เจนเนอเรชั่น Y เพื่อเป็นการรักษามูลค่าคนรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กร ไม่ย้ายไปช่องอื่นอย่างที่ ททบ. 5 ประสบปัญหานี้อยู่ในปัจจุบัน

6. ทักษะ (Skill) เป็นเรื่องของความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ สะท้อนให้เห็นว่า ในยุคที่มีการแข่งขันที่สูง ททบ.5 จำเป็นต้อง สร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สร้างความแตกต่างให้เห็นเด่นชัด ว่าเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยแท้จริง จำเป็นต้องหาผู้ผลิตรายการระดับมืออาชีพเข้ามาช่วย และ ต้องจ้างระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ในทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้สามารถมีจุดขาย จุดเด่น ที่สร้างความนิยมรายการให้กับทาง ททบ.5 ได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared valued) เป็นการสร้างให้คนในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน กระตุ้นส่งเสริมให้คนเกิดความรักในองค์กรให้มากขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า องค์กร ททบ. 5 จำเป็นต้องมีนโยบายด้านการบริหารจัดการที่ชัดเจนเพื่อนำทางองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางของนโยบายด้านการบริหารจัดการ ทั้งจากการสัมภาษณ์รายบุคคลกลุ่มต่าง ๆ และ จากการวิเคราะห์เอกสาร ตลอดจน การสังเกต รายละเอียดมีดังนี้

4.2.1.1 การปฏิรูป ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้มีความทันสมัย ดังตัวอย่างความคิดเห็นของกลุ่มนักวิชาการต่อไปนี้

“ต้องปฏิรูปโครงสร้างองค์กร Reconstruct องค์กรใหม่ Modernize แก้ปัญหา/วาระ/เชิงราชการ ทำอย่างไรปรับเข้าสู่รูปแบบองค์กรสื่อ ถ้า 5G เข้ามา ช่อง 5 จะไม่ทัน” (สิขเรศ ศิริกานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

“สิ่งที่อยากเห็น คือ รีอปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้องค์กรทันสมัยขึ้น (modern) สะท้อนภาพลักษณ์องค์กร ดีความ ได้หลากหลายกระบวนการนำเสนอข่าวสาร ความบันเทิง ที่ทันสมัย social media ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

4.2.1.2 ใช้มืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหาร โดยเฉพาะเชิงการตลาด (marketing)

“การบริหารต้องเปลี่ยน ต้องไม่ใช่ทหาร แต่หามืออาชีพ คิดแบบ marketing เช่น หาราศคดี popular มากๆ” (สุภาพร ศรีสัตตรัตน์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)

4.2.1.3 ผู้บริหารระดับบน ต้องมีความเข้าใจผู้ปฏิบัติ และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

“วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากรต้องปรับตัว ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารในการปฏิบัติงานในเรื่องสื่อใหม่เพื่อแข่งขันและตอบ โจทย์คนดู” (จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจมุมมองของสื่อมวลชน ผู้บริหารระดับบน ต้องมีความเข้าใจผู้ปฏิบัติ ต้องทำงานอย่างเต็มที่ ต้องสร้างความตระหนักรู้อย่างแท้จริง ให้เกิดการพัฒนา ถ้าคนมีดี นโยบายดี เราจะผลิตอะไรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี” (วิระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

#### 4.2.1.4 การบริหารภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง

วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา ให้ความเห็นว่า ต้องสร้าง ททบ.5 ให้ประชาชนเกิดความรู้สึกว่าเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง กล่าวคือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ในสายตาประชาชน ขณะที่ รัฐสภา แก่นแก้ว นั้น เสนอให้ ททบ.5 นั้นปรับภาพลักษณ์ใหม่ ที่ไม่ขัดต่อเรื่องความมั่นคง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ต้องสร้างช่อง 5 ให้เป็นที่วิสาธารณะเพื่อความมั่นคง ให้เกิดความรู้สึกแบบนั้น ทุกคนคิดว่า ช่อง 5 เป็น ที่วิเพื่อกองทัพก ไม่ใช่ที่วิเพื่อความมั่นคง ต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ให้ได้” (วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, การสื่อสาร ระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“จุดแข็งที่ ททบ. 5 ทำได้ แต่ต้องไม่ขัดกับความมั่นคง คิดง่าย ๆ เช่น studio ใช้ห้องส่งของ ททบ. 5 ทำธุรกิจของช่องอื่น ต้องปรับภาพลักษณ์ Content creative/Digital Nativeต้องบริหารแบบองค์กรอิสระ ภาพลักษณ์องค์กรจะเปลี่ยน” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

#### 4.2.1.5 เน้นให้คนในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ แม้ว่าผู้บริหารจะเปลี่ยนบ่อย

ตามที่ รัฐสภา แก่นแก้ว ได้เสนอความเห็นไว้ว่า แม้ว่าผู้บริหารจะเปลี่ยน แต่บุคลากรต้องสามารถทำงานต่อไปได้ภายใต้นโยบายเดิม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“นโยบายเปลี่ยนตามคนไม่ได้ คนต้องทำตามนโยบาย คนมาใหม่ ต้องทำตามนโยบายเดิม และสอดคล้องกับเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน กรอบการดำเนินงานต้องไม่เปลี่ยน”(รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

#### 4.2.1.6 สร้างโอกาสให้บุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงาน และ ต้องรักษาให้บุคลากรคงอยู่ด้วยการทำให้เขามีคุณค่าและเกิดความรักในองค์กร

อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร แสดงความเห็น ว่า บุคลากรทุกคนมีความคิดเป็นของตัวเอง ซึ่งต้องได้รับโอกาสจากผู้บริหาร ในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น พวกเขา ก็จะผลิตความคิดสร้างสรรค์ออกมาเองอีกมากมาย

ขณะที่ กอกรณ กิจบาลจ่าย แม้จะมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ อุบลวรรณ หงส์วิทย์กร ในประเด็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่ได้ให้แง่คิดเพิ่มเติมไว้ว่า ควรจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นแบบไม่เปิดเผยตัวตน และ การส่งเสริมให้คนในองค์กรเห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร ก็จะเป็นการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ไม่ย้ายไปช่องอื่น

“ผู้บริหารต้องสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็น นำแนวคิดไป act ด้วย เราต้องทุ่ม ถ้าผู้ใหญ่ให้

โอกาส เราจะเพิ่มเติมที่ คนเราก็อยากมี Idea เป็นของตัวเอง ไม่งั้น Creativity ไม่เกิด ต้องส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์การ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

“รูปแบบการแสดงความคิดเห็นแบบไม่เปิดเผยตัวตน เน้นเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้คนคิด มาจากคนในนำมาต่อยอด เช่น การประกวดนวัตกรรมประจำปี ทำให้กระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ การรักษานักแสดง recognition มากกว่าเงิน ทำให้เขามีคุณค่าในองค์กร งานที่ท้าทายสำคัญมาก ทำอย่างไรให้เขาสนุกกับงาน เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น เช่น การประกวด ให้มีคณะกรรมการเลือกกันมาเอง ไม่ใช่ผู้บริหาร โดย กำหนด Theme แล้วให้ creative เอง” (กอกนก กิจบาลจ่าย, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 พฤษภาคม 2561)

4.2.1.7 ผู้แทนบุคลากรเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการบอร์ดเพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ดังคำกล่าวของ รัฐสภา แก่นแก้ว ดังต่อไปนี้

“ต้องมีการปรับเปลี่ยน paradigm Shift ห้ามพูดว่าเคยทำแบบนี้ไว้ ต้องทำตามแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบ Board บริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เขาเกิดความรักองค์กร ตัวแทนบุคลากรนั่งใน board ถ้าจะได้ร่วมรับรู้นโยบายหน่วยงาน บุคลากรต้องเข้มแข็งมาก ต้องปรับเปลี่ยนคน ถ้านายเปลี่ยนตลอดเวลา ต้องทำให้คนทำงานได้ แม้ใครจะเปลี่ยนก็ตาม” (รัฐสภา แก่นแก้ว, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 27 เมษายน 2561)

4.2.1.8 การบริหารจัดการรายการ ให้ควบคุมคุณภาพของสาระ และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีเสรีในการผลิตรายการมากขึ้น

นราณุกุล ชุมพล แสดงทัศนะว่า ททบ.5 น่าจะดำเนินการให้ผู้ผลิตรายการมีส่วนเข้ามานำเสนอรายการดี ๆ คู่สังคัมร่วมกับทางช่องให้มากขึ้น และควรจัดให้มีงบประมาณในการผลิต ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

“อยากให้ผู้ผลิตเข้ามาร่วมกับช่องมากขึ้น ขับเคลื่อนนโยบายในแต่ละปี อย่าแต่ละคนต่างคนต่างอยู่ จะรู้สึกอบอุ่น เกื้อกูล โดยช่องเป็นเจ้าของภาพ รวมตัวในการทำประโยชน์ อย่างน้อยมีรายการกระตุ้นสังคม ท่ามกลางการแข่งขันโดย Content ต้องคัดเลือกผู้ผลิตรายการ new look ประสานความเป็นสมัยใหม่ แต่ยังคงความเป็นช่อง 5 มีคณะกรรมการนั่งคุยอย่างเป็นรูปธรรม ให้จบผลิต” (นราณุกุล ชุมพล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 พฤษภาคม 2561)

4.2.1.9 เนื้อหารายการต้องเน้นเกี่ยวกับความมั่นคงสร้างความตระหนักให้คนเห็นความสำคัญของความมั่นคง

วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา เสนอว่า ททบ.5 ไม่สามารถผลิตรายการที่มีแนวคิดดี ๆ เอง ได้ ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรและการหมุนเวียนของผู้บริหาร จึงเห็นควรหาสื่ออาชีพมาช่วยผลิตให้ แต่ทาง ททบ. เป็นผู้กำหนดกรอบการนำเสนอให้เอง ขณะที่ สิทธเรศ ศิริกานต์ มองว่า

ททบ.5 ทำอย่างไรก็ได้ให้มีผู้ชมเข้ามาชมรายการและรายการต้องตอบโจทย์เรื่องความมั่นคงให้ได้ สะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นสำคัญอยู่ที่ ททบ.5 ต้องนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงให้ได้ เพื่อให้ประชาชนเห็นความสำคัญของความมั่นคง โดยไม่ต้องคิดไปแข่งกับช่องธุรกิจแต่อย่างใด แต่ทำให้รายการมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ชมมาชม โดยไม่จำเป็นต้องได้ยอดเรตติ้งเท่ากับช่องธุรกิจ ดังคำกล่าวของทั้งสองท่านต่อไปนี้

“ต้องหามืออาชีพ มีความรู้เรื่องการผลิตรายการอย่างแท้จริง อาจจะแข่งกับช่องธุรกิจ โดยตรงไม่ได้ ต้องมี theme ช่อง 5 เอง ช่อง 5 จะทำรายการอะไรก็ได้ที่เกี่ยวกับความมั่นคง เราต้องให้ concept เค้าไป ต้องให้บริษัทที่มีแนวคิดเข้ามาทำ รวบรวมบริษัทพันธมิตรสร้างเครือข่าย เราก็สนับสนุน เพื่อให้รายการมีสีสันบ้าง” (วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“ทีวีบริการสาธารณะ ถ้าคนชมไม่ access ก็ถือว่าล้มเหลว จึงเป็น โจทย์ของททบ. ว่าจะใช้กลยุทธ์และแผนในการเข้าถึงประชาชนให้ได้ ต้องสื่อสารบริบทต่าง ๆ ด้านความมั่นคงให้ได้” (ลิขเรศ สีรากานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

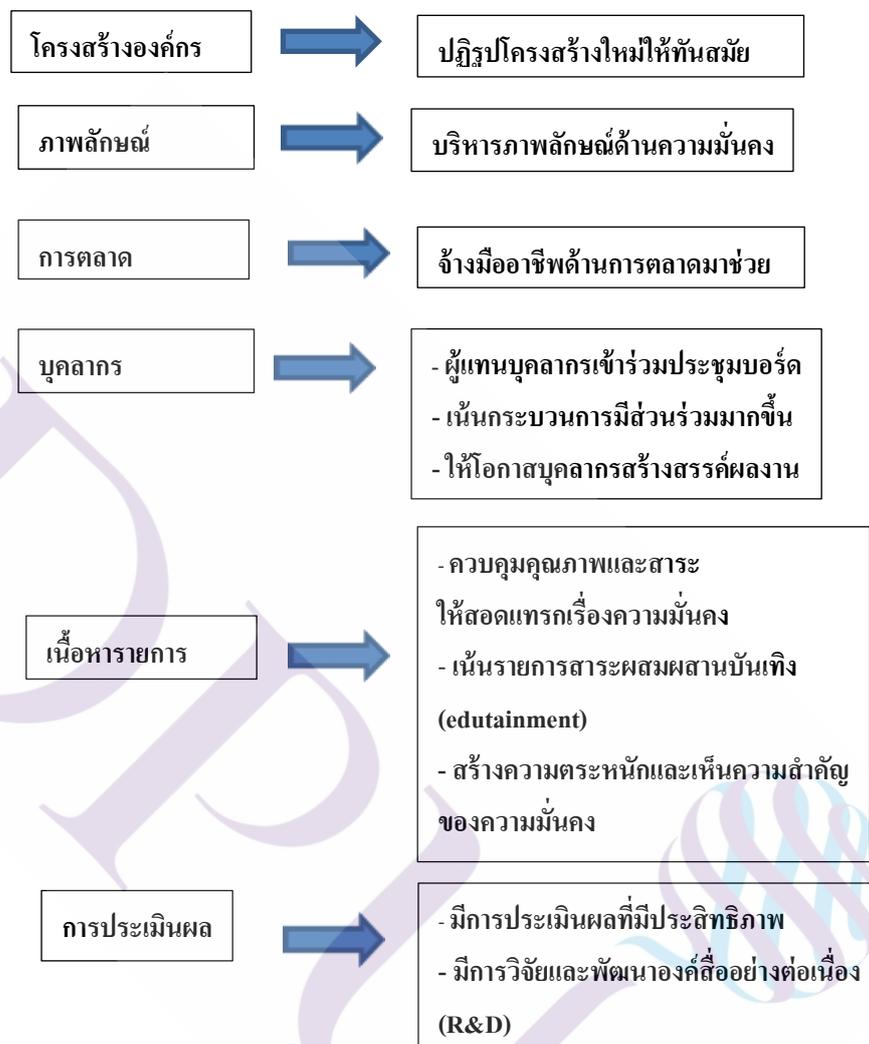
กล่าวโดยสรุป ททบ. 5 ต้องให้ความสำคัญกับการผลิตเนื้อหารายการที่เน้นเรื่องความมั่นคง หากไม่สามารถผลิตรายการเองได้ ก็ต้องหามืออาชีพมาช่วยผลิตเพื่อตอบโจทย์การเป็น โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง รายการต้องน่าสนใจและเข้าถึงประชาชนได้จริง

#### 4.2.1.10 มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

หัวใจของการทำงานที่สำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของทางสถานีมีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสถานีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต โดย ลิขเรศ สีรากานต์ ให้มุมมองที่น่าสนใจว่ากลไกการประเมิน จะเป็นการวัดผลว่าการดำเนินงานของช่องนั้นมีมาตรฐานที่เหมาะสมหรือไม่ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นโยบายที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การกำหนดให้มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“กลไกการประเมิน การตรวจสอบ การวัดผล การผลิตรายการ บางรายการ ประชาชนดูแล้วหลุดให้ความรู้สึก หน่วยงานภายใน มีวิธีการจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร check policy การผลิตรายการบางช่วง หย่อนมาตรฐานเกินไป” (ลิขเรศ สีรากานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)

จากคำอธิบายข้างต้นทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัย ขอสรุปผังแนวทางนโยบายด้านการบริหารจัดการตามภาพที่ 4.2 เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงผังแนวทางนโยบายด้านการบริหารจัดการ ของ ททบ.5

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.2.2. แนวทางของนโยบายด้านการตลาด

หัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของสื่อโทรทัศน์ก็คือการตลาด โดยเฉพาะในยุคการแข่งขันที่สูงมาก ซึ่ง ททบ.5 แม้จะเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ แต่ก็มีเงื่อนไขต้องหารายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ดังนั้น ททบ.5 มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับงานทางการตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ด้วยการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบ อีกทั้งยังเป็นการใช้การตลาดเพื่อกระตุ้นค่าความนิยมรายการจากกลุ่มผู้ชมอีกด้วย จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์

เอกสารจึงสรุปแนวทางการกำหนดนโยบายทางด้านการตลาดที่เหมาะสมกับความเป็นโทรทัศน์  
สาธารณะเพื่อความมั่นคง รายละเอียดมีดังนี้

#### 4.2.2.1 ใช้การตลาดเชิงรุก (Aggressive Marketing)

ตามที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้วว่า ททบ. 5 นั้น มีปัญหาทางการบริหารการตลาดอย่าง  
ยิ่ง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ททบ.5 ต้องพัฒนางานทางการตลาดให้มากขึ้น จากที่ไม่  
เคยเดินออกไปทำการตลาดเลย เมื่อมีการแข่งขันสูงมากขึ้น ส่งผลให้ต้องปรับการตลาดจากเชิง  
ตั้งรับเป็นการตลาดเชิงรุก กล่าวคือ ต้องทำการตลาดผ่านสื่อทุกรูปแบบ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมี  
วิสัยทัศน์เชิงการตลาดด้วย

#### 4.2.2.2 ส่งเสริมการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรหรือแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication)

จากการศึกษา พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ประกอบด้วย การโฆษณา  
การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง และ การส่งเสริมการขาย โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์  
เน้นการตลาดทั้ง การตลาดออนแอร์หรือการตลาดโดยการออกอากาศทางโทรทัศน์ (On Air  
Marketing) On Line การตลาดผ่านสื่อออนไลน์ (On Line Marketing) และ การตลาดออนกราวด์  
หรือการใช้กิจกรรมพิเศษในพื้นที่สาธารณะ (On Ground Marketing) ซึ่ง ททบ.5 มีการกำหนดไว้ใน  
กลยุทธ์ทางการตลาดไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ระบุเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวอย่างแนว  
ทางการดำเนินการทางการตลาดในแผนภาพที่ 4.3 เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งให้กับ ททบ.5

4.2.2.3 จัดทำผลงานวิจัยและพัฒนาด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก การตลาดนั้น  
จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยทาง  
การตลาด เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล และ ศึกษาว่ากลุ่มเป้าหมายคือใครบ้าง และ  
ต้องทราบความต้องการ ตลอดจนความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายว่ามีอะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิจัย  
มาพัฒนาแนวทางการดำเนินการทางการตลาดเพื่อตอบ โจทย์ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายทางด้าน  
ความมั่นคงมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากทาง ททบ.5 ไม่สามารถ  
ผลิตรายการที่ตอบ โจทย์กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ทราบว่าเป็นใครคือกลุ่มผู้ชมของทางสถานีบ้างย่อมผลิต  
รายการไม่ตรงความต้องการของกลุ่มประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลกระทบต่อความนิยมรายการ  
ของทางสถานีอย่างแน่นอน ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร  
สื่อโทรทัศน์อย่างยิ่งยวด

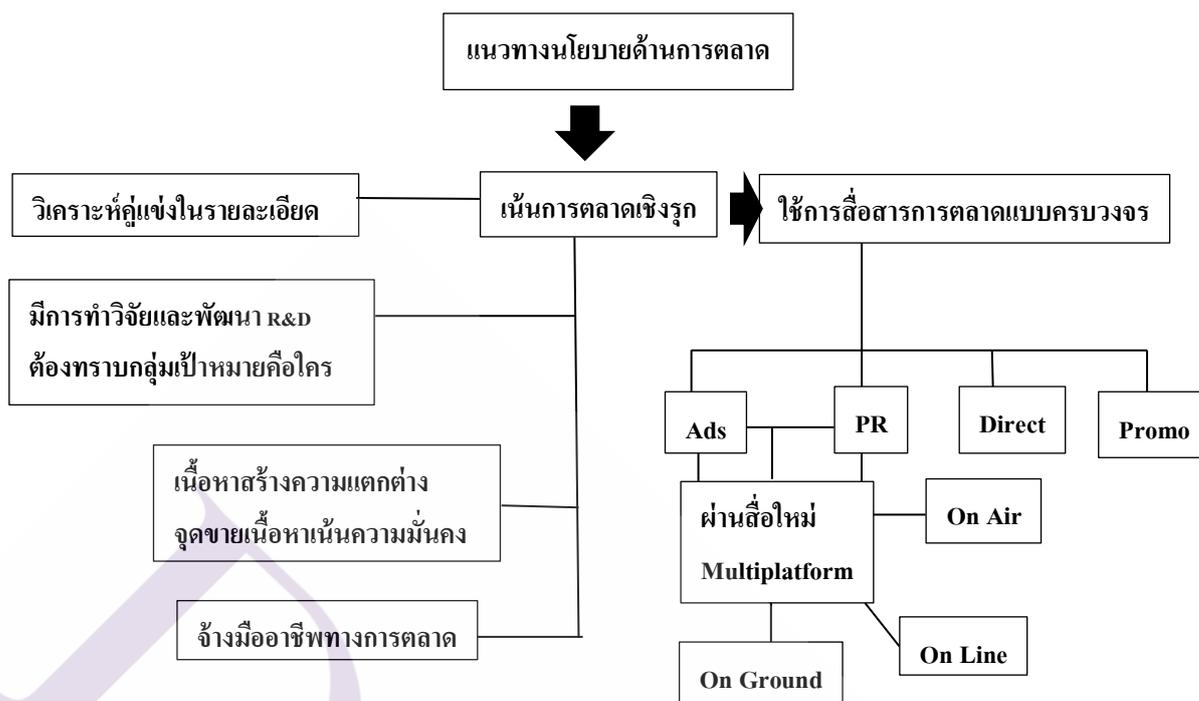
4.2.2.4 วิเคราะห์คู่แข่งอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในยุคดิจิทัลนั้นจำนวนช่องที่มากขึ้น  
ส่งผลให้เกิดการแข่งขันขึ้นโดยปริยาย ถึงแม้ว่าจะมีนักวิชาการได้เสนอความเห็นไว้ว่า ททบ.5 ไม่ควร  
แข่งขันกับช่องธุรกิจแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สถานีมีการพัฒนารายการอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้

สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ททบ.5 ควรวิเคราะห์คู่แข่งกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบข้อมูลของช่องอื่น ๆ โดยเฉพาะช่องประเภทบริการสาธารณะ ด้วยกัน ถึงแม้ว่า ททบ.5 จะมีการวิเคราะห์คู่แข่งไว้ในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน แต่ผู้วิจัย พบว่า ททบ.5 ไม่ได้วิเคราะห์คู่แข่งในรายละเอียด ทำให้ไม่สามารถทราบรายละเอียดของคู่แข่งได้ นอกจากแหล่งงบประมาณที่คู่แข่งได้รับเท่านั้น จึงเรียกได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่ ททบ.5 ต้องรีบแก้ไขโดยเร็ว

4.2.2.5 เนื้อหารายการต้องสร้างความแตกต่างจากรายการของคู่แข่ง กล่าวคือ เมื่อทำการวิเคราะห์คู่แข่งกันแล้ว ย่อมทำให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานีช่องอื่น ดังนั้น ททบ.5 ย่อมสามารถนำมาพัฒนากลยุทธ์ในการผลิตรายการให้สร้างความแตกต่างจากรายการของคู่แข่งได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย พบว่า ททบ.5 ไม่ได้วิเคราะห์ประเด็นเนื้อหารายการของคู่แข่งกันเลย อีกทั้ง ในความเป็นจริง จุดมุ่งหมายของ ททบ.5 ก็แตกต่างจากช่องไทยพีบีเอส NBT หรือ ช่องรัฐสภาอยู่แล้ว ดังนั้นเนื้อหารายการของ ททบ.5 นั้นเน้นไปเรื่องของความมั่นคงเป็นหลัก ซึ่งต้องสร้างความแตกต่างด้านเนื้อหารายการกับสถานีช่องอื่น ๆ หากแต่ทุกวันนี้ จากการสังเกต พบว่า ททบ.5 ยังคงนำเสนอรายการในรูปแบบเดิม ๆ ที่ยังมีความเป็นช่องธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมากหลายรายการด้วยกัน ซึ่งนโยบายของ ททบ.5 ต้องระบุให้ชัดเจนว่า เนื้อหารายการต้องสร้างความแตกต่างจากรายการของคู่แข่ง กล่าวคือ เน้นเนื้อหาการด้านความมั่นคงเท่านั้น

4.2.2.6 หาผู้ช่วยในการดำเนินการทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรด้านการตลาด ของทาง ททบ.5 นั้น ยังคงยึดแนวทางการปฏิบัติแบบเดิม ๆ จึงทำให้งานทางการตลาดของ ททบ.5 ยังต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงเพื่อผลของรายได้และเรตติ้งที่เพิ่มขึ้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เสนอว่า ททบ.5 นั้นต้องหามืออาชีพทางการตลาดมาช่วยดำเนินการจึงจะประสบความสำเร็จทางการตลาด นอกจากนี้แล้ว การสรรหาผู้บริหารในยุคดิจิทัลนั้น ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางการตลาดด้วยจึงจะนำองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ตามคำอธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดออกมาเป็นผังแนวทางนโยบายด้านการตลาด ตามภาพที่ 4.3 ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงผังแนวทางนโยบายด้านการตลาด ของ ททบ.5

ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.2.3 แนวทางของนโยบายด้านการผลิตรายการ

เนื่องด้วย คอนเทนต์หรือเนื้อหารายการเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการดึงดูดความสนใจของผู้ชม เมื่อ ททบ.5 นั้นมีการเปลี่ยนรูปแบบจากเดิมมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง แสดงให้เห็นว่าเนื้อหารายการจะต้องเน้นไปในเรื่องของความมั่นคงเป็นหลัก ซึ่งทาง ททบ.5 จะต้องกำหนดนโยบายด้านการผลิตรายการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงด้วย จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และการสังเกต ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นแนวทางของนโยบายด้านการผลิตรายการให้กับทาง ททบ.5 รายละเอียดมีดังนี้

4.2.3.1 ให้โอกาสผู้ผลิตรายการที่มีความสามารถแต่ไม่มีงบประมาณเข้ามาสร้างสรรค์ผลงาน และ ให้โอกาสผู้ผลิตรายการได้แสดงศักยภาพให้เต็มที่ และ ให้โอกาสในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข ด้วย

คงทน เชื่อวานิช ระบุไว้ว่า การผลิตรายการของ ททบ. 5 ทำได้ 3 แบบ คือ 1. ผลิตเอง 2. ผลิตร่วมกับผู้ผลิตรายการเอกชน 3) ซื้อมา ซึ่งด้วยงบประมาณที่จำกัด และการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้ ททบ.5 ไม่มีการผลิตรายการเองที่ต้องใช้งบประมาณสูง แต่จะให้โอกาสดกับผู้ผลิตรายการเข้ามา

เสนอรายการที่สอดคล้องตามคอนเซ็ปต์ของทางสถานี อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา พบว่า ยังมีผู้ผลิตรายการที่มีความสามารถจำนวนมากที่ไม่มียงบประมาณ ดังนั้น จึงมีผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนวคิดที่ว่า ควรให้โอกาสผู้ผลิตรายการเหล่านี้ ในการสร้างสรรค์ผลงาน และ ให้โอกาสผู้ผลิตรายการได้แสดงศักยภาพให้เต็มที่ และ ให้โอกาสในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ด้วย เนื่องจากปัจจุบัน การแข่งขันสูงมากขึ้น และผู้ผลิตรายการเองก็มีจำนวนจำกัด ซึ่งหาก ททบ. 5 เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรายการอย่างเท่าเทียมกัน ในการนำเสนอแนวคิดรูปแบบและเนื้อหาของรายการเข้ามาที่สถานี ก่อน แล้วค่อยพิจารณาตรวจสอบว่ามีความเหมาะสมกับโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงหรือไม่ จะทำให้ ททบ. 5. มีรายการดี ๆ ที่มีคุณภาพสู่สาธารณะเพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คงทน เจือวานิช ให้มุมมองว่า ททบ. 5 ประสบปัญหาในเรื่องของเงินทุน ทำให้ไม่ว่าจะเป็นกรณีไหน ก็แข่งกับช่องอื่นเค้าลำบาก ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า หากมีการพัฒนาทางด้านรายได้และงบประมาณของช่องจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากรายได้ตามแบบเดิม ย่อมทำให้ทางสถานีสามารถหาทางออกและเลือกนำเสนอรายการที่มีสาระ ประโยชน์สู่สาธารณะ ได้ดียิ่งขึ้นดังกล่าวต่อไป

“คอนเทนต์ที่จะสู้เค้าได้ มันต้องใช้เงินทุน ให้ผู้ผลิตร่วมมาลงทุนกับเรา ถามว่าเราตอบสนองเขาอย่างไรบ้าง พอมาเจอปัญหาเรตติ้งเราสู้ไม่ได้ เค้าก็อยู่กับเราไม่ได้ เค้าก็หนีไปช่องอื่นเพื่อให้มันมี เรตติ้งได้ มันมีผลจากข้อแรก ข้อแรกพอทำไม่มีเรตติ้ง ข้อสองเอา MD มาลง ลงแล้วขายไม่ได้ เพราะว่าไม่มีเรตติ้ง พอมาอันดับสาม ซื่อเอง เรามีเงินทุนที่ไหนซื่อ เราไม่มีงบประมาณเลย ถ้าจะลงทุนขนาดนั้นจะอย่างไร ทางออกมันมี ทางเลือกมันมี”

#### 4.2.3.3 เนื้อหารายการต้องสะท้อนเรื่องความมั่นคงเป็นหลัก

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เนื่องจาก ททบ.5 นั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 ซึ่งต้องนำเสนอเนื้อหาสาระ ที่เป็นสาระ บันเทิง เพื่อ ความมั่นคงเป็นหลัก แสดงให้เห็นว่า เนื้อหารายการของททบ.5 ถูกกำหนดโดยปริยายอยู่แล้วว่าต้องนำเสนอเกี่ยวกับความมั่นคง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นข้อสังเกต ททบ.5 ไม่ได้ระบุไว้ในภารกิจตามแผนกลยุทธ์ของ ททบ. 5 พ.ศ.2560 - 2564 ตามที่กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว ดังนั้นแนวทางของนโยบายด้านเนื้อหาสาระ จึงควรระบุนกรอบของเนื้อหาสาระว่าควรสะท้อนเรื่องความมั่นคงเป็นหลักไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทำงานง่ายขึ้น และ นำไปกำหนดเป็นภารกิจที่ชัดเจนต่อไป

4.2.3.4 เน้นทำการตลาดร่วมกันกับผู้ผลิตรายการ เนื่องจาก การตลาดเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานสื่อโทรทัศน์ ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ททบ.5 นั้น ยังต้องพัฒนาและปรับปรุงงานทางการตลาดอย่างมาก ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวคิดหนึ่งคือ การทำการตลาดร่วมกับผู้ผลิตรายการ เพื่อเป็นการรับผลประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธี time – sharing

4.2.3.5 สรรหาผู้ผลิตรายการที่มีอัตลักษณ์ตรงและสอดคล้องกับ ททบ.5 เพื่อให้การทำงานของ ททบ.5 ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงโดยแท้จริงตามแนวคิดของนรานุกุล ชุมพล ผู้ผลิตรายการ 76 จังหวัด ตามหาคนดีดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ธุรกิจที่แข่งขันสูง คัดเลือกคนที่มีอุดมการณ์ ตรงกับ ช่อง 5 มาช่วยกันสานต่อ เงื่อนไขร่วมกับธุรกิจ Time – sharing ตักรายได้ Content ต้องคัดเลือกผู้ผลิตรายการ new look ประสานความเป็นสมัยใหม่ แต่ยังคงความเป็นช่อง 5 มีคณะกรรมการนั่งคุยอย่างเป็นรูปธรรม ให้งบผลิตถ้าต่างคนต่างจ่าย ร่วมกันพุงเป็นกลุ่มก้อน จะมีพลัง การตลาดร่วมกันได้ มีการเจรจาต่อรอง ลูกค้า direct เรามี Marker ช่องก็ช่วยกันขาย ไม่ต้องราคาสูงเวอร์” (นรานุกุล ชุมพล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 พฤษภาคม 2561)

#### 4.2.3.6 การผลิตรายการให้พิจารณากลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ

กลุ่มเป้าหมายถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการทำรายการ ซึ่งปัจจุบันการแข่งขันสูงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ชมสามารถเลือกชมรายการที่ตนเองสนใจจริง ๆ ดังนั้นหากทางสถานีมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละรายการที่ผลิตออกมา และมีการตอบสนองตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้จริง จึงจะดึงดูดคนดูชมรายการของทางสถานีมากขึ้น ซึ่งกรณีนี้ คงทน เจือวานิช ได้กล่าวไว้ว่า

“สมัยนี้ทีวีมันมีคอนเอร์กับออฟเอร์ คอนเอร์ก็คือคนดู ออฟเอร์คือผู้ย่นหลัง คุณจากมือถือย่นหลังได้ เราก็เอาสิ่งเหล่านี้กลับไปสู้กับเค้า มันขึ้นอยู่กับอะไร วิธีการนำเสนอ คุณจะทำอย่างไรให้มันครบองค์ประกอบ ที่จะไปสู้กับสื่อใหม่ๆ ได้ จริง ๆ มันสามารถเอามาประยุกต์ใช้นะ มาเล่นแร่แปรธาตุ อยู่ที่กระบวนการที่คุณจะไปสู้เค้า ฟังมองว่ามันตอบสนองกลุ่มเป้าหมายยังงัยให้เค้ามาสนใจเรา ทุกวันนี้เราทำจบ ใครดูไม่ดูช่าง ไม่ได้แล้ว มันต้องมีการ Interactive ได้ตอบซึ่งกันและกัน มันต้องเป็นแบบ two way แล้ว คุณจะเสนอเป็นทีวีแบบ one way ไม่ได้แล้ว มันต้องเป็นการเสนอแบบ two way ฉะนั้นต้องมีการตอบสนองกลุ่มเป้าหมายด้วย” (คงทน เจือวานิช, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 พฤษภาคม 2561)

#### 4.2.3.7 ต้องพัฒนาคุณภาพรายการให้มีประโยชน์ต่อสาธารณะโดยแท้จริง

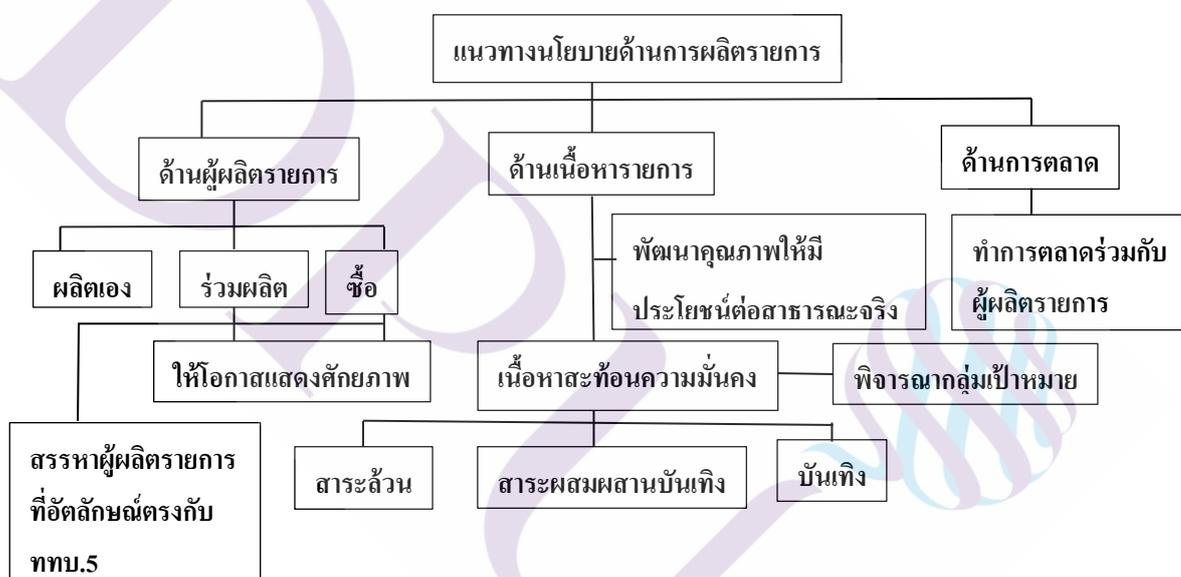
เนื่องจาก ททบ.5 นั้นเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งรายการที่นำเสนอถูกกำหนดสัดส่วนให้เป็นรายการข้อมูล ข่าวสารที่มีสาระ ร้อยละ 70 และ ความบันเทิง ร้อยละ 30 ดังนั้นคุณภาพของรายการย่อมถูกคาดหวังจากสังคมว่าต้องมีประโยชน์จริง โดยนักวิชาการให้ความคิดเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“สัดส่วน 70 : 30 เหมือนการปรุงอาหาร ขึ้นกับวิธีการปรุง ปรุงแบบไหน รูปแบบของวิชาการก็สามารถทำให้สนุกสนานได้ โครงสร้างของรายการไม่กระเทือนคนดู เป็นสาระแบบไหน

บันเทิงแบบผูกขาด สิ่งสำคัญ อย่าไปซีเรียสว่าจะเป็นบันเทิงมากเกินไป เพราะในบันเทิงสามารถเป็น Educate ได้ สปอนเซอร์มาได้ยังไง อยู่ที่ตัวรายการ ให้คิดก่อนว่า รายการแบบไหนที่มันจะขายได้ รายการต้องไม่ดูถูกคนดู ดูรายการแล้วทำให้ตัวเองฉลาดขึ้น เช่น รายการสารคดี undercoverboss เจ้าของบริษัทปลอมตัวไปเป็นพนักงานเรียนรู้ แล้วถามว่าคนดูได้อะไร วิธีการบริหารองค์กรทำงานอย่างไร ทำให้เป็นคนมีประสิทธิภาพขององค์กร” (อุบลวรรณ หงส์วิทย์ากร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

จากข้อความข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า รายการที่ดีต้องสะท้อนวิถีคิดที่ดีและทำให้ผู้ชมมีการพัฒนาระบบคิดมากขึ้น จึงจะเรียกว่าเป็นรายการที่ก่อเกิดประโยชน์ต่อผู้ชมอย่างแท้จริง

จากคำอธิบายทั้งหมดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดออกมาเป็นผังแนวทางนโยบายด้านการผลิตรายการตามภาพที่ 4.3 เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงผังแนวทางนโยบายด้านการผลิตรายการ ของ ททบ.5

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.2.4 แนวทางของนโยบายด้านบุคลากร

เนื่องด้วย บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร ททบ. 5 เมื่อ ททบ. 5 มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริการจากเดิมมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก ซึ่งทาง ททบ.5 เอง ต้องกำหนดนโยบายด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์บริการ

สาธารณะเพื่อความมั่นคงด้วย จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และ การสังเกต ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นแนวทางของนโยบายด้านบุคลากรให้กับทาง ททบ.5 รายละเอียดมีดังนี้

#### 4.2.4.1 คัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพสามารถทำงานด้านสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทวิรัตน์ คงคราญ เสนอมุมมองไว้ว่า ททบ.5 ต้องสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถทำอะไรเพื่อสังคม ไม่หวังผลประโยชน์ เพราะ ททบ.5 นั้น เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ โดยทวิรัตน์ คงคราญเห็นว่า หากคนที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพก็ควรให้ลาออกไป ขณะที่ บุญฤทธิ์ วิสมล เห็นควรสนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หากคนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ ก็จะขาดคุณภาพในการทำงานสื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง ส่วน จิตินันท์ วัฒนุชชา เห็นว่าบุคลากรควรมีสักยภาพในการทำงานได้หลายหน้าที่ ขณะที่ บุญฤทธิ์ วิสมล ให้ความสำคัญกับการสร้างคนให้สามารถทำงานได้มากกว่า แม้เทคโนโลยีจะไม่ได้เปลี่ยนไปก็ตามดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ตามลำดับต่อไปนี้

“ต้องทำให้บุคลากรของเราให้มีคุณภาพและคุณธรรม เป็นต้นแบบของคนที่มีจิตอาสา เป็นต้นแบบของคนที่ยากทำอะไรเพื่อสังคม ไม่ใช่เป็นคนที่คิดหวังผลประโยชน์ หวัง rating มากเกินไป เหมือนคนที่ จส.100 มีอุดมการณ์ด้วยใจเพื่อสังคม เราต้องสร้างคนของเราแบบนั้น เป็นเหมือนโรงโมเคลให้กับสื่อต่าง ๆ คนช่อง 5 ดินะ ต้องสร้างให้ได้ คนไหนไม่ดีต้อง Delete ออก ต้องให้ระบบ วิธีการประเมิน delete ออก ตรงนี้ที่เข้มมาก ถือว่าสำคัญมากจะเป็นตัวที่สื่อภาพลักษณ์ชีวิตคุณภาพขององค์กรได้ดี” (ทวิรัตน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“ความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานด้านนี้มันน่าจะมีเพิ่มขึ้น แต่ขณะเดียวกัน ที่วีมีจำนวนมากชองขึ้น เค้าก็มีโอกาสเลือกคนเข้าไปทำงานให้เขามากขึ้น แต่ถามว่าคนที่ทำงานหนึ่งคนหนึ่งหน้าที่ กับ คนที่ทำงานหนึ่งคนแต่ทำหลายหน้าที่ ที่วียอมเลือกคนที่ทำได้หลาย ๆ หน้าที่ในคน ๆ เดียวมากกว่า อย่างในสื่อต่างประเทศ เวลาเค้าส่งผู้สื่อข่าวไปทำข่าว เค้าไปคนเดียวนะคะ และเดี๋ยวนี้ใช้โทรศัพท์เครื่องเดียวแล้วก็เปิดหน้าถ่ายภาพ ส่งกลับเข้าสถานีได้หมด แต่ถ้าที่วิสาธารณะหรือที่วิดิจิตัลเอง ช่อง 5 ยังไม่ปรับตัว ส่งไปครั้งละ 3 คน มีทั้งผู้สื่อข่าว มีช่างภาพ และคนขับรถ การแข่งขันก็จะแข่งยากเหมือนกัน ต้องปรับตัวไปตามสถานการณ์” (จิตินันท์ วัฒนุชชา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

“คนเก่ง อาวุธเก่า รบชนะได้ อาวุธใหม่ คนไม่เก่ง รบยังไ้แพ้ ในขณะที่เราไม่มีเงินซื้อของใหม่ เราต้องฝึกคนไว้เยอะ ๆ ถึงจะทำให้เรามีโอกาสได้รับชัยชนะในการรบ เช่นเดียวกัน เราจะไปถึงจุดหมายได้ เพราะฉะนั้นอย่าหยุดฝึก อย่าหยุดอบรม” (บุญฤทธิ์ วิสมล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561)

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผู้บริหารมีมุมมองด้านบุคลากรที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป แต่ทุกมุมมองนั้นล้วนสะท้อนให้เห็นความสำคัญของบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินกิจการของสถานีย่างมาก โดยบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ซึ่งการจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณภาพและคุณสมบัติตามที่กล่าวมานั้น ททบ.5 จำเป็นต้องให้โอกาสในการฝึกอบรมให้มากขึ้นนั่นเอง

4.2.4.2 ลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร โดยเน้นที่ความตั้งใจและความสามารถที่หลากหลายแทน

วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจที่ดี มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า เขาก็จะทำงานให้องค์กรเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ททบ.5 ต้องสรรหาคนที่มีความตั้งใจทำงานด้านสื่อจริง ๆ ส่วน บัณฑิต แสงอ่อน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าองค์กรต้องลดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรใหม่ และทำให้บุคลากรที่มีอยู่นั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังกล่าวต่อไปนี้

“คนต้องปฏิรูปกันใหม่ หากคนที่ตั้งใจทำงานจริง ๆ วางสัดส่วนของบุคลากรใหม่ ต้องคัดสรรกันอย่างแท้จริง ทำให้ขาดกำลังใจ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เขา ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ระบบการทำงานที่ถูกต้อง” (วีระชาติ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“ลดบุคลากรลงให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร แล้วเพิ่มประสิทธิภาพเข้าไป” (บัณฑิต แสงอ่อน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 16 กุมภาพันธ์ 2561)

กล่าวโดยสรุป ททบ.5 ต้องลดบุคลากรลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน นอกจากนี้ ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงานและให้ความสำคัญในคุณค่าของตัวบุคคลให้มากขึ้น รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพื่อสร้างแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4.2.4.2 บุคลากรต้องเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรในทิศทางเดียวกัน และ ต้องมีวิถีคิดและทัศนคติสอดคล้องกับองค์กร

กิริติ อาภาพันธ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน กับ สิขเรศ ศิริกานต์ ว่า บุคลากรจะต้องมีแนวคิด วิถีคิด รวมถึง ทัศนคติ ที่ไม่ขัดแย้งกับองค์กร จะทำให้การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น ดังนั้น นโยบายด้านบุคลากรอีกประการที่ไม่ควรมองข้ามก็คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และมีความคิดในทิศทางเดียวกันกับองค์กรด้วย จึงจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงาม

4.2.4.3 การบริหารบุคลากรปรับเปลี่ยนจากเดิม บนลงล่าง เป็น ล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้นตลอดจน ต้องให้ความสำคัญในระดับเดียวกันอย่างเท่าเทียมกันอีกด้วย

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วก่อนหน้านี้ว่า การบริหารงานด้านบุคลากรนั้นต้องเปลี่ยนจากรูปแบบเดิม คือ บนลงล่าง เป็น ล่างขึ้นบน รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านบุคลากรในแนวระนาบเพิ่มเติมอีกด้วย ดังนั้นควรเปิดให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากขึ้น อาจใช้แบบไม่เปิดเผยตัวตนเพื่อเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ได้

4.2.4.4 บุคลากรต้องมีความรักในองค์กร และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพต่อมวลชน

กลุ่มนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ต้องทำให้บุคลากรนั้นเกิดความรักในองค์กร จึงจะสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับ ททบ.5 ได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“ต้องทำให้บุคลากรมีคุณค่า เขาก็จะเกิดความรักในองค์กร” (วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 26 เมษายน 2561)

“การดูแลบุคลากรอย่างดีจึงจะทำให้เขาเกิดความรักในองค์กร และไม่ย้ายไปไหน”

(พนา ทองมีอาคม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤษภาคม 2561)

ขณะที่ ทวีพันธ์ คงคราญ ให้แนวคิดเกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพต่อมวลชนเพิ่มเติมไว้ว่า

“กฎกติกา จรรยาบรรณ อย่าไปคิดในแง่กรอบของกฎหมาย เพราะกฎหมาย และ self regulation ไม่เหมือนกัน เพราะกฎหมายมีบทลงโทษ แต่เรื่องจรรยาบรรณ และ จริยธรรม เป็นเรื่องสำนึกของตัวบุคคลเอง เป็นของปัจเจก เป็นเรื่องขององค์กรที่จะต้องสร้างให้เป็นค่านิยมของคน เพื่อให้คนมีคุณภาพ ทำให้เห็นว่าทำไมสื่อต้องการความอิสระ เพราะสื่อมีศักยภาพในการรู้ผิดชอบชั่วดีอยู่แล้ว อันนี้คือ กติกาง่าย ๆ การที่คุณจะมี Self regulation คุณรู้ผิดชอบชั่วดี คุณ Sensor ตัวเองก่อน” (ทวีพันธ์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 พฤษภาคม 2561)

จากแนวคิดทั้งหมดข้างต้น แสดงให้เห็นว่า หากบุคลากรได้รับการดูแลอย่างดี เขาก็จะมีความรักในองค์กรมากขึ้น และไม่ย้ายไปทำงานที่อื่น นอกจากนี้ การสร้างค่านิยมในเรื่องการยึดถือจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นสำคัญในการปฏิบัติงานด้านสื่อ ย่อมทำให้บุคลากรนั้นมีคุณภาพและส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้กับ ททบ.5 ดังนั้น ททบ. 5 ต้องสร้างให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพสื่อเพื่อประสิทธิภาพและการยอมรับของสังคมต่อไป

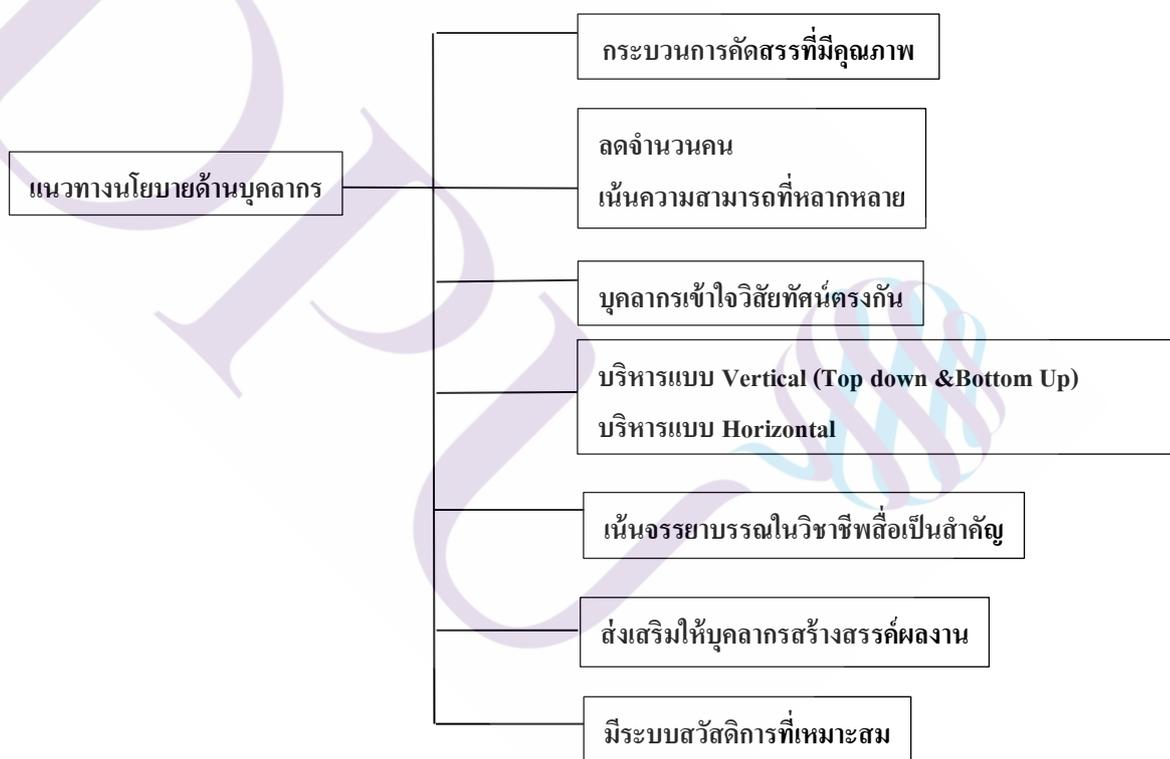
#### 4.2.4.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ต่างเห็นพ้องกันว่า ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ จึงจะทำให้คนเหล่านี้เลือกที่จะพัฒนาผลงานให้กับทางสถานioอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น

#### 4.2.4.6 จัดสรรสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อบริหารและรักษาบุคลากรไว้

กลุ่มนักวิชาการให้แนวคิดไว้ว่า ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรด้านสื่อ และเปิดโอกาสให้เขาเจริญเติบโต รวมทั้งต้องดูแลพวกเขาอย่างดีด้วยเช่นกัน ด้วยการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่า ค่าถึงจะอยู่กับทางสถานี ไม่ย้ายไปไหน

จากคำอธิบายข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ตามผังแนวทงนโยบายด้านบุคลากร ตามภาพที่ 4.4 เพื่อให้่ายต่อการเข้าใจ ดังนี้



ภาพที่ 4.5 แสดงผังแนวทงนโยบายด้านบุคลากร ของ ททบ.5

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.2.4 แนวทงของนโยบายด้านเทคโนโลยี

เนื่องด้วย เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร ททบ. 5 ในยุคดิจิทัล เมื่อ ททบ. 5 มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริการจากเดิมมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความ

มั่นคง แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีมีความจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาคอนเทนต์ให้น่าดึงดูดใจและเรียกกลุ่มผู้ชมให้หันกลับมาชม ททบ.5 โดยผ่านทางสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นมากมายในยุคปัจจุบัน ซึ่งทาง ททบ.5 ต้องกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในยุคที่มีการแข่งขันสูงของวงการสื่อโทรทัศน์ไทยและสอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงด้วย จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และ การสังเกต ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นแนวทางของนโยบายด้านเทคโนโลยีให้กับทาง ททบ.5 รายละเอียดมีดังนี้

#### 4.2.4.1 พิจารณาพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อแต่ละประเภทของประชาชน

จากการสังเกต พบว่า ในยุคดิจิทัลนั้น ผู้คนสามารถเลือกดูหรือเสพข้อมูลข่าวสารจากสื่อที่มีความหลากหลาย ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุไว้ชัดเจนเช่นกันว่า เมื่อมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ดังนั้น ททบ.5 จึงต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อแต่ละประเภทของประชาชนแต่ละกลุ่มด้วย เพื่อให้การผลิตเนื้อหาตอบโจทย์ของประชาชนโดยแท้จริง ตัวอย่างคำกล่าวมีดังนี้

บุญฤทธิ์ วิสมล ให้มุมมองว่าต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของผู้คนเพราะเปลี่ยนไปจากเดิม การผลิตรายการให้คนหันมาชมรายการของช่องต้องศึกษาผู้ชมที่จะดูรายการของช่องด้วย

“ต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนว่ามันเปลี่ยนไปจากเดิม คนไม่มานั่งรอเวลาเพื่อดูโทรทัศน์แล้วเค้าจะดูเวลาไหนก็ได้ วันนี้ไม่มีเวลาดูละคร ที่เราต้องการ อาจจะติดธุระอยู่ ทำงาน หรืออาจจะมานั่งทำวิทยานิพนธ์อย่างนี้ก็ได้ เค้าก็ไปดูย้อนหลังได้ ถ้าอยากให้เค้าดูเรา เราต้องรู้จักคนที่เค้าดูด้วย” (บุญฤทธิ์ วิสมล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561)

4.2.4.2 ให้ใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่รูปแบบต่าง ๆ ในการนำเสนอเนื้อหารายการของทางสถานีเพื่อเพิ่มเรตติ้งให้กับทางสถานีมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากทุกกลุ่ม ส่วนใหญ่ลงความเห็นวาททบ.5 ต้องใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกัน จึงไม่ควรละเลยแพลตฟอร์มใด ๆ สะท้อนผ่านความคิดเห็นที่หลากหลายดังนี้

ทวิรัตน์ คงคราญ มองว่า สื่อใหม่นั้นมีบทบาทในสังคมปัจจุบันก็จริง แต่อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มคนส่วนใหญ่ ชอบดูหน้าจอโทรทัศน์อยู่ เพราะว่าสื่อโทรทัศน์นั้นสามารถเรียกอารมณ์คนดูได้ดีกว่า แต่ ททบ.5 ต้องใช้พื้นที่ในสื่อใหม่ด้วย แต่ถ้าจะให้เกิดความน่าเชื่อถือ ผู้ชมจะเลือกชมจากโทรทัศน์หลักมากกว่า

ขณะที่ จิตินันท์ วัฒนุชชา มองต่างมุมไปว่า ททบ.5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่และใช้ประโยชน์ร่วมกันด้วยในขณะเดียวกัน เพราะคนดูอาจดูรายการโทรทัศน์ย้อนหลังผ่านสื่อใหม่ได้

และการวัดยอดค่าความนิยมรายการสามารถวัดจากสื่อใหม่ได้ด้วยหรือไม่ รวมทั้งการใช้คอนเทนต์ต้องพิจารณาธรรมชาติของสื่อแต่ละประเภทด้วย การนำเสนอต้องอยู่ในความสนใจของประชาชน

ส่วน กงทน เจือวานิช นั้น ระบุเพิ่มเติมว่า จะต้องใช้สื่อแบบผสมแล้ว และต้องทำให้เป็น interactive เป็นการสื่อสารแบบสองทาง

ขณะที่ นักวิชาการส่วนใหญ่ มองว่า เป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ไม่ให้ละเลยแพลตฟอร์ม รวมทั้งต้องมีการวิจัยและพัฒนา (R&D) เนื่องจากประเทศมีนโยบาย Thailand 4.0 กำกับไว้

ส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารมวลชน มองว่า ททบ. 5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่และเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน เพราะแพลตฟอร์มใหม่ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ขณะเดียวกันก็สามารถบั่นทอนจิตใจผู้คนได้เช่นกัน คนจะปกป้องตัวเองมากขึ้น และ สื่อใหม่จะมีการให้การศึกษากับผู้ใช้งานมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ททบ. 5 จำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่รูปแบบต่าง ๆ ในการนำเสนอเนื้อหารายการของทางสถานีเพื่อเพิ่มเรตติ้งให้สูงขึ้น เพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ดังนั้นใช้สื่อโทรทัศน์หลักนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพียงอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ผู้วิจัย จึงเห็นควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อใช้เป็นเข็มทิศนำทางให้ผู้บริหารและบุคลากรช่อง 5 ตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้สื่อใหม่คู่ขนานไปกับสื่อหลักในยุคดิจิทัล โดยใช้เนื้อหารายการที่สามารถเกื้อหนุนซึ่งกันและกันได้

#### 4.2.4.3 จัดงบประมาณไว้สำหรับการผลิตคอนเทนต์ผ่านสื่อใหม่ทุกรูปแบบ

อภิชา ประกอบแสง ระบุว่า ททบ.5 นั้นต้องกันงบประมาณไว้ส่วนหนึ่งในการผลิตเนื้อหารายการผ่านสื่อใหม่ต่าง ๆ ซึ่งการผลิตคอนเทนต์นั้นจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และ ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบเทคนิคการนำเสนอให้ดึงดูดใจผู้ชมให้มากที่สุด

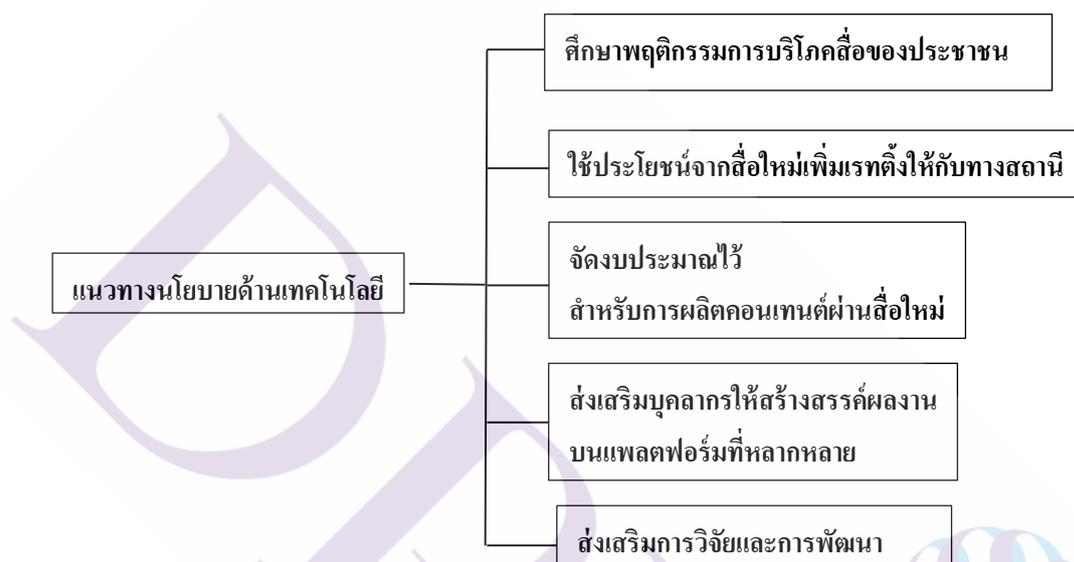
4.2.4.4 ส่งเสริมบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานด้านเทคนิคต่าง ๆ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายให้สร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้สัมภาษณ์จากทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า ททบ.5 ควรส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง สร้างสรรค์ผลงานผ่านสื่อแต่ละแพลตฟอร์ม ดังนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ประเด็นนี้จึงควรเป็นหนึ่งในนโยบายด้านเทคโนโลยีด้วย

#### 4.2.4.5 ต้องศึกษาวิจัยและพัฒนา

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ททบ.5 ต้องให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนา และนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนารายการให้มีความน่าสนใจดึงดูดผู้ชมมากขึ้น เช่น รัฐสภา แก่นแก้ว เห็นควรให้ทำวิจัยว่ามีกลุ่มผู้ชมใดบ้างที่เลือกชม ททบ.5 ในปัจจุบัน เป็นต้น

จากคำอธิบายข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัย สรุป ผังแนวทางนโยบายด้านเทคโนโลยี ตามแผนภาพต่อไปนี้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ดังนี้



ภาพที่ 4.6 แสดงผังนโยบายด้านเทคโนโลยี ของ ททบ.5

ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

### 4.3 แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ในหัวข้อ 4.3 นี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำเสนอไว้ในหัวข้อ 4.1 และ 4.2 แล้วนำมาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล โดยแบ่งเป็นประเด็นย่อย 5 ประเด็น รายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้

4.3.1 แนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

4.3.2 แนวทางปฏิบัติด้านการตลาด

4.3.3 แนวทางปฏิบัติด้านบุคลากร

4.3.4 แนวทางปฏิบัติด้านเนื้อหารายการ

4.3.5 แนวทางปฏิบัติด้านเทคโนโลยี

4.3.6 แนวทางปฏิบัติด้านงบประมาณ

#### 4.3.1 แนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

เนื่องด้วย การบริหารจัดการนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน ททบ.5 เข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจากการศึกษาและบทสรุปของแนวทางนโยบายของ ททบ.5 ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยจึงประมวลผลแนวทางการปฏิบัติการบริหารจัดการที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล สรุปประเด็นได้ดังนี้

##### 4.3.1.1 การบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร (Restructure Management)

1. บอร์ดผู้บริหาร (Board of Executive) ททบ. 5 ควรปรับให้มี 2 บอร์ด บอร์ดแรก บริหารโดยกองทัพ และ บอร์ดที่สอง จัดมีอาชีพภาคเอกชนมาบริหารตามที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ว่า เพื่อดำรงประวัติศาสตร์และเจตนารมณ์ของการก่อตั้งสถานีไว้ อย่งไรก็ตาม ต้องมีการปรับให้มีระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร เพื่อความอยู่รอด

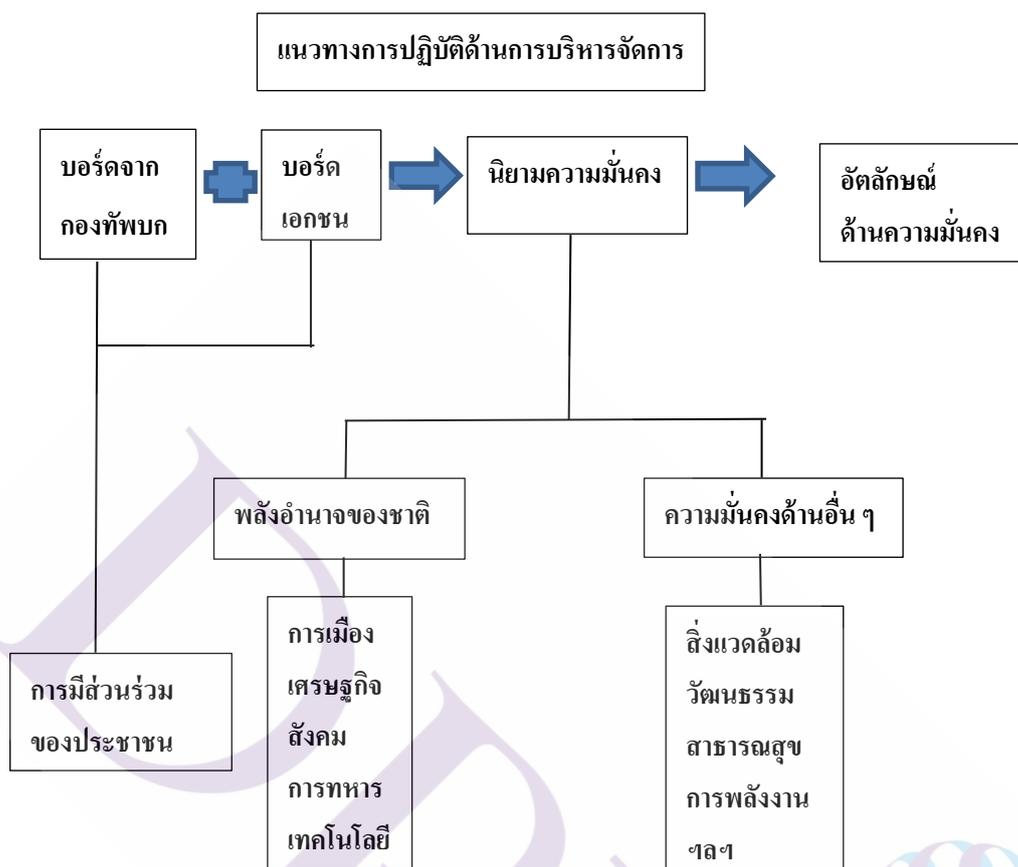
2. ททบ. 5 ต้องปรับลดขนาดองค์กรลง (Downsizing) เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร ตามข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ โดยใช้ระบบการบริหารงานแบบ Vertical คือ บนลงล่าง และล่างขึ้นบน และ การบริหารงานแบบ Horizontal คือ ระดับเดียวกัน เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. ผู้บริหารต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำ ททบ.5 เข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบและตอบโจทย์ของสาธารณชนอย่างแท้จริง

4. การบริหารและสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง (New Identity Construction and Management) กล่าวคือ ททบ.5 ต้องนิยามความมั่นคง และ นิยามสาธารณะ ภายใต้กรอบพลังอำนาจของชาติ และ ความมั่นคงด้านอื่น ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุข วัฒนธรรม การพลังงาน เป็นต้น ให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อนำไปสู่การสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง ซึ่งผู้บริหารต้องกล้าคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิม จึงจะก่อให้เกิดอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง และมีการนำเสนอความมั่นคงที่รอบด้านมากขึ้น

5. การประสานงานระหว่างรัฐกับประชาชน (Coordination between State and People) เนื่องจาก ภารกิจของ ททบ.5 คือ นำเสนอเนื้อหา สาระ เพื่อบริการสาธารณะ ภายใต้ นโยบาย ความมั่นคงแห่งรัฐ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับประชาชน โดยตรง ดังนั้น ต้องมีหน้าที่ประสานงานระหว่างรัฐกับประชาชนตามมาโดยปริยาย

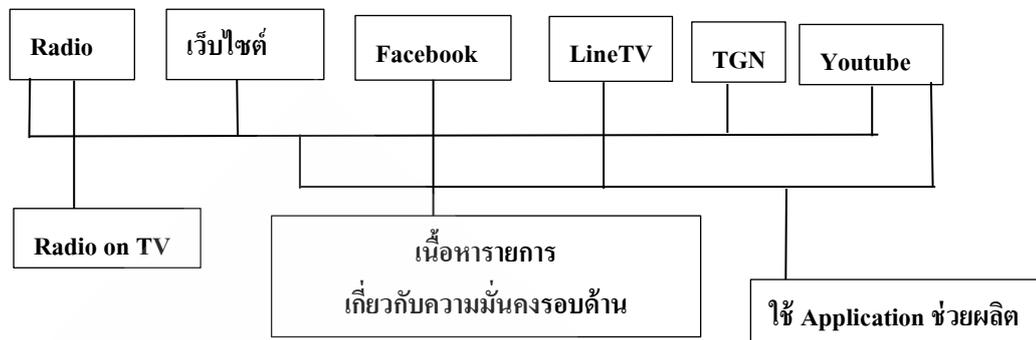
จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติและจัดทำสรุปรายละเอียดตามผังแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการดังนี้



ภาพที่ 4.7 แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ  
ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 4.6 ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสรุปช่องทางการสื่อสารและแนวทางเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานประสานสอดคล้องระหว่างรัฐกับประชาชน โดยแท้จริงตามบทบาทของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดังนี้

### ช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม



### ภาพที่ 4.8 ช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

จากการสัมภาษณ์ ถึงแม้ว่า ผู้วิจัย พบว่า ททบ.5 มีการดำเนินการในหลายๆ ช่องทาง อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้ และ เนื้อหายังขาดความน่าสนใจอยู่ ดังนั้นต้องส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่เข้ามาพัฒนาผลงานสร้างสรรค์และ ใช้ Application เข้ามาพัฒนางานสื่อ นวัตกรรมเดียว เช่น มีการตั้งกระทู้ ให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อ นวัตกรรมเดียวต่าง ๆ เหล่านี้ ให้มากขึ้น หรือ การใช้ Net Idol เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ชม เป็นต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า หาก ททบ.5 สามารถใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับประชาชน และ เทคนิคการนำเสนอที่มีความทันสมัย จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางขึ้นได้

#### 4.3.2 แนวทางปฏิบัติด้านการตลาด

การตลาด เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของ ททบ.5 แต่จากการศึกษา พบว่า ททบ.5 ยังคงประสบปัญหา เนื่องจากยังคงขาดมืออาชีพในการดำเนินงานทางการตลาด ส่งผลให้ ททบ.5 มีค่าความนิยมรายการต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจากการศึกษาและบทสรุปของแนวทางนโยบายด้านการตลาดของ ททบ.5 ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้ประมวลผลด้วยการแปลงนโยบายจากหัวข้อก่อนหน้านี้สู่แนวทางการปฏิบัติทางการตลาดที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงการตลาด (Marketing) เนื่องจากจะทำให้องค์กรนั้นมีความทันสมัยและตอบ โจทย์ความต้องการของผู้ชมได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจาก องค์กร ททบ.5 นั้น บริหารโดยทหาร ซึ่งไม่ใช่ชนกการตลาด ตามที่ กองทน เจือวานิช ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ททบ.5

จึงต้องมีบอร์ดที่มาจากมืออาชีพภาคเอกชน ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดเป็นอย่างดี จะช่วยให้ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

2. กำหนดจุดยืนขององค์กร (Positioning) พิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์สังคมปัจจุบัน ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ลงความเห็น ว่า จุดยืนของ ททบ. 5 นั้น ไม่ชัดเจน อย่างยิ่งสืบเนื่องมาจาก ไม่ได้มีการนิยามความมั่นคงที่ชัดเจนนั่นเอง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าประเด็นการกำหนดจุดยืนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมจึงเป็นสิ่งที่ ททบ.5 ต้องเร่งดำเนินการโดยเร็วที่สุด

3. ปรับภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง (Rebranding) เนื่องจากเนื้อหาของสาระของ ททบ.5 ถูกกำหนดว่าต้องนำเสนอเกี่ยวกับความมั่นคง ดังนั้น ททบ.5 จำเป็นต้องพัฒนาภาพลักษณ์ให้ประชาชนรู้สึก ว่า ททบ.5 เป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงจริงๆ ไม่ใช่ โทรทัศน์ของกองทัพแบบเดิมอีกต่อไป

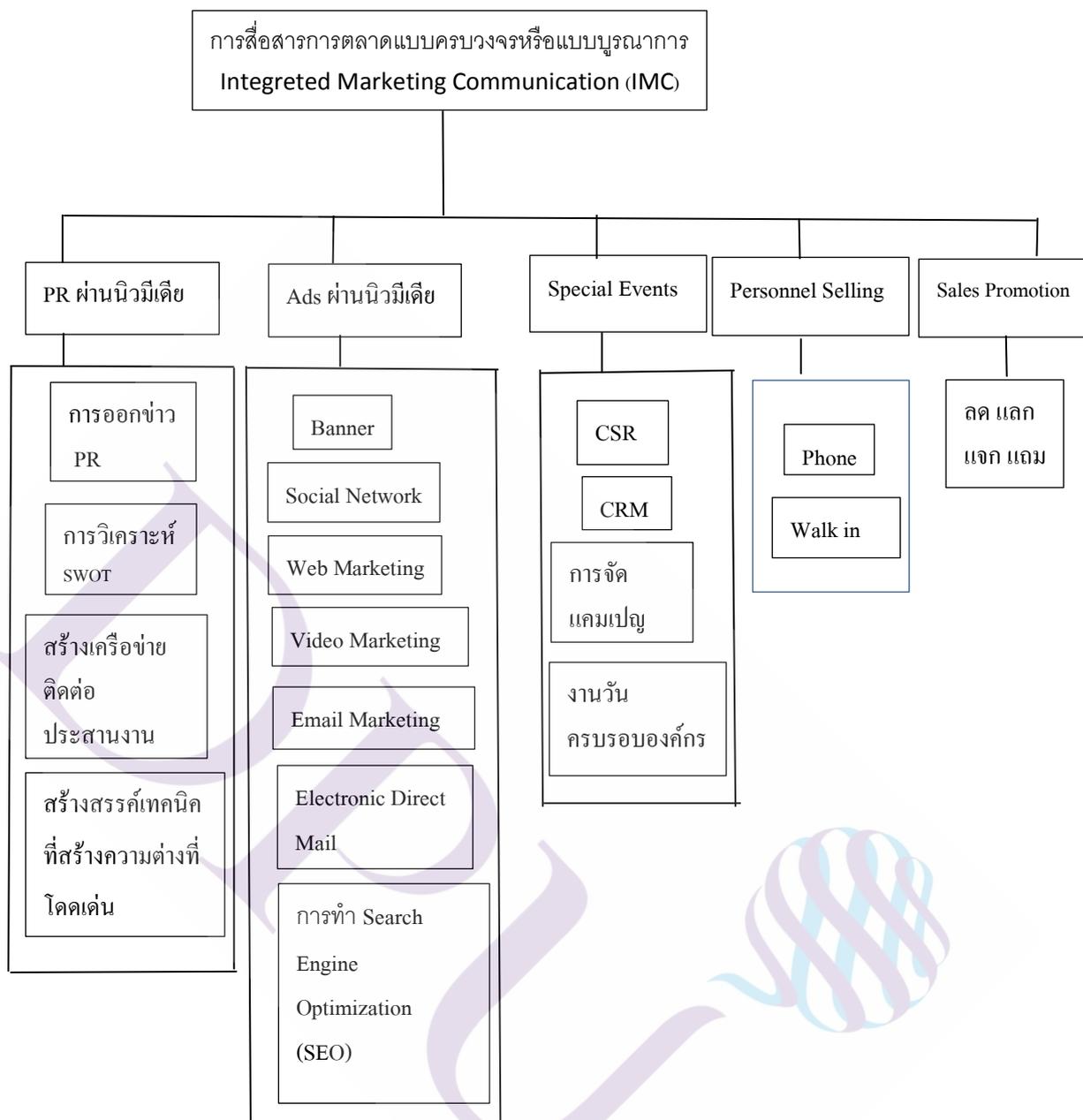
4. ใช้การตลาดเชิงรุก จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ พบว่า เนื่องจากการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ทำให้ค่าเรตติ้งของ ททบ.5ต่ำลงอย่างมากมาหลายปี ดังนั้น การจะเพิ่มยอดผู้ชมนั้น จึงต้องอาศัยการตลาดเชิงรุกไม่ใช่ เสิร์รับอีกต่อไป

5. ใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ต้องทำการตลาดทุกรูปแบบเท่านั้น เพื่อเพิ่มยอดเรตติ้งของผู้ชมให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่อย่างเป็นรูปธรรม

6. กำหนด ค่า KPI ที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบค่าความนิยมรายการของทางสถานี

7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อให้ทราบว่าสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยเฉพาะศึกษาพฤติกรรมของผู้ชม และ เพื่อศึกษาว่าผู้ชมกลุ่มใดรับชม ททบ.5 บ้าง เพื่อพัฒนารายการให้ตอบโจทย์ผู้ชมได้ดียิ่งขึ้น

ในที่นี้ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ได้นำไปพัฒนาเทคนิคและวิธีการทางการตลาดเพื่อช่วยเพิ่มยอดเรตติ้งให้กับทาง ททบ. 5 ต่อไป ตามภาพที่ 4.9 ดังนี้



ภาพที่ 4.9 ตัวอย่างการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรหรือแบบบูรณาการ  
ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.3.3 แนวทางปฏิบัติด้านบุคลากร

บุคลากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงให้ประสบความสำเร็จ ตอบโจทย์ความต้องการของสาธารณชนอย่างแท้จริง ซึ่งจากการศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมและประมวลผลการบริหารด้านบุคลากรจากผู้ให้สัมภาษณ์และแปลงนโยบายสู่แนวทางปฏิบัติ สามารถสรุปประเด็นแนวทางปฏิบัติด้านบุคลากรได้ดังนี้

1. หมั่นให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมเนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและส่งผลกระทบต่อการบริหารโภชนาการของผู้คน ดังนั้น ททบ.5 จึงต้องให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องเทคโนโลยีและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)
2. ให้ความคิดและแรงบันดาลใจกล่าวคือ ต้องโน้มน้าวใจให้บุคลากรคิดให้เป็น และรู้สึกภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการปฏิรูป ททบ.5 (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)
3. ต้องสร้างให้บุคลากรเข้าใจ Mission และ Vision ขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน (สิขเรศ ศิราภานต์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 17 เมษายน 2561)
4. ต้องทำให้บุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรมเป็นต้นแบบของจิตอาสา เป็นต้นแบบของคนที่ทำอะไรเพื่อสังคม คนที่ไม่ดี ต้องปลดออกให้หมด เนื่องจากบุคลากรจะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี เหมือนพระราชดำรัสของในหลวง รัชกาลที่ 9 ใจความตอนหนึ่งว่า ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดีและคนไม่ดี ต้องให้คนดีมาปกครองบ้านเมือง ต้องรู้ทันด้วย ต้องกล้าแก้ปัญหาด้วย (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)
5. กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ดำเนินตามกรอบของ ททบ. 5 ที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัญหาของประเทศไทยนั้น พบบ่อย ๆ คือ คนไม่ทำตามกฎ กติกา จึงต้องมีคนกำกับดูแล ต้องสร้างให้เกิดความรักและรับผิดชอบต่อองค์กร สามัญสำนึกต้องสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรม (ทวิทัศน์ คงคราญ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2561)
6. ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ต้องทำให้บุคลากรมีคุณค่าในองค์กร และเกิดความรู้สึกรักในองค์กร วิเคราะห์ได้ว่า ถ้าบุคลากรรักในองค์กรก็จะทำให้เขาเกิดความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้ดีที่สุด
7. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน เห็นสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ว่า ต้องส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการบริหารควรต้องเปลี่ยนจากบนลงล่างมาเป็นแบบล่างขึ้นบน ซึ่งบุคลากรจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมภายในองค์กร การทำงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งเป็นวิธีการรักษาให้คนรุ่นใหม่ทำงานแบบจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย
8. ต้องดูแลรักษาบุคลากร ด้วยการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (พนา ทองมีอาคม, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2561)
9. การรับบุคลากรเข้ามาใหม่ต้องตรวจสอบวิธีคิดและทัศนคติว่าสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร (ศิริติ อาภาพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 24 เมษายน 2561)

10. กลุ่มผู้บริหารและนักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า ต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสื่อใหม่ที่เป็นคนรุ่นใหม่ เพราะคนรุ่นใหม่จะผลิตรายการตอบ โจทย์คนรุ่นใหม่ด้วยกันได้ง่ายกว่าคนรุ่นเก่า

11. ต้องแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรเดิม ให้มีความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน (อภิชา ประกอบแสง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2561)

12. ลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร

#### 4.3.4 แนวทางปฏิบัติด้านเนื้อหารายการ

เนื้อหารายการ (Content) เรียกได้ว่า คือ หัวใจสำคัญอย่างยิ่งยวด หากเนื้อหารายการขาดความน่าสนใจ หรือไม่มีสีสัน ขาดพลังดึงดูด ก็จะทำให้ผู้ชมเปลี่ยน ไปดูรายการของสถานีช่องอื่นได้อย่างน่าเสียดาย ดังนั้น จากการศึกษา พบว่า ททบ.5 จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของเนื้อหารายการเพื่อให้ตอบ โจทย์ความเป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เนื่องจากทุกวันนี้ยังคงนำเสนอเนื้อหารายการในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งยังไม่ตรงความต้องการของประชาชน ในการนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและประมวลผลด้วยการแปลงนโยบายสู่แนวทางปฏิบัติด้านเนื้อหา รายการในยุคดิจิทัล สรุปประเด็น ได้ดังนี้

1. เนื้อหารายการ เน้นตอบ โจทย์ความมั่นคงแห่งรัฐ สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ สาระเพื่อความมั่นคง สาระผสมผสานบันเทิงเพื่อความมั่นคง และบันเทิงสอดแทรกหรือไม่ สอดแทรกเรื่องความมั่นคงก็ได้

2. จ้างมืออาชีพเข้ามาทำรายการที่สะท้อนเกี่ยวกับความมั่นคงให้น่าสนใจ ไม่ต้อง แข่งกับธุรกิจ เน้นผลิตเนื้อหารายการเพื่อสาธารณะโดยแท้จริงมากกว่า โดยเนื้อหาเกี่ยวกับ ความมั่นคง ประกอบด้วยความมั่นคงภายใต้กรอบพลังอำนาจของชาติ อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร และ เทคโนโลยี และ ความมั่นคงด้านอื่น ๆ อาทิ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข การพลังงาน เป็นต้น

3. กลุ่มผู้บริหารระบุว่า การผลิตรายการ สามารถทำได้ 3 แบบ ดังนี้ 1) ททบ. 5 ผลิตเอง 2) ททบ. 5 ร่วมผลิตกับภาคเอกชนหรือ 3) ซื้อ ซึ่งแบบที่ 1 และ 3 นั้นมีต้นทุนที่สูง จึงยังเป็น ข้อจำกัดของ ททบ. 5 อยู่

4. เนื้อหารายการอาจร่วมมือกับช่องอื่นในการผลิตก็ได้ แล้วขายเนื้อหาไปทั่วโลก เป็นช่องทางหารายได้ทางหนึ่งประเด็นนี้เป็นแนวทางที่ ททบ. 5 สามารถเลือกปฏิบัติได้ และ น่าจะเป็นหนทางที่ดีอันหนึ่ง เนื่องจากเป็นการประหยัดงบประมาณ ขณะเดียวกัน ยังเป็นการรับ ผลประโยชน์ร่วมกันกับช่องอื่นอีกด้วย

5. เนื้อหารายการควรมีการวิพากษ์ความเป็นรัฐ สะท้อนให้ประชาชนเห็นปัญหาของภาครัฐเช่นกัน เนื่องจาก ททบ.5 มีสถานะเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ แสดงให้เห็นว่าต้องนำเสนอให้ประชาชนรับทราบการดำเนินงานของภาครัฐให้ประชาชนทราบ ดังนั้นเนื้อหารายการที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การทำให้ประชาชนรับทราบถึงการทำงานของภาครัฐว่าเผชิญปัญหาใดอยู่บ้าง เพื่อประชาชนจะได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทางการเมือง ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขต่อไป (อุบลวรรณ หงส์วิทย์ยากร. การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

6. สรรหาผู้ผลิตรายการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ ททบ.5 เนื่องจากเนื้อหารายการมีส่วนสำคัญของการดำเนินกิจการโทรทัศน์ ซึ่งผู้ผลิตรายการนั้นมีแนวคิดในการผลิตรายการที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนั้นจำเป็นต้องสรรหาผู้ผลิตรายการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ ททบ.5 เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดีขึ้น

7. กลุ่มผู้บริหารและนักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า เนื้อหารายการต้องตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ ดังนั้นต้องให้คนรุ่นใหม่เป็นผู้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฉบับ พ.ศ.2560 – 2564 กำหนดว่ากลุ่มเป้าหมายที่ ททบ. 5 คาดหวังที่จะเข้าถึง คือกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y ซึ่งการจะเข้าถึงคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y ได้เป็นอย่างดี ทาง ททบ.5 ต้องให้คนกลุ่มนี้มีส่วนร่วมในการผลิตรายการเอง จึงจะตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี

8. เนื้อหารายการเน้นเข้าถึงชนชั้นที่หลากหลาย เพื่อให้ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างแท้จริง เนื้อหารายการจึงต้องสามารถเข้าถึงได้ทุกชนชั้น

9. เนื้อหารายการ ต้องพัฒนาวิธีการของผู้ชม เนื่องจากคนสมัยนี้ มีความคิดเป็นของตัวเอง และเป็นคนมีความรู้ ดังนั้นเนื้อหารายการต่าง ๆ ที่นำเสนอต้องไม่ดูถูกความคิดของสาธารณชน แต่ต้องพัฒนาวิธีการในเชิงสร้างสรรค์ให้กับพวกเขามากกว่า (อุบลวรรณ หงส์วิทย์ยากร. การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 พฤษภาคม 2561)

10. กลุ่มผู้บริหารและนักวิชาการ เห็นสอดคล้องกันว่า การนำเสนอเนื้อหารายการในสื่อที่หลากหลาย ควรมีการใช้อินโฟกราฟิก โดยสามารถใช้เนื้อหาเดียวกันเพื่อให้เนื้อหารายการสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ททบ. 5 จำเป็นต้องนำเสนอเนื้อหารายการผ่านสื่อใหม่ทุกรูปแบบ โดยสามารถเลือกใช้เนื้อหาเดียวกันได้ อาจตัดต่อคลิป เพื่อประหยัดเวลา

11. ทบทวนรายการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนารายการให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะจริง

12. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน เห็นว่า ททบ.5 ต้องทำวิจัยและนำผลมาวางกลยุทธ์ในการกำหนดเนื้อหารายการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวอย่างผังรายการของ ททบ.5 เดือนกรกฎาคม 2561 เพื่อตรวจสอบว่าประเภทรายการของ ททบ.5 ตอบโจทย์ความมั่นคงมาน้อยเพียงใด สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

**ตารางที่ 4.1** สรุปประเภทรายการของ ททบ.5 กรณีศึกษา ผังรายการเดือน กรกฎาคม 2561  
ห้วงเวลา 0500 – 2400

ประเภทรายการ	จำนวนรายการ	จำนวนร้อยละ
รายการข่าว	15	12
รายการการเมือง	11	8.8
รายการทางเศรษฐกิจ	11	8.8
รายการเพื่อสังคม	9	7.2
รายการส่งเสริมสถาบันหลักของชาติ	10	8
รายการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์	4	3.2
รายการทางทหาร	1	0.8
รายการเด็กและครอบครัว	4	3.2
รายการส่งเสริมการท่องเที่ยว	20	16
รายการส่งเสริมกีฬา	6	4.8
รายการบันเทิงวาไรตี้	15	12
รายการสาระทั่วไป	19	15.2
รวม	125	100

จะเห็นได้ว่า รายการโดยส่วนใหญ่ เป็นรายการส่งเสริมการท่องเที่ยว ร้อยละ 16 จากรายการทั้งหมด 125 รายการ รองลงมา เป็นรายการสาระทั่วไป ร้อยละ 15.2 จากรายการทั้งหมด 125 รายการ และ รายการข่าว ร้อยละ 12 จากรายการทั้งหมด 125 รายการ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า รายการสาระทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นรายการเกี่ยวกับรถยนต์ และ รายการเกี่ยวกับอาหาร อย่างไรก็ตาม

พบว่า รายการที่สะท้อนความมั่นคงตามประเภทต่าง ๆ คิดรวมเป็นร้อยละ 76 ขณะที่ รายการบันเทิง วาไรตี้ คิดเป็นร้อยละ 12 ซึ่งรายการสาระทั่วไป ส่วนใหญ่ สอดแทรกบันเทิงไว้เช่นกัน จึง สอดคล้องกับสัดส่วนรายการที่ กสทช. กำหนดไว้คือ รายการสาระความรู้ ร้อยละ 70 และ รายการ บันเทิง ร้อยละ 30 อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ททบ.5 ควรเน้นสาระความรู้เรื่องอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากรายการเกี่ยวกับรถยนต์ รายการเพื่อการท่องเที่ยว รายการเกี่ยวกับอาหาร เช่น รายการเพื่อสุขภาพ รายการเกี่ยวกับการพลังงาน รายการเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมไทย รายการ เกี่ยวกับมิติชุมชน เป็นต้น เพื่อตอบโจทย์เรื่องความมั่นคงที่รอบด้านให้มากขึ้นกว่านี้

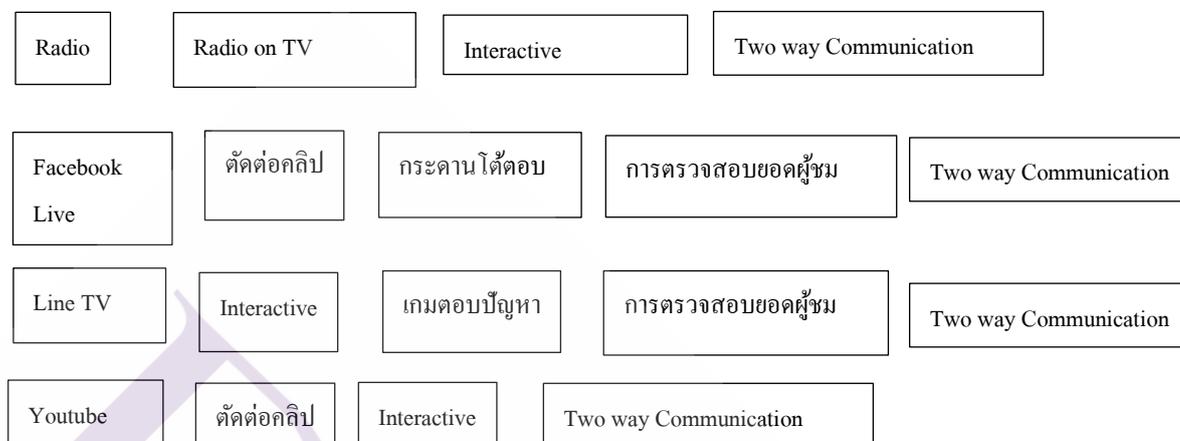
#### 4.3.5 แนวทางปฏิบัติด้านเทคโนโลยี

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ เทคโนโลยี นั้นถือเป็นปัจจัยในการ ดำเนินงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งบุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้และสามารถใช้งาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยรวบรวมและประมวลผลจากการแปลงนโยบายไปสู่แนวทาง ปฏิบัติด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดอัตลักษณ์หรือภาพลักษณ์ของสถานี (Branding) ให้ชัดเจนก่อน
2. ตรวจสอบความทันสมัยของเทคโนโลยีในการผลิตเนื้อหารายการผ่านสื่อใหม่ ทุกแพลตฟอร์ม
3. กังนงประมาณไว้สำหรับการผลิตเนื้อหาบนสื่อใหม่ที่หลากหลายทั้ง On Air Online On Ground เนื่องจากแหล่งเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิตเนื้อหาที่มีคุณภาพสูง
4. พัฒนาเทคนิคในการนำเสนอ เช่น พัฒนารูปแบบที่ใช้ดึงดูดความสนใจแบบระยะ สั้น จัดทำรายการแบบ interactive ให้มากขึ้น เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ใช้ Net Idol ทำ Youtube ปลอ่ยออกก่อนเพื่อตรวจสอบเรตติ้ง เป็นต้น
5. กำหนดเนื้อหาบนสื่อใหม่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของช่อง สามารถใช้เนื้อหา เดียวกันได้ โดยตอบสนองทุกรายการ หรือ เลือกเฉพาะรายการที่ควร โปรโมท หรือ รีรัน
6. จัดตั้งทีมยุทธศาสตร์ในการทำงานผ่านสื่อใหม่และพัฒนาเนื้อหารายการและ เผยแพร่ผ่านสื่อใหม่ที่หลากหลายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย
7. ใช้โมเดลการใช้แพลตฟอร์มของต่างประเทศมาเป็นแนวทางในการผลิต แพลตฟอร์มของตนเอง

ผู้วิจัย พบว่า ปัจจุบันมีการใช้ Application เข้ามาช่วยในการวางแผนสื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงขอนำมาเสนอในงานวิจัยชิ้นนี้ ททบ.5 สามารถเลือกใช้ Application ที่กล่าวมานี้ นอกจากนี้ แพลตฟอร์มต่าง ๆ ยังต้องถูกพัฒนาต่อไป ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดย

เนื้อหาหรายการนั้น หากคิดนอกกรอบก็จะสามารถนำเสนอเพื่อให้ตอบโจทย์ความเป็นสาธารณะมากยิ่งขึ้นได้



ภาพที่ 4.10 แนวทางการวางแผนสื่อใหม่ต่าง ๆ เพื่อตอบโจทย์ความเป็นสาธารณะ  
ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

#### 4.3.6 แนวทางปฏิบัติด้านงบประมาณ

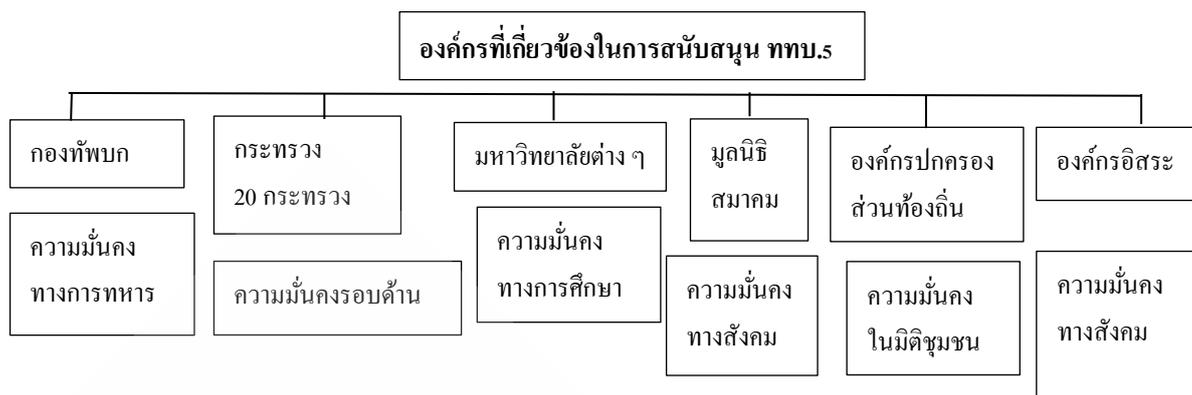
งบประมาณ นั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องรัดกุมจะขาดไม่ได้ เพราะหากงบประมาณไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย สถานีโทรทัศน์ก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งในปัจจุบัน ททบ.5 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐแต่อย่างใด ททบ.5 ต้องหารายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ รวมทั้ง ททบ.5 นั้น เป็นเจ้าของโครงข่ายให้เข้า จำนวน 2 Mux อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้รวบรวมประมวลผลแนวทางปฏิบัติด้านงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

4.3.6.1 ททบ.5 รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐส่วนหนึ่ง

4.3.6.2 ททบ.รับเงินบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่ง

4.3.6.3 ททบ.5 หารายได้เองจากการทำการตลาด

นอกจากนี้ จากการศึกษา พบว่า แหล่งงบประมาณและรายได้สามารถมาจากหลายช่องทางด้วยกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการที่ ททบ.5 นั้น เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคง สะท้อนให้เห็นว่า มีองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่ง ททบ.5 นั้น สามารถขอรับงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ ทวินนท์ คงคราญได้เสนอไว้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสหรัฐอเมริกา มาประมวลและสรุปองค์ที่เกี่ยวกับ ททบ.5 ที่ต่างมีส่วนในการพัฒนาความมั่นคงไปด้วยกัน รายละเอียดตามภาพที่ 4.11 ดังนี้



ภาพที่ 4.11 องค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุน ททบ.5 เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะ เพื่อความมั่นคง

ที่มา : เรียบเรียง โดยผู้วิจัย

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัลภายใต้ต้น โขบายความมั่นคงแห่งรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามแนวคิด 5 R plus 3 DEV ดังนี้

1. Restructure กล่าวคือ ททบ. 5 ต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับการบริหารใหม่ทั้งหมด จากเดิมบริหารโดยกองทัพบก ต้องปรับให้มีสองบอร์ด บอร์ดแรกบริหาร โดยทหาร บอร์ดที่สอง บริหาร โดยมีอาชีพภาคเอกชน ขณะที่ มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชนบางท่านเห็นว่า อาจมอบ ททบ.5 กลับไปให้รัฐบาลบริหารเอง จะได้มีการมอบเงินสนับสนุน เนื่องจาก ททบ.5 จัดเป็นประเภทโทรทัศน์บริการสาธารณะ ตามข้อกำหนดของ กสทช. นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องนิยามคำว่า “สาธารณะ” และ “ความมั่นคง” ที่ชัดเจนว่าคืออะไร และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกันด้วย

2. Rebranding กล่าวคือ ททบ. 5 ต้องปรับภาพลักษณ์ใหม่ ให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงที่ชัดเจน โดยการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้เกิดความชัดเจน และต้องปรับตัวให้เร็ว รวมทั้งต้องหาจุดยืนของช่องที่ชัดเจนเช่นกัน (Positioning) ปรับเปลี่ยนช่องให้เป็นที่พึงของประชาชน สร้างสะพานเชื่อมเข้าหากัน โดยแนวทางในการปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้กับ ททบ.5 นั้น ต้องพัฒนาและปรับปรุงด้านการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพ

3. Recontent กล่าวคือ เนื้อหารายการต้องตอบ โจทย์ความมั่นคงและต้องทันสมัย ซึ่งเนื้อหาเกี่ยวกับความมั่นคงนั้น ไม่ใช่แค่เรื่องการทหารเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงความมั่นคง

ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา เทคโนโลยี วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และต้องมีเอกลักษณ์ของตนเอง

4. Retain กล่าวคือ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของกองทัพบก ตามที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง ททบ.5 ขึ้น โดยเฉพาะการเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจการทหารของชาติ เพราะฉะนั้น ททบ.5 จำเป็นต้องรักษาไว้ เพราะเป็นเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง ถือเป็นผู้มีพระคุณอย่างยิ่งของ ททบ.5

5. Release ปลดปล่อยจากพันธนาการเดิม เช่น ระบบอุปถัมภ์ ระบบวัฒนธรรมดั้งเดิม โครงสร้างเก่า ๆ คนที่ไม่มีคุณภาพ ต้องกำจัดทิ้ง กล่าวคือต้องปลดปล่อยสิ่งที่หยุดยั้งความเจริญก้าวหน้าของ ททบ.5

6. Human Resources Development พัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ททบ.5 ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านจากโทรทัศน์ของกองทัพ หรือโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงในรูปแบบเดิม มาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้ง ร่วมมือกับองค์กรในการบริการสาธารณะรู้และความบันเทิงสู่สาธารณชนตามคอนเซ็ปต์ของโทรทัศน์บริการสาธารณะ

7. Financial & Budgeting development งบประมาณและรายได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่ของ ททบ.5 เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐนั้น รัฐจำเป็นต้องเข้ามาสนับสนุนงบประมาณในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ททบ. 5 มีความจำเป็นต้องมีรายได้มาจากแหล่งอื่นได้อีก เช่น เงินบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ใช้ ททบ.5 เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตน หรือ ช่องทางอื่น ๆ อ้างอิงแหล่งการหารายได้ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

8. Technology and New Media Development เทคโนโลยีและสื่อใหม่นั้น เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในยุคดิจิทัล และ เนื่องจากพฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ไม่ได้รับสารจากสื่อโทรทัศน์เพียงอย่างเดียวแล้ว มีการใช้สื่อใหม่มากมาย แม้ว่า ททบ.5 จะเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องเทคโนโลยีมาตั้งแต่ยุคอนาล็อก อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัลนั้น มีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาคอนเทนต์ให้มีความน่าสนใจและตอบโจทย์ทุกกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เห็นว่า ททบ.5 ควรใช้ประโยชน์ร่วมกันจากสื่อใหม่ที่หลากหลาย เนื่องจากสื่อใหม่ยังขาดความเป็นโทรทัศน์แบบดั้งเดิม ยังคงมีกลุ่มคนส่วนใหญ่ยังดูหน้าจอโทรทัศน์อยู่อีกเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการเรียกอารมณ์คนดู

พร้อม ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่าน เห็นว่า ททบ.5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่และต้องใช้ประโยชน์ร่วมกันกับสื่อใหม่ด้วย เนื่องจากคนที่ไม่ได้นั่งดูโทรทัศน์ แต่ไปดูรายการย้อนหลังบน Youtube มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งต้องนำอรรถวิของผู้ชมมาวัดค่าความนิยมรายการด้วยหรือไม่ อีกทั้งแม้ว่าแพลตฟอร์มใหม่ต่าง ๆ จะเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แต่ข้อมูลก็สามารถบั่นทอนจิตใจผู้คนได้เช่นกัน

จากข้อมูลดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า หาก ททบ.5 นำแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงตามหลัก 5R plus 3 DEV นี้ ไปใช้ ย่อมทำให้ ททบ.5 สามารถตอบโจทยความต้องการของประชาชนคนรุ่นใหม่และความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดังนี้

#### 4.4 กรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นมาประมวลผลและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงให้กับ ททบ.5 ตลอดจน สรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ. 5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ตามที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

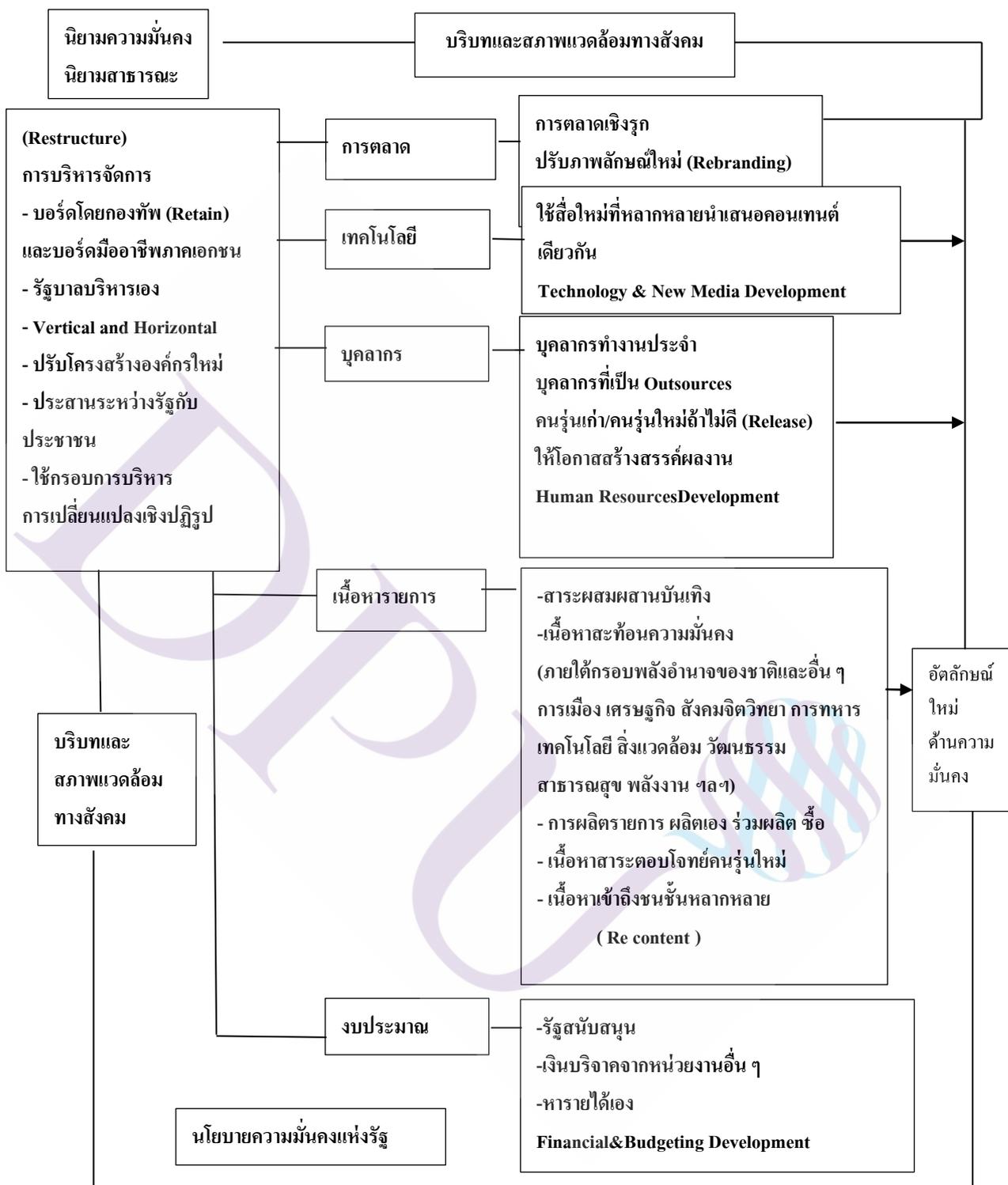
##### 4.4.1 กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง

##### 4.4.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

##### 4.4.3 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

##### 4.4.1 กรอบแนวคิดในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง

จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในหัวข้อก่อนหน้านี้ สามารถสรุปใจความสำคัญได้ว่า ททบ.5 นั้น จำเป็นต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การบริหารจัดการ โครงสร้างทั้งระบบ การตลาด บุคลากร เนื้อหารายการ เทคโนโลยี และ งบประมาณ ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อน ททบ.5 ไปสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบ ขาดประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ซึ่งผู้บริหาร นั้น ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในทุกประเด็น ตลอดจน กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อตอบโจทยความคาดหวังของประชาชนให้ดีที่สุด โดยผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดจากนโยบายนำสู่การปฏิบัติ ตามภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 กรอบแนวคิดในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง  
ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 4.12 ผู้วิจัยสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ ททบ.5 ต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการบริหารจัดการนั้น อาจใช้บอร์ดสองบอร์ด คือ บอร์ดโดยกองทัพ และ บอร์ดมืออาชีพภาคเอกชน เข้ามาเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากผู้บริหาร ททบ.5 ที่มาจากทหาร นั้น ส่วนมากจะไม่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านสื่อสารมวลชนมาก่อน จึงต้องอาศัยมืออาชีพจากภาคเอกชนเข้ามาช่วยบริหารงานให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น อีกทั้ง การบริหารต้องปรับเปลี่ยนจากการสั่งการเพียงอย่างเดียว บนลงล่าง มาเป็นล่างขึ้นบน กล่าวคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ได้ รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในระดับเดียวกันอย่างเท่าเทียมกันด้วย เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การบริหารจัดการยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อน ททบ.5 ไปสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างสมบูรณ์แบบมากขึ้น กล่าวคือ

1. การตลาด ซึ่งต้องใช้การตลาดเชิงรุก การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร และต้องอาศัยงานวิจัยมารองรับเพื่อพัฒนางานการตลาดให้เกิดคุณภาพมากกว่านี้และต้องกำหนดค่า KPI ที่ชัดเจนขึ้นด้วย

2. บุคลากร นั้นประกอบด้วย บุคลากรประจำ และ บุคลากรที่จ้างมาจากภายนอก ซึ่งบุคลากรนั้นมีทั้งคนรุ่นเก่า และคนรุ่นใหม่ ซึ่งทาง ททบ.5 ต้องปรับสมดุลคนทุกกลุ่มในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและเกิดประสิทธิผล

3. เทคโนโลยี เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป ดังนั้น คนจะเลือกเสพข้อมูลข่าวสารจากสื่อที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ททบ.5 จึงมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาการใช้สื่อใหม่ทุกรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาของทางสถานี โดยสามารถเลือกใช้เนื้อหาเดียวกันได้เพื่อประหยัดเวลาและงบประมาณ และเลือกเนื้อหาที่สามารถตอบโจทย์ของประชาชนได้ดีที่สุดในการผลิตข่าวหรือโปรโมท ก่อนออกอากาศทางโทรทัศน์

4. เนื้อหารายการ เนื่องด้วยรายการของ ททบ.5 นั้น ต้องตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ดังนั้นเพื่อให้รายการต่าง ๆ เกิดความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อจนเกินไป ททบ.5 จึงควรนำเสนอรายการแบบสาระความรู้ผสมผสานบันเทิง แต่เนื้อหาจะต้องสะท้อนเกี่ยวกับความมั่นคง โดยความมั่นคงนั้น ททบ.5 สามารถใช้กรอบของพลังอำนาจของชาติ อันประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร และ เทคโนโลยี นอกจากนี้ ททบ.5 ยังสามารถนำเสนอรายการเกี่ยวกับความมั่นคงในด้านอื่น ๆ ได้อีก อาทิ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข การพลังงาน เป็นต้น โดย ททบ. 5 สามารถผลิตเนื้อหารายการโดยอาศัยบุคลากรที่มีอยู่ หรือ ผลิตร่วมกับผู้ผลิตรายการภาคเอกชน โดย ททบ.5 เป็นผู้กำหนดคอนเซ็ปต์หรือชื่อเนื้อหารายการที่น่าสนใจจากทั้งในและต่างประเทศ ก็ได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 ต้องผลิต

เนื้อหารายการให้ตอบโจทย์ค้นรุ่นใหม่ และสามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่หลากหลายได้ด้วยจะเป็นการเพิ่มยอดผู้เข้าชมและค่าความนิยมรายการให้สูงขึ้นได้

5. งบประมาณ เนื่องด้วย ที่ผ่านมา ททบ.5 นั้น บริหารกิจการจากงบประมาณขององค์กรเอง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐแต่อย่างใด ซึ่งในยุคดิจิทัล มีการแข่งขันสูงมากขึ้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ททบ.5 จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง หรือ เงินบริจาคจากหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้ง ททบ.5 ต้องหารายได้เองส่วนหนึ่งเหมือนเดิม น่าจะช่วยให้ ททบ.5 สามารถบริหารกิจการโทรทัศน์ให้คงอยู่และตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

#### 4.4.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละประเด็น โดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญเพื่อการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดังนี้

##### 4.4.2.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

4.4.2.1.1 ควรปรับรูปแบบการบริหารโทรทัศน์ในระดับประเทศเป็นระดับจังหวัด เพื่อให้ข่าวสารเข้าถึงและครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มสาธาณชนได้ง่ายกว่า

4.4.2.1.2 ต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อโทรทัศน์ระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไม่ควรใช้ทหารเพียงอย่างเดียว โดยพิจารณาพฤติกรรมของผู้ชมเป็นหลัก ต้องทำให้รายการเพื่อความมั่นคงมีสาระและมีความสนุกสนานไปด้วย

4.4.2.1.3 ต้องปรับภาพลักษณ์ของ ททบ. 5 จากการเป็นโทรทัศน์เพื่อกองทัพ เปลี่ยนเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง และ ต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจน

4.4.2.1.4 ต้องบริหารโดยใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เข้าถึงผู้คน เพราะถ้าทำแบบเดิมไม่สร้างสรรค์ ก็จะเหมือนเดิม ไม่ตอบโจทย์ผู้ชม

##### 4.4.2.1.5 ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสภาผู้ชมของทางสถานี

##### 4.4.2.2 ข้อเสนอแนะด้านการผลิตรายการ

4.4.2.2.1 ควรสนับสนุนให้ผู้ผลิตรายการเข้ามาร่วมกับช่องมากขึ้น และขับเคลื่อนนโยบายในแต่ละปี

4.4.2.2.2 ต้องปรับผังรายการ เนื้อหารายการต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความมั่นคงอย่างไร

4.4.2.2.3 ปรับคุณภาพของรายการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และควรให้มีความทันสมัย สร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงให้ได้

4.4.2.2.4 ควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย Search engine ให้พบรายการของทางสถานีในหน้าแรกของ google

4.4.2.2.5 รายการสะท้อนให้ประชาชนเห็นปัญหาของภาครัฐด้วย

4.4.2.3 ข้อเสนอแนะด้านการตลาด

ต้องสร้างภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง ต้องใช้การสื่อสารการตลาดทุกรูปแบบ และพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ วันครบรอบ 60 ปี ของ ททบ.5 ควรมีกิจกรรม ดึงดูดทางการตลาด ตอบคำถามชิงรางวัล แจกของรางวัล เป็นต้น

4.4.2.4 ข้อเสนอแนะด้านบุคลากร

ต้องสร้างความตระหนักให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของความมั่นคงมากขึ้น และช่วยกันทำให้ ททบ. 5 ตอบโจทย์การเป็น โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยต้องกำหนดค่า KPI ให้ชัดเจน

4.4.2.5 ข้อเสนอแนะด้านงบประมาณ

ควรได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง เพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ อย่างไรก็ตาม การจะรับเงินทุนจากรัฐททบ.5 ควรสร้างคุณค่าและสร้างแบรนด์ให้จดจำได้เสียก่อน และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้จริง และได้รับความน่าเชื่อถือจากสังคม

4.4.3 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ผู้วิจัยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมดในการสัมภาษณ์ สามารถเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยยังคงยึดหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะ ของ World Radio and Television Council (2000) ดังนี้

1. ต้องเข้าถึงประชาชนได้ทุกคนในทุกพื้นที่ เพื่อให้ตอบโจทย์ความเป็นสาธารณะ โดยแท้จริง ดังนั้น สถานีต้องสามารถนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งสาระ ความบันเทิง ที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงให้เข้าถึงประชาชนอย่างเท่าเทียมกันในทุกพื้นที่ รวมถึงชนกลุ่มน้อยด้วย

2. ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลางและเป็นประโยชน์ ด้วยความเป็นสื่อบริการสาธารณะ ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องอาศัยหลักพื้นฐานที่สำคัญคือ ต้องเป็นกลาง ไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง หรือ ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รวมทั้งข้อมูลข่าวสารนั้นต้องเป็นประโยชน์กับผู้ชมด้วย

3. เน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นโทรทัศน์สาธารณะอย่างแท้จริง สถานีจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะก่อน ผลประโยชน์ ส่วนองค์กร หรือ ผลประโยชน์ส่วนตัว กล่าวคือ ประชาชนต้องได้รับประโยชน์จากการรับชมรายการต่าง ๆ ของทางสถานี

4. เนื้อหารายการ เน้นเกี่ยวกับความมั่นคงรอบด้าน อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี การพลังงาน สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข เป็นต้น

5. เนื้อหาต้องมีความหลากหลาย หมายความว่า เนื้อหารายการไม่ควรซ้ำกันมาก ๆ ตัวอย่างเช่น รายการเกี่ยวกับอาหาร รายการเกี่ยวกับรถยนต์ รายการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว จะมีการนำเสนอจำนวนมากในผังรายการ ซึ่งต้องปรับให้เกิดความหลากหลาย โดยเฉพาะให้อยู่ในกรอบของความมั่นคงที่รอบด้าน โดยสามารถเลือกนำเสนอให้เกิดความหลากหลายได้

6. มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะด้านความมั่นคงอย่างเด่นชัด สถานีจำเป็นต้องสร้างรายการให้เกิดความโดดเด่น สร้างความแตกต่างไปจากช่องอื่น ๆ เพื่อดึงดูดผู้ชมให้หันมาชมรายการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กล่าวคือ ถ้าจะดูเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ต้องมาชมที่ ททบ.5 แห่งเดียวเท่านั้น

7. รับเงินอุดหนุนจากรัฐ รวมทั้ง รายได้บางส่วนจากภาคเอกชน และ รายได้อื่น ๆ เนื่องจาก รายได้แหล่งเดียว ไม่สามารถก่อให้เกิดคุณภาพของรายการที่ดีได้ ดังนั้นการมีรายได้หรือแหล่งทุนอื่น ๆ น่าจะช่วยให้การผลิตรายการเพื่อความมั่นคงนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. เป้าหมายหลัก คือ สร้างคุณภาพรายการให้กับสังคมส่วนรวม ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะ แสดงให้เห็นว่า การผลิตรายการนั้นต้องคำนึงถึงสาธารณะ ซึ่งเป็นสังคมโดยรวมของประเทศ ด้วยคุณภาพรายการนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกชมรายการของทางสถานีหรือไม่ ดังนั้น เป้าหมายหลักของสถานีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ย่อมไม่ต่างไปจากโทรทัศน์สาธารณะทั่วไป คือ ต้องสร้างคุณภาพรายการเพื่อสังคมส่วนรวมเช่นกัน

9. ผู้ผลิตรายการมีเสรีในการนำเสนอ แต่อยู่บนพื้นฐานตามนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐและต้องได้รับการตรวจสอบเนื้อหารายการจากทางเจ้าของสถานีก่อนออกอากาศทุกครั้ง เนื่องจากเป็นโทรทัศน์สาธารณะ จึงควรให้โอกาสกับผู้ผลิตรายการในการนำเสนอ ยังมีการแข่งขันสูงมากขึ้น ผู้ผลิตรายการก็ยิ่งหายากมากขึ้นด้วย ดังนั้น สถานีควรให้เสรีในการนำเสนอ แล้วตรวจสอบเนื้อหารายการเพื่อความเหมาะสมกับการเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงก่อนออกอากาศ ย่อมทำให้สถานีมีโอกาสที่จะมีรายการดี ๆ ที่มีคุณภาพตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชมได้ดีเช่นกัน

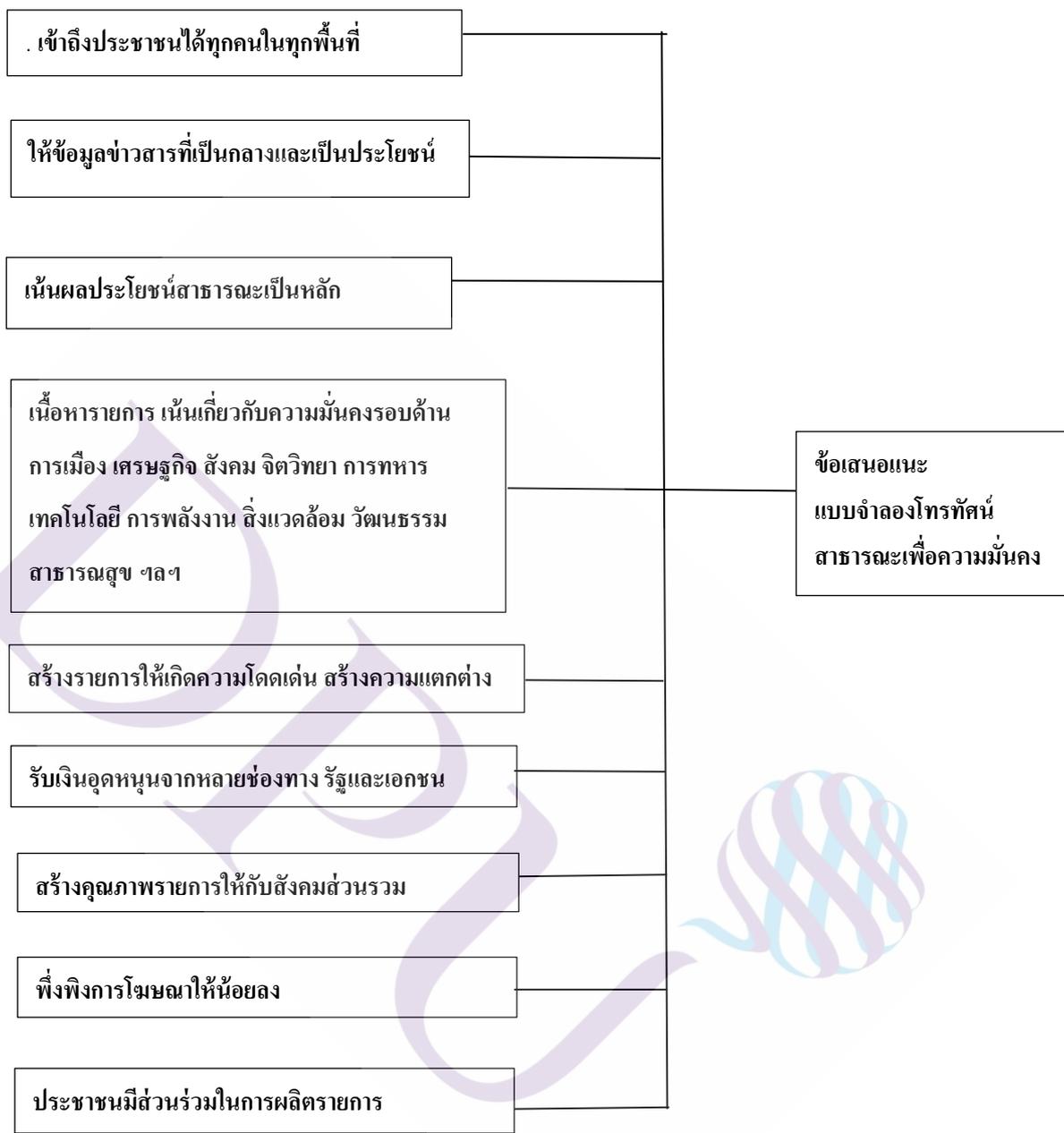
10. ฟังฟังการโฆษณาให้น้อยลง แต่ให้คำนึงถึงคุณภาพของรายการเป็นตัวตั้ง ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้น คุณภาพของรายการคือหัวใจสำคัญ เพราะถ้ารายการไม่น่าสนใจ คงไม่มีใครชม ดังนั้น สถานีต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของรายการเป็นหลัก อยากรู้ก็ตาม ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงนั้นมีความเป็นรัฐอยู่อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงไม่ควร

มีโฆษณาเหมือนช่องธุรกิจ แต่มีได้บ้างเพื่อประมาณที่มากพอในการผลิตรายการดี ๆ ที่มีคุณภาพเท่านั้น

11. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ เนื่องด้วย โททัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง จะดีได้นั้น ประชาชนจะเป็นผู้ตอบโจทย์นี้ได้ดีที่สุด ดังนั้น การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตรายการนั้น ย่อมตอบโจทย์ของสังคมได้ดี และสอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะซึ่งหมายความว่า ประชาชนนั้นสามารถมีส่วนร่วมกับทางสถานีได้

ผู้วิจัยได้นำเสนอผังข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงตามภาพที่ 4.13 ดังนี้





ภาพที่ 4.13 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง  
ที่มา : เรียบเรียง โดยผู้วิจัย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศนศาสตร์ ยุคดิจิทัลภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ เป็นการศึกษาที่ต้องการตอบวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโทรทัศนศาสตร์ในยุคดิจิทัลของ ททบ. 5 ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ 2) เพื่อศึกษารูปแบบของโทรทัศนศาสตร์ในยุคดิจิทัล ของ ททบ.5 ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา ททบ.5 ในมิติ โทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคงและข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง จากการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล จากกลุ่มต่าง ๆ จำนวน 5 กลุ่ม ดังนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ททบ.5 นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ผู้ผลิต รายการ และ ผู้แทนองค์กรภาคประชาชน และ นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ร่วมกับวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง เพื่อหาบทสรุปของกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศนศาสตร์ใน ยุคดิจิทัลควรเป็นอย่างไร โดยในบทนี้จะมีหัวข้อย่อในการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

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

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

เพื่อให้การสรุปผลการวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การสรุปผลการวิจัย ใน ส่วนนี้ผู้วิจัยแบ่งประเด็นการสรุปผลออกเป็น 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 5.1.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง
- 5.1.2 แนวนโยบายของ ททบ.5 สู่การเป็นโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง
- 5.1.3 แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 เพื่อพัฒนารูปแบบโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง ในยุคดิจิทัล
- 5.1.4 กรอบแนวคิด ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารูปแบบโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง ของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล และ ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศนศาสตร์เพื่อความมั่นคง

### 5.1.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ในงานวิจัยชิ้นนี้ เน้นศึกษาปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ภายใต้ นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐเท่านั้น โดยไม่กล่าวถึงความปลอดภัยสาธารณะ จากบริบทที่ เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ ททบ.5 มีความจำเป็นต้องปรับตัวในการบริการสถานีโทรทัศน์จากรูปแบบเดิมเข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยการบูรณาการความร่วมมือกับ กสทช. ด้วยการจัดทำแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง

นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อกมาเป็นระบบดิจิทัล ททบ.5 ได้มีการประกาศความพร้อมในการเป็นผู้นำในการให้บริการโครงข่ายทีวีดิจิทัลที่ใหญ่ที่สุด 2 โครงข่าย โดย ททบ.5 นั้นออกอากาศระบบดิจิทัล (DVB T2) ช่องหมายเลข 1 ซึ่งเป็นช่องดิจิทัลความคมชัดสูง และได้รับใบอนุญาตโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความมั่นคงของรัฐหรือความปลอดภัยสาธารณะ และสามารถหารายได้จากค่าธรรมเนียมได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการโดยไม่เน้นการแสวงหากำไรซึ่งทำให้ ททบ.5 ต้องมีการปรับผังรายการเพื่อรองรับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยต้องมีสัดส่วนรายการประเภทข่าวสารและสาระความรู้ ร้อยละ 70 และ รายการบันเทิง ร้อยละ 30

ผลการวิจัย พบว่า ในยุคดิจิทัล ททบ.5 นั้น ถูกจัดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยมีกฎ ระเบียบ ให้สามารถหารายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งต่างจากโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น ๆ เนื่องจากช่องอื่น ไม่ว่าจะเป็น ไทยพีบีเอส NBT หรือ ช่องรัฐสภา ล้วนไม่มีโฆษณา แต่มีหน่วยงานมาสนับสนุน รวมทั้งมีงบประมาณจากรัฐบาล โดยโทรทัศน์บริการสาธารณะของ ททบ.5 นั้นจะแตกต่างจากทั่วโลก เพราะว่าเดิม ททบ.5 ไม่ใช่โทรทัศน์บริการสาธารณะ แต่เป็นโทรทัศน์ของกองทัพเพื่อความมั่นคง ซึ่งเป้าหมายของทหารที่ตั้งโทรทัศน์นี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหน่วยหลักในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจการทหารของชาติ ทำให้ทหารดูแลมิตติความมั่นคงผ่านสื่อได้ แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งมีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากประเทศอื่นในโลก เมื่อมีการปรับกติกาในการกำกับดูแลคลื่นวิทยุโทรทัศน์ ทำให้ ททบ.5 ถูกจัดสรรให้มาอยู่ในโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 ทำให้ต้องปรับจากประวัติศาสตร์เดิมมาเข้ากรอบของ กสทช. ให้ถูกต้องและเหมาะสม แม้ว่าเดิม ททบ.5 จะไม่ได้รับการอุดหนุนจากภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ มาก่อน แต่ ททบ.5 นั้นก็สามารถบริหารจัดการหารายได้เพื่อหล่อเลี้ยงองค์กรมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้แตกต่างไปจากสถานีบริการสาธารณะประเภทอื่น

นอกจากนี้ ททบ.5 ยังถูกจำกัดสัดส่วนของเนื้อหาเป็นหลัก ซึ่งต่างจากสถานีโทรทัศน์ที่เป็นเชิงธุรกิจค่อนข้างมาก ในสัดส่วนของการโฆษณา จะโฆษณาได้น้อยกว่า ถ้าเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อธุรกิจ การโฆษณาชั่วโมงจะอยู่ที่ประมาณ 10 -12 นาที เฉลี่ยวันละไม่เกิน 10 นาที แต่ของ ททบ.5 จะอยู่ที่ 8 – 10 นาที เฉลี่ยวันละไม่เกิน 8 นาที ต่อ ชั่วโมง

ทั้งนี้ ผลการวิจัย สะท้อนว่า ทุกวันนี้อัตลักษณ์ของ ททบ.5 นั้นยังคงไม่ชัดเจนในการนำเสนอมิติของความมั่นคงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจนย่อมส่งผลให้การดำเนินการเนื้อหารายการเพื่อตอบ โจทย์สาธารณะเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงยังคงไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็นรวมทั้ง จากการสังเกตข้อมูลในแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 ฉบับ พ.ศ. 2560 - 2564 ยังพบว่า ททบ.5 ไม่ได้มีการระบุภารกิจเรื่องของความมั่นคงแห่งรัฐไว้แต่อย่างใด แสดงให้เห็นว่าทาง ททบ.5 ไม่ได้มีการนิยามความมั่นคงแห่งรัฐเพื่อให้เข้าใจในทิศทางเดียวกันว่าคืออะไร ทำให้ผังรายการยังคงไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคง ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของ ททบ.5 ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ข้างต้น อีกทั้ง ยังค้นพบอีกว่า ในภารกิจระบุไว้เพียงการปลูกฝังจิตสำนึกของประชาชน ในการรักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นการให้จำกัดความเรื่องความมั่นคงไว้แต่ไม่ชัดเจนนัก เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความมั่นคงเท่านั้น

นอกจากนี้ โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะ ผู้วิจัยขอจัดกลุ่มของปัจจัยเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รายละเอียดมีดังนี้

#### 1. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ 8 ประการ ดังนี้

1.1 รูปแบบและโครงสร้างขององค์กร (Form and organization structure) เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ย่อมส่งผลให้ ททบ.5 มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบและโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ถ้าโครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสม เล็กหรือใหญ่เกินไป จะทำให้ขาดความคล่องตัว ย่อมส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า หรือ ไม่ตอบ โจทย์ของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

1.2 บุคลากรขององค์กร กับ กระบวนการทางวิถีคิด (Personel and Mind Set) กล่าวคือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้ตอบ โจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยต้องพัฒนาตั้งแต่วิธีการคิด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

1.3 การนิยามความหมายของความมั่นคงที่ชัดเจน (Giving Definition of Security obviously) เนื่องจาก การนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้การผลิตรายการไม่ตอบโจทย์ผู้ชมเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงได้ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการบอกทิศทางของรายการว่าตอบ โจทย์ผู้ชมหรือไม่ อย่างไร

1.4 จุดยืนขององค์กร (Positioning) เนื่องจากทุกองค์กรนั้นต้องแสดงจุดยืนขององค์กรว่าต้องการดำเนินกิจการไปในทิศทางไหน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องยึดจุดยืนขององค์กรในการดำเนินงานทุกครั้ง ดังนั้น จุดยืนขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างจุดสนใจให้กับกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

1.5 การกำกับดูแลขององค์กร (Organization Governance) ถือเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง เนื่องจากตามหลักการบริหาร ทุกขั้นตอนมีความสำคัญทั้งสิ้น การดำเนินงานในทุกขั้นตอนจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร ย่อมทำให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน เป็นไปอย่างทันท่วงที ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารองค์กรอย่างยิ่ง

1.6 งบประมาณที่เพียงพอ (Sufficient Budgeting) เนื่องจาก งบประมาณนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานทั้งปวงของสถานีโทรทัศน์ ดังนั้นถ้างบประมาณมีน้อย ก็ทำให้รายการขาดคุณภาพได้ และส่งผลให้ค่าความนิยมรายการหรือเรตติ้งไม่เป็นไปตามที่ควรต้องเป็นได้ ดังนั้น ถ้า ททบ.5 มีงบประมาณที่เพียงพอ ย่อมสามารถตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.7 คุณภาพของเนื้อหารายการ (Quality of Content) เนื่องจากเนื้อหารายการนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง แสดงให้เห็นว่า เนื้อหารายการควรจะตอบ โจทย์เรื่องความมั่นคงให้กับผู้ชม อย่างไรก็ตาม คุณภาพของเนื้อหารายการนั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเลือกชมรายการของผู้ชม ที่ในยุคดิจิทัล พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยสามารถเลือกชมจากสื่ออื่น ๆ ได้มากมาย ดังนั้น หาก ททบ.5 ผลิตรายการที่ขาดคุณภาพ ย่อมส่งผลให้ผู้ชมเปลี่ยนไปชมรายการของสถานีอื่น ๆ ได้ คุณภาพของเนื้อหารายการจึงต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบ โจทย์ด้านความมั่นคงให้กับผู้ชมในยุคดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

1.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture construction) เนื่องด้วยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่กำหนดการดำเนินงานทั้งปวงของบุคลากร ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมให้มากขึ้น โดย ททบ. 5 ต้องสร้างให้

บุคลากรเกิดความรักในองค์กรเสียก่อน ไม่เช่นนั้น วัฒนธรรมองค์กรอาจจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของ ททบ.5 ได้ในอนาคต

## 2. ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ 6 ประการ ดังนี้

2.1 รัฐบาลหรือนโยบายของรัฐต้องมีความชัดเจนว่าอยากให้โทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทยเป็นอย่างไรและให้ทำหน้าที่อะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ททบ.5 นั้นถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก จึงต้องยึดนโยบายของรัฐบาลเป็นตัวตั้งในการผลิตรายการ เนื้อหา สารระ ต่าง ๆ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้ว ในประเด็นนี้ พบว่าไม่สอดคล้องกับแนวคิดของความเป็นโทรทัศน์สาธารณะแบบสากล ที่อำนาจจะอยู่ที่ประชาชน ไม่ใช่รัฐ

2.2 กสทช. เป็นองค์กรที่เข้ามากำกับดูแลกิจการโทรทัศน์ทุกช่อง ดังนั้น กสทช. จึงถือเป็นผู้กำหนด กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การขอใบอนุญาตประกอบกิจการโทรทัศน์ การกำหนดสัดส่วนรายการ และการกำกับดูแลเนื้อหารายการ

2.3 กองทัพบก เนื่องจากบริบททางสังคมเปลี่ยนไป กองทัพบกจะลงมาดูแล ททบ. 5 เองเหมือนเดิมหรือจะเปลี่ยนไป อย่างไร

2.4 ผู้ชม ททบ.5 ต้องฟังเสียงของประชาชน และ พัฒนารายการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ชม

2.5 ความรู้เท่าทันสื่อในยุคสารสนเทศของผู้ชม ผู้คนจะสามารถใช้วิจารณญาณในการคิดและตัดสินใจได้เองต่อข่าวสารที่ได้รับกระแสของสังคม agenda setting ของสังคมเป็นอย่างไร ทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะจะเป็นไปตามกระแสของสังคมนั้น

2.6 สถานการณ์ทางการเมืองและความเป็นกลางทางการเมืองก่อเกิดเป็นกระแสของสังคม จะกำหนดให้มีเวทีสาธารณะเพื่อแสดงความคิดเห็นทางการเมืองซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะก็จะเป็นไปตามกระแสของสังคมในขณะนั้น

นอกจากนี้ จากการศึกษา พบว่า ททบ. 5 นั้นมีอุปสรรคและความท้าทายในการเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอยู่หลายประการ ดังนี้ ททบ. 5 นั้นเป็นองค์กรใหญ่เก่าแก่ มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ปรับตัวช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ด้วย ททบ. 5 เป็นองค์กรที่ผูกติดกับทหารในการบริหาร เพราะทหารมององค์กร อาจไม่ได้มองว่าเป็นการสื่อสารมวลชน แต่มองว่าเป็นเหมือนองค์กรทั่วไป ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างมากในการบริหารจัดการสื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบ่อย อีกทั้งคู่แข่งในปัจจุบันมีจำนวนมากขึ้น และสื่อใหม่เองเกิดขึ้นมากมาย ทำให้ ททบ. 5 ต้องปรับเนื้อหารายการให้สอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งปัจจุบันพบว่ายังคงมีข้อจำกัดอยู่ มาก เพราะการที่ทาง ททบ. 5 ต้องหารายได้เอง ใช้จ่ายเอง แต่จำนวนช่องเพิ่มขึ้น ทำให้การหารายได้ค่อนข้างยากมากขึ้น ถือเป็นความท้า

ทนายอย่างมาก ทิศทางการก้าวเข้าสู่โลกยุคใหม่ 5G คือ จุดหมาย เนื้อหาที่อยู่ทุกหนทุกแห่ง ดังนั้น เนื้อหาไม่ใช่ปัญหา แต่ต้องตรวจสอบว่าเป็น ความจริงได้ (verified truth) คือ สิ่งที่ทำนายสำหรับ ททบ.5 อีกประเด็นที่สำคัญ คือ การสร้างให้บุคลากรรู้จักร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ก็เป็นเรื่องที่ทำนายเช่นกัน เพราะเป็นการยากที่จะเลี้ยงคนรุ่นใหม่ให้อยู่กับทางสถานี อีกทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบการแทรกแซงนั้นยังคงมีอยู่ในองค์กร เมื่อเรตติ้งไม่ดี ผู้ผลิตรายการก็ไปช่องอื่นกันหมดแล้ว ททบ. 5 จะดึงคนเหล่านี้กลับมาร่วมงานกับ ททบ. 5 อย่างไร นี่คือการทำนายอีกเช่นกัน สุดท้าย ททบ. 5 ต้องกล้าผลิตรายการที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมให้มีความชัดเจนขึ้น จึงจะตอบโจทย์ของผู้ชมในยุคดิจิทัลได้มากขึ้น

อีกทั้ง การศึกษา ยังพบว่า ไม่มีประเทศไหนที่มีโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงแบบประเทศไทย จึงเป็นข้อจำกัดสำหรับ ททบ. 5 ในการดำเนินการ เนื่องจากไม่มีต้นแบบของการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยสามารถนำบางส่วนของประเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ได้ขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ อีกหลายประการตามที่ กงทน เจียวานิช ได้กล่าวไว้ โดยจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงสรุปเกี่ยวกับรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้

1. ททบ.5 สามารถเลือกรูปแบบการบริหารจัดการได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ทหารบริหารเองแบบผูกขาดเหมือนเดิม 2) มอบให้รัฐบาลเข้ามาบริหาร 3) ทหารบริหารร่วมกับมีอาชีพภาคเอกชน

2. โครงสร้างองค์กรควรปรับให้เล็กและกะทัดรัด มีคุณภาพ และ สะดวกในการบริหารจัดการ

3. ลักษณะการบริหาร ต้องมีทั้งสองแบบ คือ ทั้งแนวตั้ง Vertical คือ บนลงล่าง และล่างขึ้นบน และ แนวระนาบ Horizontal คือ ระดับเดียวกัน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับคนทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

4. การตลาด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงการตลาด ซึ่ง ททบ.5 สามารถดำเนินการทางการตลาด โดยเน้นการตลาดเชิงรุก จ้างมีอาชีพมาช่วยบริหาร ใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งบริษัทร่วมด้านการตลาด จัดหาผู้ผลิตรายการร่วม หรือ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตรายการ

5. เนื้อหารายการ ต้องตอบโจทย์เรื่องความมั่นคงแก่ผู้ชมได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสะท้อนวิถีคิดให้กับผู้ชม รวมทั้งวิพากษ์การทำงานของรัฐบาล โดยการนำเสนอเนื้อหาสาระนั้น ต้องเป็นรายการสาระความรู้ สอดแทรกเรื่องความมั่นคงที่สะท้อนพลังอำนาจของชาติและความมั่นคงด้านอื่น ๆ อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข เป็นต้น และ รายการสาระความรู้ผสมผสานบันเทิง สอดแทรกความมั่นคง

ที่สะท้อนพลังอำนาจของชาติและความมั่นคงด้านต่าง ๆ เช่น ละครย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ เป็นต้น และ รายการบันเทิง ที่สอดแทรกหรือไม่สอดแทรกเรื่องความมั่นคงก็ได้ เพื่อเป็นการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ ที่เน้นเรื่องความมั่นคงรอบด้านเป็นหลัก

6. รูปแบบรายการ ต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และ เป็น Interactive ให้มากขึ้น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับทางสถานีเพิ่มขึ้น โดย ททบ.5 ต้องนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ นำเสนอผ่านหลายแพลตฟอร์มเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

7. งบประมาณ สามารถแบ่งรูปแบบแหล่งทางการเงินและรายได้ คือ รัฐอุดหนุน บางส่วน รับเงินบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ และ ททบ.5 หารายได้เองในรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา

8. บุคลากร มี 2 รูปแบบ คือ บุคลากรทำงานประจำ และบุคลากรที่จ้างจากภายนอก (Outsourced) โดย ททบ.5 ต้องส่งเสริมให้บุคลากรคนรุ่นใหม่มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ แสดงผลงานเชิงสร้างสรรค์ และ ต้องปรับสมดุลระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ด้วย เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไว้ให้อยู่กับองค์กรต่อไป

#### 5.1.5 แนวนโยบายของ ททบ.5 สู่การเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอาศัยหลายองค์ประกอบในการขับเคลื่อน จากแผนกลยุทธ์ของ ททบ.5 ได้มีการกำหนดกลยุทธ์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ใน ระยะ 5 ปี คือ 2560 – 2564 ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลักดังนี้ กลยุทธ์ด้านความมั่นคง กลยุทธ์ด้านกิจการและบริการ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการขาย กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร กลยุทธ์ด้านการบริหาร และ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

กลยุทธ์ด้านความมั่นคง พบว่า มีการระบุ การนำเสนอรายการ ข่าวสาร เกี่ยวกับ ความมั่นคงไม่ครอบคลุมหรือไม่รอบด้าน รวมทั้ง ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ 7 ประการ ตามแผนการ เปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ 2558 สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ขาดการนิยาม ด้านความมั่นคงในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้การกำหนดกลยุทธ์นั้น ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ การกิจ และ วัตถุประสงค์ของทางสถานี

กลยุทธ์ด้านกิจการและบริการ พบว่า ตามแผนกลยุทธ์ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการผลิตรายการ ด้านการผลิตข่าว ด้านการออกอากาศโทรทัศน์ ด้านการร่วมผลิตสื่อ วิทยุ ด้านเทคนิคออกอากาศและโครงข่าย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสถานีโครงข่าย และ ด้านการ ให้เช่าพื้นที่ ททบ.5 มีการกำหนดไว้ในกลยุทธ์อย่างชัดเจนว่า ต้องสร้างความแตกต่างของรายการ ให้สามารถแสดงอัตลักษณ์ของช่องให้สอดคล้องกับการเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงของรัฐและความปลอดภัยสาธารณะ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการนำเสนอ ข่าวสารทุกรูปแบบ เน้นการนำเสนอความมั่นคงในทุกมิติในรูปแบบของข่าว และมีการประเมิน

ทิศทางความต้องการของผู้ชมเพื่อนำมากำหนดผังรายการ สำหรับการให้เช่าบริการพื้นที่ นั้นถือเป็นแหล่งของรายได้และงบประมาณในการดำเนินกิจการในภาพรวม

กลยุทธ์ด้านการตลาด ระบุไว้ว่า ททบ. 5 กำหนดแนวทางการดำเนินงานทางการตลาดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแผนการตลาดร่วมกับผู้ร่วมผลิตรายการและเอเจนซี่โฆษณา รวมทั้งสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้รับชม นอกจากนี้ เน้นส่งเสริมการตลาดเชิงรุก เน้นใช้ช่องทางการตลาดทุกช่องทาง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ แต่ไม่ได้แยกกลยุทธ์การตลาดที่ส่งเสริมความนิยมรายการของผู้ชม กับ กลยุทธ์ทางการตลาดเกี่ยวกับการเช่าพื้นที่ของ ททบ. 5 ออกจากกัน ทำให้กลยุทธ์ด้านการตลาดเกิดความไม่ชัดเจน

กลยุทธ์ด้านการขาย ระบุไว้ว่า ททบ.5 กำหนดกลยุทธ์การขายไว้แบบกว้าง ๆ กล่าวคือไม่ได้ขายเฉพาะนาฬิกาโฆษณา แต่ขายแบบแพคเกจในทุกช่องทาง และ เข้าถึงคนทุกกลุ่ม รวมไปถึงการขายเวลาออกอากาศให้กับหน่วยงานราชการที่สนใจนำเสนอรายการผ่านทางสถานี และ กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การขายกับกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นสามารถรวมเนื้อหาไว้ด้วยกันได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง

กลยุทธ์การสื่อสารองค์กร ระบุไว้ว่า ททบ. 5 ได้เน้นการสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ ททบ. 5 รวมทั้งการจัดกิจกรรม CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ สนับสนุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์การบริหาร ระบุไว้ว่า ททบ. 5 กำหนดกลยุทธ์การบริหารไว้เป็นประเด็นที่ 6 สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ไม่ได้เรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารนั้นเป็นหัวใจของการดำเนินกิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ดังนั้น ควรนำกลยุทธ์การบริหารไปไว้ในกลยุทธ์ที่ 1 นอกจากนี้ ประเด็นต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารไม่มีการจัดหมวดหมู่ที่ชัดเจน เนื้อหาของกลยุทธ์ด้านบริหารนั้นกระจัดกระจาย อย่างไรก็ตาม พบว่า ททบ. 5 เน้นการบริหารองค์กรให้เกิดความทันสมัย ด้วยการใช้เทคโนโลยี และพิจารณาการจัดซื้ออุปกรณ์ให้เกิดความคุ้มค่า และเน้นไปที่ระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการงานทุกด้าน

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ททบ.5 ระบุไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความรัก ความสามัคคีกันภายในองค์กร รวมทั้ง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ จัดฝึกอบรม และ การบรรจุบุคลากรประเภทวิสามัญ หรือ บุคลากรที่มาจากกองทัพก เฉพาะตำแหน่งที่สำคัญเท่านั้น

ซึ่งการนำกลยุทธ์ข้างต้น ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องขึ้นอยู่กับแนวทางของนโยบายในแต่ละด้านที่ต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์สื่อที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสรุปแนวทางของนโยบายด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้ แนวทางนโยบายด้านการบริหารจัดการ แนวทางนโยบายด้านการตลาด แนวทางนโยบายด้านการผลิตรายการ แนวทางนโยบายด้านบุคลากร แนวทางนโยบายด้านเทคโนโลยี เพื่อตอบโจทย์ของการเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

#### 5.1.5.1 แนวทางของนโยบายด้านการบริหารจัดการ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้ทันสมัย กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ไม่สามารถใช้โครงสร้างองค์กรเดิมได้

2. บริหารภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง เนื่องด้วยโจทย์ที่ได้รับ คือ การบริการสาธารณะด้านความมั่นคง หมายความว่า ททบ.5 ต้องบริหารภาพลักษณ์องค์กรใหม่ให้เกิดขึ้นในสายตาผู้ชมทางด้านความมั่นคง

3. จ้างมืออาชีพทางการตลาดมาช่วย เนื่องจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญด้านการตลาด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบายในการจ้างมืออาชีพมาช่วยบริหารการตลาดให้ดีขึ้น

4. ผู้แทนบุคลากรเข้าร่วมประชุมบอร์ด เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการดำเนินงานอย่างชัดเจน จึงควรมีนโยบายให้มีผู้แทนบุคลากรเข้าร่วมประชุม เพื่อรับทราบแนวทางนโยบายและการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมภายในองค์กร เนื่องจากทุกส่วนในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมียุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของทางสถานีให้ดีขึ้น

6. ให้โอกาสบุคลากรสร้างสรรค์ผลงาน สืบเนื่องจากนโยบายการมีส่วนร่วม จึงส่งผลให้มีนโยบายให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อเป็นการประหยังบประมาณในการผลิตรายการจากภายนอก หรือ ซื้อรายการจากภายนอก

7. ควบคุมสาระและคุณภาพให้สอดคล้องเรื่องความมั่นคง เนื่องด้วย การควบคุมนั้น เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของการบริหาร ดังนั้น การควบคุมสาระด้านความมั่นคงจึงเป็นสิ่งจำเป็น และควรเป็นหนึ่งในนโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร

8. เน้นรายการสาระผสมผสานบันเทิง เนื่องด้วยรายการที่เป็นสาระด้านความมั่นคง อาจทำให้ผู้ชมเครียด ทุกกลุ่มเป้าหมาย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ททบ. 5 ควรกำหนดนโยบายให้เน้นรายการแบบสาระผสมผสานบันเทิง เพื่อดึงดูดผู้ชมให้สนใจชมรายการของทางสถานีมากขึ้น

9. นำเสนอรายการที่สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของความมั่นคง เพื่อตอบโจทช์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

10. มีการวิจัย พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการวิจัยสามารถทำให้ได้รับข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ททบ. 5 จึงควรกำหนดให้มีนโยบายด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

11. มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ด้วยการประเมินผลเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีจุดใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือ พัฒนาอีกบ้าง ดังนั้น การกำหนดนโยบายด้านการประเมินผลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน

#### 5.1.5.2 แนวทางของนโยบายด้านการตลาด สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ใช้การตลาดเชิงรุก ด้วย ททบ.5 ต้องพัฒนางานทางการตลาดให้มากขึ้น จากที่ไม่เคยเดินออกไปทำการตลาดเลย ต้องปรับการตลาดจากเชิงตั้งรับเป็นการตลาดเชิงรุก กล่าวคือ ต้องทำการตลาดผ่านสื่อทุกรูปแบบ

2. ส่งเสริมการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ประกอบด้วย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง และการส่งเสริมการขาย โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ ทั้ง On Air On Line และ On ground

3. จัดทำผลงานวิจัยและพัฒนาด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก การตลาดนั้น จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยทางการตลาด เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล และ ศึกษาว่ากลุ่มเป้าหมายคือใครบ้าง และต้องทราบความต้องการ ตลอดจนความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายว่ามีอะไรบ้าง

4. วิเคราะห์คู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่า ททบ.5 จะมีการวิเคราะห์คู่แข่งไว้ในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน ททบ.5 ไม่ได้วิเคราะห์คู่แข่งในรายละเอียด ทำให้ไม่สามารถทราบรายละเอียดของคู่แข่งได้ นอกจากแหล่งงบประมาณที่คู่แข่งได้รับเท่านั้น จึงเรียกได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่ ททบ.5 ต้องรีบแก้ไขโดยเร็ว

5. เนื้อหารายการต้องสร้างความแตกต่างจากรายการของคู่แข่ง เมื่อทำการวิเคราะห์คู่แข่งขั้นแล้ว ททบ.5 ย่อมสามารถนำมาพัฒนากลยุทธ์ในการผลิตรายการให้สร้างความแตกต่างจากรายการของคู่แข่งได้

6. หาผู้ช่วยในการดำเนินการทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรด้านการตลาด ของทาง ททบ.5 นั้น ยังคงยึดแนวทางการปฏิบัติแบบเดิม ๆ จึงทำให้งานทางการตลาดของ ททบ.5 ยังต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงเพื่อผลของรายได้และเรตติ้งที่เพิ่มขึ้น

### 5.1.5.3 แนวทางของนโยบายด้านการผลิตรายการ สรุปรประเด็นได้ดังนี้

1. ให้โอกาสผู้ผลิตรายการที่มีความสามารถแต่ไม่มีงบประมาณเข้ามาสร้างสรรค์ผลงาน และ ให้โอกาสผู้ผลิตรายการได้แสดงศักยภาพให้เต็มที่ และ ให้โอกาสในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข ด้วย

2. เนื้อหารายการต้องสะท้อนเรื่องความมั่นคงเป็นหลัก เนื่องจาก ททบ.5 นั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 ซึ่งต้องนำเสนอเนื้อหารายการ ที่เป็นสาระบันเทิง เพื่อ ความมั่นคงเป็นหลัก แสดงให้เห็นว่า เนื้อหารายการของททบ.5 ถูกกำหนดโดยปริยาย

3. เน้นทำการตลาดร่วมกันกับผู้ผลิตรายการ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวคิดหนึ่งคือการทำการตลาดร่วมกับผู้ผลิตรายการ เพื่อเป็นการรับผลประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธี time – sharing

4. สรรหาผู้ผลิตรายการที่มีอัตลักษณ์ตรงและสอดคล้องกับ ททบ.5 เพื่อให้การทำงานของ ททบ.5 ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงโดยแท้จริง

5. การผลิตรายการให้พิจารณากลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ ด้วยกลุ่มเป้าหมายถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการทำรายการ ซึ่งปัจจุบันการแข่งขันสูงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ชมสามารถเลือกชมรายการที่ตนเองสนใจจริง ๆ เท่านั้น

6. ต้องพัฒนาคุณภาพรายการให้มีประโยชน์ต่อสาธารณะโดยแท้จริง โดย ททบ.5 นั้น เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ดังนั้นคุณภาพของรายการย่อมถูกคาดหวังจากสังคมว่าต้องมีประโยชน์จริง

### 5.1.5.4 แนวทางของนโยบายด้านบุคลากร สรุปรประเด็นได้ดังนี้

1. คัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพสามารถทำงานด้านสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ บุคลากรที่มีคุณภาพนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินกิจการของสถานีอย่างมาก โดยบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงบุคลากรที่สามารถทำงานสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และที่สำคัญต้องเป็นคนมีคุณธรรมด้วย

2. ลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร แต่เน้นที่ความตั้งใจและความสามารถที่หลากหลายแทน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน

3. การบริหารบุคลากรปรับเปลี่ยนจากเดิม บนลงล่าง เป็น ล่างขึ้นบน ตลอดจน ต้องให้ความสำคัญในระดับเดียวกันอย่างเท่าเทียมกันอีกด้วย และควรเปิดให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากขึ้น

4. บุคลากรต้องเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรในทิศทางเดียวกัน และ ต้องมีวิถีคิดและทัศนคติสอดคล้องกับองค์กร หมายถึง บุคลากรต้องมี แนวคิด วิถีคิด รวมถึง ทัศนคติ ที่ไม่ขัดแย้งกับองค์กร จะทำให้การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น

5. บุคลากรต้องมีความรักในองค์กร และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพที่มอวลชน หากบุคลากรได้รับการดูแลอย่างดี เขาก็จะมีความรักในองค์กรมากขึ้น และไม่ย้ายไปทำงานที่อื่น และการสร้างค่านิยมในเรื่องการยึดถือจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญ ย่อมทำให้บุคลากรนั้นมีคุณภาพพร้อมปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ จึงจะทำให้คนเหล่านี้เลือกที่จะพัฒนาผลงานให้กับทางสถานียิ่งเต็มใจและกระตือรือร้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของทางสถานีต่อไป

7. จัดสรรสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อบริหารและรักษาบุคลากรไว้ กล่าวคือ ควรมีการฝึกบุคลากรด้านสื่อ และเปิดโอกาสให้เขาเจริญเติบโต รวมทั้งต้องดูแลพวกเขาอย่างดีด้วย การจัดสรรสวัสดิการและค่าตอบแทนที่คุ้มค่า จึงจะเป็นการรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กรเป็นอย่างดีไม่ย้ายไปช่องอื่นอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้

#### 5.1.5.5 แนวทางของนโยบายด้านเทคโนโลยี

1. พิจารณาพฤติกรรมการบริโภคสื่อแต่ละประเภทของประชาชน เนื่องจาก คนสามารถเลือกดูหรือเสพข้อมูลข่าวสารจากสื่อที่มีความหลากหลาย ดังนั้น ททบ.5 จึงต้องศึกษาพฤติกรรมการบริโภคสื่อแต่ละประเภทของประชาชนแต่ละกลุ่ม

2. ให้ใช้ประโยชน์จากสื่อใหม่รูปแบบต่าง ๆ ในการนำเสนอเนื้อหารายการของทางสถานีเพื่อเพิ่มเรตติ้งให้กับทางสถานีมากขึ้น

3. จัดงบประมาณไว้สำหรับการผลิตเนื้อหารายการผ่านสื่อใหม่ทุกรูปแบบ เนื่องจาก งบประมาณนั้นสำคัญ หากมีไม่เพียงพอจะทำให้คุณภาพของรายการลดต่ำลง

4. ส่งเสริมบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานด้านเทคนิคต่าง ๆ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายให้สร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง

5. ต้องศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสื่อใหม่ทุกรูปแบบ ททบ.5 ต้องให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนา และนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนารายการให้มีความน่าสนใจดึงดูดผู้ชมมากขึ้น

5.1.6 แนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์และแปลงนโยบายเพื่อการพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลต่อไปในอนาคต โดยสามารถสรุปแยกประเด็นย่อยได้ 4 ประเด็น ดังนี้

### 5.1.6.1 แนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

1. บอร์ดผู้บริหาร (Board of Executive) ททบ. 5 ควรปรับให้มี 2 บอร์ด บอร์ดแรกบริหารโดยกองทัพ และ บอร์ดที่สอง จ้างมืออาชีพภาคเอกชนมาบริหาร เนื่องจากผู้บริหารขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์

2. ต้องปรับลดขนาดองค์กรลง (Downsizing) เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร

3. ผู้บริหารต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำ ททบ.5 เข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบต่อไป

4. ททบ.5 ต้องนิยามความมั่นคง และ นิยามสาธารณะ ภายใต้กรอบพลังอำนาจของชาติ และ ความมั่นคงด้านอื่น ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุข วัฒนธรรม การพลังงาน เป็นต้น เพื่อกำหนดอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง ผู้บริหารต้องกล้าคิดนอกกรอบ ปรับตัวให้ไวขึ้น

5. การประสานงานระหว่างรัฐกับประชาชน ด้วยภารกิจของ ททบ.5 ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ดังนั้น ต้องมีหน้าที่ประสานงานระหว่างรัฐกับประชาชนตามมาโดยปริยาย

### 5.1.6.2 แนวทางปฏิบัติด้านการตลาด

1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงการตลาด (Marketing) เนื่องจากจะทำให้องค์กรนั้นมีความทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ชมได้ดียิ่งขึ้น

2. กำหนดจุดยืนขององค์กร (Positioning) พิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์สังคมปัจจุบัน ซึ่ง ททบ.5 ต้องเร่งดำเนินการโดยเร็วที่สุด

3. ปรับภาพลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคง (Rebranding) ททบ.5 จำเป็นต้องพัฒนาภาพลักษณ์ให้ประชาชนรู้สึกททบ.5 เป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง ไม่ใช่ โทรทัศน์ของกองทัพแบบเดิมอีกต่อไป

4. ใช้การตลาดเชิงรุก ด้วยค่าเรตติ้งของ ททบ.5ต่ำลงอย่างมากมาย ดังนั้น การจะเพิ่มยอดผู้ชมนั้น จึงต้องอาศัยการตลาดเชิงรุกไม่ใช่ เสิร์รับอีกต่อไป

5. ใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ต้องทำการตลาดทุกรูปแบบเท่านั้น ต้องทำการตลาดทุกรูปแบบเท่านั้น เพื่อเพิ่มยอดเรตติ้งของผู้ชมให้มากขึ้น

6. กำหนด ค่า KPI ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบค่าความนิยมรายการของทางสถานี

7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อให้ทราบว่าสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยเฉพาะศึกษาพฤติกรรมของผู้ชม

### 5.1.6.3 แนวทางปฏิบัติด้านบุคลากร

1. หมั่นให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและส่งผลกระทบต่อการบริโภคข่าวสารของผู้คน
2. ให้ความคิดและแรงบันดาลใจ ททบ.5 ต้องโน้มน้าวใจให้บุคลากรคิดให้เป็น และรู้สึกภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการปฏิรูป ททบ.5
3. ต้องสร้างให้บุคลากรเข้าใจ Mission และ Vision ขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน
4. ต้องทำให้บุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม เป็นต้นแบบของจิตอาสา เป็นต้นแบบของคนที่ทำอะไรเพื่อสังคม คนที่ไม่ดี ต้องปลดออกให้หมด
5. กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ดำเนินตามกรอบของ ททบ. 5 ที่กำหนดไว้ เนื่องจาก คนไม่ทำตามกฎ กติกา มีมาก จึงต้องมีคนกำกับดูแล
6. ต้องทำให้บุคลากรมีคุณค่าในองค์กร และ เกิดความรู้สึกรักในองค์กร ถ้าบุคลากรรักในองค์กรก็จะทำให้เขาเกิดความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้ดีที่สุด
7. ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงาน เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมภายในองค์กร การทำงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นวิธีการรักษาให้คนรุ่นใหม่ทำงานแบบจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย
8. ต้องดูแลรักษามูลค่าบุคลากร ด้วยการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ถ้าสวัสดิการดี บุคลากรจะไม่ย้ายไปช่องอื่นอย่างที่เป็นอยู่
9. การรับบุคลากรเข้ามาใหม่ต้องตรวจสอบวิธีคิดและทัศนคติว่าสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในอนาคต
10. ต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านสื่อใหม่ที่เป็นคนรุ่นใหม่ เพราะคนรุ่นใหม่จะผลิตรายการตอบโต้กับคนรุ่นใหม่ด้วยกันได้ง่ายกว่าคนรุ่นเก่า
11. ต้องแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรเดิม ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน
13. ลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งระบบ

### 5.1.6.4 แนวทางปฏิบัติด้านเนื้อหารายการ

1. เนื้อหารายการ เน้นตอบโต้กับความมั่นคงแห่งรัฐ สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้
  - 1) สารระ เพื่อความมั่นคง 2) สารระผสมผสานบันเทิง เพื่อความมั่นคง 3) บันเทิง สอดแทรกหรือไม่สอดแทรกเรื่องความมั่นคงก็ได้
  2. จ้างมืออาชีพเข้ามาทำรายการที่สะท้อนเกี่ยวกับความมั่นคงให้น่าสนใจ

2.1 ความมั่นคงภายใต้กรอบพลังอำนาจของชาติ อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม  
จิตวิทยา การทหาร และ เทคโนโลยี

2.2 ความมั่นคงด้านอื่น ๆ อาทิ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม  
สาธารณสุข การพลังงาน เป็นต้น

3. การผลิตรายการ สามารถทำได้ 3 แบบ กล่าวคือ โดยการผลิตเอง ร่วมผลิตกับ  
ภาคเอกชน หรือ ซื้อมา ยังเป็นข้อจำกัดของ ททบ. 5 อยู่

4. เนื้อหารายการอาจร่วมมือกับช่องอื่นในการผลิตก็ได้ แล้วขายเนื้อหาไปทั่วโลก เป็น  
แนวทางที่ ททบ. 5 สามารถเลือกปฏิบัติได้ และน่าจะเป็นหนทางที่ดีอันหนึ่ง เนื่องจากเป็นการ  
ประหยัดงบประมาณ

5. เนื้อหารายการควรมีการวิพากษ์ความเป็นรัฐ สะท้อนให้เห็นประชาชนเห็นปัญหา  
ของภาครัฐเช่นกัน เนื่องจาก ททบ.5 มีสถานะเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ จึงต้องนำเสนอ  
ให้ประชาชนรับทราบการดำเนินงานของภาครัฐให้ประชาชนทราบ

6. สรรหาผู้ผลิตรายการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ ททบ.5 เนื่องจากเนื้อหารายการ  
มีส่วนสำคัญของการดำเนินกิจการโทรทัศน์ ผู้ผลิตรายการที่มีแนวคิดสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ  
ททบ.5 น่าจะสามารถตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดีขึ้น

7. เนื้อหารายการตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ทาง ททบ.5 ต้องให้คนกลุ่มนี้ มีส่วนร่วมในการ  
ผลิตรายการเอง จึงจะตอบ โจทย์คนรุ่นนี้ได้เป็นอย่างดี

8. เนื้อหารายการเน้นเข้าถึงชนชั้นที่หลากหลาย เนื้อหารายการต้องสามารถเข้าถึงได้  
ทุกชนชั้น เพราะเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ

9. เนื้อหารายการ ต้องพัฒนาวิธีคิดของผู้ชม เนื่องจากคนสมัยนี้ มีความคิดเป็นของ  
ตัวเอง และ เป็นคนมีความรู้ ดังนั้นเนื้อหารายการต่าง ๆ ที่นำเสนอต้องไม่ดูถูกความคิดของ  
สาธารณชน

10. นำเสนอเนื้อหารายการในสื่อที่หลากหลายโดยการใช้อินโฟกราฟิก ด้วยเนื้อหา  
เดียวกัน เพื่อให้เนื้อหารายการสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย

11. ทบทวนรายการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนารายการให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ  
จริง

12. ต้องทำวิจัยและนำผลมาวางกลยุทธ์ในการกำหนดเนื้อหารายการเพื่อตอบโจทย์  
ความต้องการของผู้ชม

#### 5.1.6.5 แนวทางปฏิบัติด้านเทคโนโลยี

1. ต้องกำหนดอัตลักษณ์หรือภาพลักษณ์ของสถานี (Branding) ให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีนั้นสามารถตอบโจทย์ของสถานีได้ชัดเจนขึ้น
2. ตรวจสอบความทันสมัยของเทคโนโลยีในการผลิตเนื้อหาผ่านสื่อใหม่ทุกแพลตฟอร์ม เพื่อพัฒนาเนื้อหาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากเทคโนโลยีที่มีอยู่
3. กั้นงบประมาณไว้สำหรับการผลิตเนื้อหาบนสื่อใหม่ที่หลากหลาย ทั้ง On Air Online On Ground เนื่องจาก งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในทุกส่วน รวมทั้ง การผลิตเนื้อหาบนสื่อที่หลากหลายให้เกิดคุณภาพตอบโจทย์สาธารณชนอย่างแท้จริงในวงกว้าง
4. พัฒนาเทคนิคในการนำเสนอ เช่น พัฒนารูปแบบที่ใช้ดึงดูดความสนใจแบบระยะสั้น เป็นต้น
5. กำหนดเนื้อหาบนสื่อใหม่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของช่อง สามารถใช้เนื้อหาเดียวกัน
6. จัดตั้งทีมยุทธศาสตร์ในการทำงานผ่านสื่อใหม่และพัฒนาคอนเทนต์ให้สามารถตอบโจทย์ด้านความมั่นคงได้อย่างรอบด้านในทุกมิติ
7. ใช้โมเดลการใช้แพลตฟอร์มของต่างประเทศมาเป็นแนวทางในการผลิตแพลตฟอร์มของตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 5.1.6.6 แนวทางปฏิบัติด้านงบประมาณ

ททบ. 5 สามารถรับเงินสนับสนุนจากหลายช่องทาง เพื่อเพิ่มคุณภาพของรายการและเพื่อความอยู่รอดของสถานีเอง ซึ่งของประเทศอื่น ๆ สื่อสาธารณะนั้นมีได้หลายช่องทางเช่นกัน โดยองค์กรที่เกี่ยวข้องที่สามารถรับเงินสนับสนุนได้ ได้แก่ กองทัพบก กระทรวง 20 กระทรวง มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง มูลนิธิ สมาคมต่าง ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอิสระต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ททบ.5 รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐส่วนหนึ่ง 2) ททบ. 5 รับเงินบริจาคจากหน่วยงานต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่ง 3) ททบ.5 หารายได้เองจากการทำการตลาด

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด 5 R plus 3 DEV ดังนี้ 1. Restructure การปรับหรือโครงสร้างองค์กรใหม่ 2. Rebranding การปรับภาพลักษณ์ใหม่องค์กรด้านความมั่นคง 3. Recontent การปรับเนื้อหารายการใหม่ให้สอดคล้องเรื่องความมั่นคงเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของสถานี 4. Retain การดำรงรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานี 5. Release การปลดระบบและคนที่ไม่ดีต่อองค์กร

ออกไป เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและเพื่อให้การดำเนินงานของสถานีก่อเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น 6. Human resources Development การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร 7. Financial and Budgeting Development การพัฒนาเรื่องงบประมาณและการเงินของสถานีก่อเกิดประสิทธิภาพ 8. Technology and New Media Development การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสื่อใหม่ เพื่อตอบโจทย์ให้ตรงความต้องการของผู้ชม ที่มีพฤติกรรม การบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

5.1.6 กรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.6.1 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

5.1.6.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

5.1.6.3 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

5.1.6.1 กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

ททบ.5 นั้น จำเป็นต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การบริหารจัดการ โครงสร้างทั้งระบบ การตลาด บุคลากร เนื้อหารายการ เทคโนโลยี และ งบประมาณ ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อน ททบ.5 ไปสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบ โดยผู้บริหารสามารถใช้กรอบแนวคิดของ 5 R plus 3 DEV มาเป็นแนวทางได้ดังนี้

1. Restructure การบริหารจัดการ ประกอบด้วย บอร์ดโดยกองทัพ (Retain) คงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง และบอร์ดมืออาชีพภาคเอกชนหรือ รัฐบาลบริหารเอง ต้องรื้อปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความเป็นโทรทัศน์สาธารณะด้วย โดยการบริหารต้องใช้แนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal) คู่ขนานกันไป ทั้งนี้ใช้กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป

2. Rebranding การปรับภาพลักษณ์ใหม่ ต้องสร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงให้เกิดขึ้น รวมทั้งต้องหาจุดยืนของช่องที่ชัดเจน (Positioning) ต้องปรับเปลี่ยนช่องให้เป็นที่พึงของประชาชน โดยแนวทางในการปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้กับ ททบ.5 นั้น ต้องพัฒนาและปรับปรุงด้านการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องอาศัยการตลาดเชิงรุกเข้ามาช่วย

3. Recontent ต้องปรับเนื้อหารายการให้ครอบคลุมประเด็นความมั่นคงในทุกมิติ โดยเริ่มจากการนิยามความมั่นคงและนิยามสาธารณะให้เกิดความชัดเจน โดยเน้นผลิตรายการที่สะท้อนความมั่นคงตามกรอบของพลังอำนาจของชาติและความมั่นคงด้านอื่น ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สาธารณสุข พลังงาน ฯลฯ อีกทั้งเนื้อหาสาระผสมผสานบันเทิงสอดแทรกประเด็นเรื่องความมั่นคง ต้องสามารถตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ และต้องเข้าถึงชนชั้นที่หลากหลายด้วย

4. Human Resources Development ปลดปล่อยจากพันธนาการเดิม เช่น ระบบอุปถัมภ์ ระบบวัฒนธรรมดั้งเดิม โครงสร้างเก่า ๆ คนที่ไม่มีคุณภาพ ต้องกำจัดทิ้ง คนรุ่นเก่า/คนรุ่นใหม่ ถ้าไม่ดี ให้ปลดออก (Release) แล้วให้โอกาสบุคลากรสร้างสรรค์ผลงาน รวมทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

5. Technology & New Media Development ใช้สื่อใหม่ที่หลากหลายนำเสนอเนื้อหา รายการเดียวกัน เนื่องจากพฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ไม่ได้รับสารจากสื่อโทรทัศน์ เพียงอย่างเดียวแล้ว มีการใช้สื่อใหม่มากมาย

6. Financial & Budgeting Development รัฐจำเป็นต้องเข้ามาสนับสนุนงบประมาณในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างแท้จริง หรือ หน่วยงานอื่น ๆ สามารถบริจาคเพื่อสนับสนุน ททบ.5 และ ททบ. 5 ยังคงหารายได้เองบางส่วนตามรูปแบบเดิมต่อไป

5.1.6.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงของ ททบ.5

ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญเพื่อการพัฒนา ททบ.5 ในมิติโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงได้ดังนี้

1. ควรปรับรูปแบบการบริหารโทรทัศน์ในระดับประเทศเป็นระดับจังหวัด เพื่อให้ข่าวสารเข้าถึงและครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มประชาชนได้ง่ายกว่า
2. ต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อโทรทัศน์ระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไม่ควรใช้ทหารเพียงอย่างเดียว โดยพิจารณาพฤติกรรมของผู้ชมเป็นหลัก
3. ต้องปรับภาพลักษณ์ของ ททบ. 5 ให้เปลี่ยนเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งต้องนิยามความมั่นคงให้ชัดเจนก่อน
4. ต้องบริหารโดยใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อเข้าถึงผู้คนได้มากขึ้น เพราะถ้าทำแบบเดิมไม่สร้างสรรค์ จะเหมือนเดิม คือ ไม่สามารถตอบโจทย์ผู้ชมได้

5. ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสภาผู้ชมของทางสถานี เพื่อรับทราบความต้องการของผู้ชมและพัฒนาเนื้อหารายการให้เหมาะสมกับความคาดหวังของผู้ชม

6. ควรสนับสนุนให้ผู้ผลิตรายการเข้าร่วมกับช่องมากขึ้น และขับเคลื่อนนโยบายในแต่ละปี รวมทั้ง ต้องปรับผังรายการ ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับความมั่นคง และ ปรับคุณภาพของรายการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และควรให้มีความทันสมัย สร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคงให้ได้

7. ควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย Search engine ให้พบรายการของทางสถานีในหน้าแรกของ google เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้ใช้สื่อใหม่ให้หันมาสนใจรายการของ ททบ. 5 มากขึ้น

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ สะท้อนให้เห็นว่า บริบทที่เปลี่ยนไปของสังคมสื่อในยุคดิจิทัล มีผลต่อการบริหารงานของสื่อโทรทัศน์ โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะที่ได้รับผลกระทบมากกว่าสื่อโทรทัศน์เชิงธุรกิจ เป็นอย่างมาก ซึ่งการพิจารณาในทุกมิติขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร บุคลากร เนื้อหา รายการ การตลาด เทคโนโลยี สื่อใหม่ ล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น การบริหารจัดการองค์กรสื่อ จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย มาประกอบกัน ทั้งกฎหมายสื่อสารมวลชน การผลิตรายการ นโยบายการสื่อสาร การเงินและงบประมาณ อีกทั้งยังต้องผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและศิลปะเข้าด้วยกัน ซึ่งความเป็นสื่อสาธารณะนั้น เรียกได้ว่าต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการเฉพาะตัว เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยขอแยกการอภิปรายผลตามมิติต่าง ๆ ขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ดังประเด็นต่อไปนี้

5.2.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

5.2.2 กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

5.2.3 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

5.2.1 ปรัชญาแนวคิดโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 นั้น เป็นหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของกองทัพบก ซึ่งเดิมไม่ใช่โทรทัศน์บริการสาธารณะ ส่งผลให้ ททบ.5 มีความจำเป็นต้องปรับตัวในการบริการสถานีโทรทัศน์จากระบบเดิมเข้าสู่การเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง โดยการบูรณาการความร่วมมือกับ กสทช. อย่างไรก็ตาม จากข้อความที่ว่า สถานการณ์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และอาจสิ้นสุดไปใน

หลาย ๆ ประเทศนั้น หากแต่ประเทศไทยได้กำหนดให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 เป็นโทรทัศน์ประเภทบริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เป็นการช้อนแย้งกับสถานการณ์ของหลายประเทศตามที่กล่าวมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ททบ. 5 ต้องปรับตัวเพื่อเปลี่ยนผ่านจากโทรทัศน์ในเชิงกิจการ กิจธุรกิจ มาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ตามข้อกำหนดของ กสทช. อย่างไรก็ตาม ททบ.5 ก็ต้องพบกับอุปสรรคและความท้าทายมากมายหลายประการ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 นอกจากนี้ จากความหมายของสื่อสาธารณะที่ Hoynes (1994) ระบุไว้ว่า ความแตกต่างของสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะกับโทรทัศน์เชิงธุรกิจเอกชน นั้นอยู่ที่ รายได้จากการโฆษณาและคุณภาพของรายการ ซึ่ง ททบ.5 เดิม นั้นมีความกำกวมระหว่างความเป็นราชการกับเอกชน และ งบประมาณนั้นมาจากการหารายได้หล่อเลี้ยงตัวเอง ทำให้รายการต่าง ๆ ของ ททบ. 5 นั้น เป็นเชิงธุรกิจไปด้วย เมื่อต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ซึ่งต้องเน้นคุณภาพของรายการให้มากขึ้น ประกอบกับต้องมีแหล่งเงินทุนในการผลิตรายการด้วย จึงจะทำให้รายการมีคุณภาพต่อผู้ชมอย่างแท้จริง แต่ในสถานการณ์ของยุคดิจิทัล พบว่า การแข่งขันมีมากขึ้น ด้วยจำนวนช่องที่มากขึ้น ทำให้การหารายได้จากการโฆษณานั้นทำได้ยากขึ้น จึงเป็นข้อจำกัดของ ททบ.5 ในการผลิตรายการที่มีคุณภาพให้ตอบโจทย์สาธารณะได้ ดังนั้น ททบ.5 จึงต้องมีแหล่งงบประมาณอื่น ๆ มาสนับสนุนเพื่อเพิ่มคุณภาพของรายการ และ เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงได้อย่างเต็มรูปแบบ

ขณะที่ Atkinson and Raboy (1997) ได้สรุปถึงแรงผลักดัน 3 ประการ ที่ทำให้เกิดสื่อสาธารณะขึ้น คือ ปัจจัยทางเทคนิค จากคลื่นความถี่ที่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ทำให้รัฐเข้ามาจัดสรรให้เกิดความเหมาะสม และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม ปัจจัยด้านความสำคัญของสื่อกระจายเสียงต่อระบบการเมือง สังคม และ วัฒนธรรม และ ปัจจัยด้านความไม่เชื่อมั่นในกลไกทางการตลาดว่าระบบกระจายเสียงจะเป็นไปเพื่อบริการสาธารณะได้ ขณะที่ในบริบทของ ททบ.5 นั้น สอดคล้องในประเด็นที่ กสทช. มีการจัดสรรคลื่นความถี่สำหรับทีวีดิจิทัล ในปี 2556 เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เนื่องจากคลื่นความถี่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ซึ่ง ททบ. 5 นั้น เดิมเป็นหน่วยงานของรัฐ กำกับดูแลโดยกองทัพบก เมื่อมีการจัดสรรคลื่นความถี่ขึ้น ททบ.5 นั้น จึงได้รับโจทย์จาก กสทช. ให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง และ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย แม้ว่า ระบบกระจายเสียงจะมีศักยภาพสูงต่อระบบการเมือง สังคม และ วัฒนธรรม แต่ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะของ ททบ.5 นั้น ก็ถูกควบคุมโดยรัฐบาลสมัยพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลในยุคดิจิทัลนี้ มาจากทหาร และรัฐบาลได้ใช้ระบบการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของภาครัฐสู่ประชาชน และ ควบคุมการนำเสนอข่าวสารให้กับประชาชนอีกด้วย อีกทั้ง แม้ว่า ททบ.5 นั้น มุ่งเน้นการหารายได้เพื่อหล่อเลี้ยงตนเอง

แต่สิ่งที่พบคือ รายการเพื่อบริการสาธารณะนั้นยังขาดคุณภาพอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการทำให้ ททบ.5 มีเรตติ้งที่ดีขึ้น ททบ.5 ต้องมีรายการที่มีคุณภาพก่อน ก็จะเพิ่มยอดผู้ชมตามมาได้เช่นกัน จะ เห็นได้ว่าว่ากลไกการตลาดไม่ได้เป็นข้อจำกัดของการบริการสาธารณะแต่อย่างใด แต่สอดคล้องในแง่ของการไม่หวังผลกำไรสูงสุดเท่านั้น

สำหรับประเด็นปรัชญาพื้นฐานของสื่อสาธารณะกับสื่อเชิงพาณิชย์ในตารางที่ 2.1 ททบ. 5 นั้นถือเป็นพื้นที่สาธารณะในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของ ประชาชน เนื่องจากสื่อสาธารณะต้องสามารถเข้าถึงประชาชนทุกคนได้ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของ ททบ. 5 นั้น จะเน้นไปที่ประเด็นความมั่นคงเป็นหลัก อีกทั้งความเป็น ททบ.5 ยังมีความเป็นธุรกิจอยู่ครั้งหนึ่ง ดังนั้น การนำเสนอของ ททบ. 5 นั้น จะเน้นที่เป้าหมายของรายการที่เกี่ยวกับความมั่นคงอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงเป็นพื้นที่สาธารณะเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณภาพให้กับสังคมในทุกมิติอีกด้วย

เนื่องจาก มีวรรณกรรมระบุไว้ว่า สื่อสาธารณะมีไว้เพื่อรักษาสมดุลของระบบสื่อสารมวลชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้อย่างยิ่ง เพราะหากมีแต่โทรทัศน์เชิงพาณิชย์ ย่อมทำให้ประชาชนไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นสาระประโยชน์อย่างสมบูรณ์ เพราะสื่อเชิงพาณิชย์นั้นจะ เน้นไปที่บันเทิงเป็นหลัก ดังนั้น การมีโทรทัศน์บริการสาธารณะนั้นจึงเป็นการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นในระบบสื่อสารมวลชนนั่นเอง นอกจากนี้ ตามที่ Brants and Siune ได้สรุปลักษณะสำคัญที่สื่อสาธารณะจะต้องมี คือ การตรวจสอบได้ การมีรายได้บางส่วนจากสาธารณะ มีการควบคุมเนื้อหารายการ โดยมุ่งเน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับสารหลากหลายกลุ่ม การให้บริการแก่ประชาชนในสังคมอย่างทั่วถึง และมีความสามารถในการแข่งขันกับสื่อเชิงพาณิชย์ได้ งานวิจัยนี้ พบว่า สอดคล้องกันทุกประเด็น โดยเฉพาะประเด็นที่ ททบ.5 ควร ได้รับการสนับสนุนรายได้จากรัฐและเอกชน อีกทั้งความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะจึงต้องมุ่งเน้นในการควบคุมคุณภาพรายการและตอบโจทย์ประชาชนที่หลากหลาย ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะด้วย แม้ว่าจะมีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านมองว่าไม่ควรแข่งขันกับสื่อเชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและคุณภาพของรายการ จึงควรพัฒนาให้สามารถแข่งขันกับสื่อเชิงพาณิชย์ได้ในประเด็นของคุณภาพรายการ

ขณะที่ ตามแนวคิดของ Graham and David (1997) ที่ระบุไว้ว่า สื่อสาธารณะต้องเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ โดยต้องเป็นอิสระจากการเมืองและการค้า ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ประเทศไทยนั้น จะเห็นได้ว่าสถานการณ์การเมืองเข้ามากำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงอย่างชัดเจน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวไม่สามารถใช้ได้ ในบริบทของประเทศไทยในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม หาก ททบ. 5 ผลิตรายการเองได้ และมีจุดยืนที่ชัดเจน ก็สามารถกำหนดมาตรฐานทางการตลาดได้ แต่ด้วยบริบททางสังคมและการแข่งขันที่สูงมาก ทำให้

มีตัวแปรที่กำหนดให้ส่วนแบ่งการตลาดถูกแบ่งไปยังสถานีช่องอื่นด้วย หากคุณภาพรายการไม่ได้มาตรฐานหรือมีคุณภาพไม่ดีมากพอ ย่อมไม่สามารถบรรลุการเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศได้เลย

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ Murdock (1997) ให้ความสำคัญกับบทบาทของสื่อสาธารณะในด้านการพัฒนาประชาธิปไตย ซึ่งเป้าหมายของ ททบ. 5 คือการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร สารระความรู้ ที่เกี่ยวกับความมั่นคง จะเห็นได้ว่า การเมืองนั้นมีผลกระทบต่อการนำเสนอข้อมูลข่าวสารของสื่อสาธารณะ ขณะที่บทบาทของผู้ชมนั้นก็คือประชาชนคนหนึ่งของประเทศ ซึ่ง ททบ. 5 จะต้องเปิดพื้นที่หรือเวทีในการแสดงความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเสรีภาพ ปราศจากอิทธิพลของกลุ่มใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่ยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของรัฐบาลทหาร จึงส่งผลให้ ททบ.5 ยังไม่สามารถตอบโจทย์ความเป็นสื่อสาธารณะอย่างเต็มรูปแบบได้ เพราะ ททบ.5 ยังอยู่ในการกำกับดูแลของกองทัพบก และ เมื่อเป็นยุครัฐบาลทหาร จึงส่งผลให้ การนำเสนอทางการเมืองถูกควบคุมโดยรัฐบาลอย่างที่เป็นอยู่ ทำให้ประชาชนไม่สามารถแสดงความคิดเห็นทางการเมืองผ่านสื่อสาธารณะนี้ได้

ส่วนแนวคิดด้านการเงินของสื่อสาธารณะ ในหลาย ๆ ประเทศ นั้น แหล่งของรายได้นั้นก็มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นรายได้จากรัฐ รายได้บางส่วนจากเอกชน รายได้จากการค้าธรรมเนียมเครื่องรับจากประชาชน อย่างไรก็ตาม แหล่งรายได้ในปัจจุบันของ ททบ. 5 นั้นยังคงเป็นในรูปแบบเดิม คือ หารายได้เองจากการขายพื้นที่โฆษณา รายได้จากการบริหารโครงการ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ของสถานี ซึ่งปัจจุบันพบว่า ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพของรายการ ขณะเดียวกัน ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างแนะนำว่า ควรมีการรับเงินอุดหนุนจากช่องทางอื่น ๆ ได้แล้ว สะท้อนให้เห็นว่า หาก ททบ.5 ได้รับเงินอุดหนุนจากช่องทางอื่น ย่อมส่งผลให้มีเงินทุนในการตอบโจทย์สาธารณะได้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Price and Raboy (2001) ในประเด็นสื่อสาธารณะต้องมีแหล่งงบประมาณจำนวนมากพอ และมีอิสระ อย่างไรก็ตาม ไม่สอดคล้องกับแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ที่ต้องการให้ประชาชนเป็นเจ้าของสื่อโดยตรง เพราะปราศจากเงินทุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก

5.2.2 กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติของ ททบ.5 ในการพัฒนารูปแบบโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

#### 5.2.2.1 ด้านการบริหารจัดการ

เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบโทรทัศน์จากยุคอนาล็อกมาสู่ยุคดิจิทัล ทำให้จำนวนช่องเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันจากเดิม มีเพียง 6 ช่อง คือ ช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 7 ช่อง 9 ช่อง TPBS และ ช่อง NBT แต่ปัจจุบัน มีจำนวน 24 ช่อง ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ชมอย่างเห็นได้ชัด ทำ

ให้ทุกสถานียต้องประสบพบเจออุปสรรคและความท้าทายไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม โทรทัศน์บริการสาธารณะนั้น หากไปแข่งกับช่องเชิงธุรกิจ ย่อมเป็นไปได้ด้วยความยากลำบากมาก โดยผู้บริหารก็คือหัวใจสำคัญในการนำองค์กรให้อยู่รอดด้วยการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ ในงานวิจัยชิ้นนี้ พบว่า บทบาทผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง และผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ทุกกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารต้องปรับวิสัยทัศน์ที่คิดว่า ททบ. 5 เป็นโทรทัศน์ของกองทัพ เพราะสถานะของ ททบ.5 เปลี่ยนไปเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงแล้ว ดังนั้น ททบ.5 ต้องปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ฉบับล่าสุดของ ททบ. 5 และ สอดคล้องกับงานของ อภิชา ประกอบแสง (2558) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการปรับภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์วิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 แต่สิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมคือ สถานีโทรทัศน์วิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ยังคงนำเสนอรูปแบบรายการแบบเดิม ๆ และยังไม่ตอบโจทย์ของสาธารณะด้านความมั่นคงโดยแท้จริง โดยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มต่าง ๆ เน้นเรื่องการนิยามความมั่นคงและนิยามสาธารณะให้ชัดเจนเสียก่อน และ เห็นควรปรับรูปแบบและเนื้อหารายการให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ โดดเด่น เป็นการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ให้กับช่องอีกด้วย จึงจะสามารถรับมือกับการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในปัจจุบันได้

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า บทบาทผู้บริหารนั้นมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดย Bass (1985) ได้เสนอแนวทางไว้ 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ กับบุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงาน 2. การจัดการโดยยึดกฎ ระเบียบขององค์กร จะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุไว้ว่า ควรมีการให้รางวัลกับบุคลากรที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น และ เป็นการให้คุณค่ากับความคิดผู้อื่น สะท้อนให้เห็นว่า หากผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงปฏิรูป ย่อมให้ความสำคัญกับการให้คุณค่าบุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานให้องค์กรด้วยการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป จึงถือว่าเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาสถานีให้อยู่รอดและมีความมั่นคงได้ ด้วยการรักษามูลค่าที่มีคุณค่าและมีศักยภาพในการผลิตผลงานสร้างสรรค์ให้กับองค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการโทรทัศน์สาธารณะกับหลาย ๆ ประเทศ พบว่า หาก ททบ.5 ยังคงยึดแนวทางการบริหารจัดการแบบเดิม โดยไม่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล แต่เป็นองค์กรที่หารายได้เอง คือ กึ่งราชการและกึ่งพาณิชย์ ย่อมทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอย่างแน่นอนไม่ต่างจากสถานีโทรทัศน์ ABC ของ ออสเตรเลีย และหาก ททบ.5 จะเปลี่ยนรูปแบบกิจการโทรทัศน์ไปเหมือนกับของประเทศนิวซีแลนด์ คงจะเป็นเรื่องน่าคิดสำหรับสังคมไทยอีกมาก อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างมากมายของผู้ประกอบการโทรทัศน์นั้นสร้างความท้าทายการรับรู้ถึงเป้าหมายของบริการสาธารณะ ความคาดหวังของผู้ชมและความรับผิดชอบสาธารณะเป็น

อย่างยิ่ง เพราะจากคำขวัญของบุคลากร ABC ถ้ากิจการโทรทัศน์บริการสาธารณะสูญสิ้นไป จะไม่สามารถเกิดขึ้นใหม่ได้อีก (Dempster, 2000, p. 255) ดังนั้น ททบ.5 ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเปลี่ยนรูปแบบกิจการจากเดิม กองทัพเป็นผู้กำกับดูแลเปลี่ยนไปเป็นรัฐเป็นเจ้าของแบบผูกขาด ซึ่งหลาย ๆ แนวคิด ย่อมไม่ต้องการให้สิ่งนี้เกิดขึ้น แต่หากทางช่อง 5 ประสบปัญหาเรื่องเงินทุนและถ้ายังไม่ปรับตัวตามผลการวิจัยระบุไว้ แต่ยังคงจะแข่งขันกับภาคธุรกิจต่อไป จะทำให้การแก้ปัญหาของผู้บริหารยิ่งยากมากขึ้น และ อาจส่งผลให้กิจการโทรทัศน์ของช่อง 5 ประสบปัญหาวิกฤตได้ แต่หากกองทัพ ยอมเข้าใจสภาพการณ์ของโลกสื่อในยุคดิจิทัล ที่มีการแข่งขันสูง และ ยอมเข้าใจสถานการณ์ที่ทางช่อง 5 ประสบอยู่ ซึ่ง ช่อง 5 จะมีเพียง 2 ทางเลือกเท่านั้น คือ การบริหารเองโดยกองทัพต่อไป แต่ปรับรูปแบบการบริหารให้มี 2 บอร์ด โดยจ้างภาคเอกชนระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร และปรับกลยุทธ์ใหม่ให้กับช่อง 5 ให้เหมาะสมกับความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง และ กรรมการบอร์ดที่เป็นส่วนของกองทัพ ควรให้ผู้ที่มีความรู้ด้านสื่อสารมวลชนมาบริหาร หรืออีกทางเลือก มีผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ได้เสนอแนะไว้ คือ กองทัพเปลี่ยนมือผู้บริหาร โดยยกสถานีวิทยุโทรทัศน์ให้กับภาครัฐในการบริหารจัดการไป แล้วทางกองทัพ ผลิตรายการที่ต้องการนำเสนอเกี่ยวกับกองทัพให้กับประชาชนได้รับทราบผ่านสื่อช่องต่าง ๆ ไม่จำกัดช่อง น่าจะดีกว่า โดยไม่ต้องกังวลเรื่องงบประมาณว่าจะเพียงพอในการหล่อเลี้ยงสถานีและบุคลากรหรือไม่อีกต่อไป

อีกทั้ง สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง เป็นข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้แทนองค์กรภาคประชาชน ในประเด็นเรื่องการจัดตั้งให้มีสภาผู้ชม เพราะผู้ชมนั่นคือผู้ที่จะสะท้อนให้ทางสถานีรับทราบว่า พวกเขาต้องการเห็น ททบ.5 นำเสนออะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ และเกี่ยวข้องกับเรื่องความมั่นคงแห่งรัฐโดยแท้จริง น่าจะเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่การสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ค้นพบในงานวิจัยชิ้นนี้เพิ่มเติม คือ พื้นฐานด้านรายได้ของ ททบ. 5 นั้น มีกฎ ระเบียบว่าสามารถหารายได้จากการโฆษณาได้บ้างบางส่วน พอเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งปัจจุบันพบว่า การแข่งขันที่สูงมากขึ้น ขณะที่รายได้ทำได้เพียงบางส่วน และมีปัญหาด้านเรตติ้งต่ำลง ทำให้เอเจนซี่โฆษณาไม่ซื้อเวลาของทางสถานี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey (จิตินันท์ พงษ์สุทธิรักษ์, และ วิระยุทธ กาญจน์ชูฉัตร, 2547) เมื่อ ททบ. 5 เปลี่ยนรูปแบบมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ทำให้การต้องมาเป็นสื่อสาธารณะที่มีรายได้จากการโฆษณาย่อมพบปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการกิจเพื่อสาธารณะอย่างยิ่ง ตลอดจน ในยุคดิจิทัล การแข่งขันสูงมากขึ้น จำนวนช่องเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายในการเลือกชม ส่งผลให้ช่องที่มีรายการดีมีคุณภาพย่อมดึงดูดกลุ่มผู้ชมได้มากกว่า แต่รายการดี ๆ ก็ต้องมีงบประมาณที่สูงมาก

เช่นกันในการลงทุน ขณะที่สื่อสาธารณะนั้น งบประมาณมีจำกัด จำเป็นต้องได้รับเงินจากแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Mc Kensey ที่ว่าการได้รับเงินจากการบริจาคจะไม่เพียงพอในการดำเนินงานของสื่อสาธารณะ รวมทั้ง การได้รับเงินจากรัฐบาลจะทำให้งบประมาณมีความจำกัด และนำไปสู่การลดลงของมาตรฐานรายการ และการจัดเก็บค่าธรรมเนียมเป็นวิธีที่มีข้อบกพร่องน้อยที่สุดสำหรับสื่อสาธารณะ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มต่าง ๆ ลงความเห็นว่า ททบ.5 ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเหมือนสื่อสาธารณะช่องอื่นได้แล้ว รวมทั้งมีการระบุว่ากระทรวง ทบวง กรม ที่มาใช้บริการในการประชาสัมพันธ์องค์กรของตน ต้องบริจาคทรัพย์สินบางส่วนให้ทาง ททบ. 5 ด้วย อื่น ๆ ไม่มีระบุเพิ่มเติมว่าแหล่งงบประมาณควรมาจากแหล่งใดได้อีกบ้าง ซึ่งจากการค้นคว้าของผู้วิจัย แนวทางในการหารายได้ของ ททบ. สามารถนำแนวทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (CPB, 2012) มาพัฒนารายได้และเงินสนับสนุนกิจการโทรทัศน์สาธารณะให้สามารถอยู่รอดได้และมีประสิทธิภาพ มีด้วยกัน 9 ประการ คือ

- 1) เงินจากการบริจาคและอุดหนุน โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 2) เงินสนับสนุนจากรัฐบาลกลาง
- 3) เงินสนับสนุนจากรัฐ/มลรัฐ
- 4) เงินจากผลการประกอบการธุรกิจ/รายได้เลี้ยงตนเองเชิงพาณิชย์
- 5) เงินสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย
- 6) เงินสนับสนุนจากมูลนิธิและสมาคม
- 7) เงินสนับสนุนอื่น ๆ จากภาครัฐและหน่วยงานของรัฐ
- 8) เงินสนับสนุนจากรัฐบาลท้องถิ่น
- 9) เงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่า ททบ. 5 สามารถรับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็น ในส่วนของกองทัพบกเอง รวมทั้งจากกระทรวงทั้ง 20 กระทรวง มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ รวมถึงเงินบริจาคจากภาคเอกชน และการหารายได้จาก การโฆษณาบางส่วน จึงเป็นข้อสรุปได้ว่าแหล่งงบประมาณของสื่อสาธารณะนั้น ไม่จำกัดเฉพาะแหล่งเดียวเท่านั้น เพราะสื่อสาธารณะนั้นเน้นที่คุณภาพของรายการ ซึ่งเงินทุนในการผลิตรายการนั้นย่อมสูงตามไปด้วย ดังนั้นหากทางสถานีได้รับแหล่งเงินทุนเพียงแหล่งเดียว อาจทำให้สถานีสื่อสาธารณะนั้นไม่สามารถอยู่รอดได้เลย

นอกจากนี้ ประเทศไทยสามารถนำแนวคิดของการกระจายเสียงของอังกฤษมาประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน กล่าวคือ สื่อสาธารณะ ต้องสามารถเข้าถึงประชาชนทุกพื้นที่ รวมทั้งเนื้อหาต้องสอดคล้องกับความสนใจของผู้คน และให้โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลกับชนกลุ่มน้อยด้วย อีกทั้ง

สื่อสาธารณะควรได้รับเงินอุดหนุนจากสาธารณะในการดำเนินการ และเน้นการผลิตรายการที่มีคุณภาพ และควรให้เสรีกับผู้ผลิตรายการด้วยซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ผลิตรายการที่เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวคิดแบบเดิม และให้โอกาสผู้ผลิตรายการในการแสดงศักยภาพก่อนปลดออก เมื่อไม่พอใจ เนื่องจากในยุคของการแข่งขันที่สูงนั้น ผู้ผลิตรายการก็มีจำนวนจำกัด ดังนั้น ททบ.5 ต้องให้ความสำคัญกับผู้ผลิตรายการทุกท่านและให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกัน แม้เขาจะไม่มียบประมาณก็ตาม เพราะว่าหากผู้ผลิตรายการมีวิธีคิดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานี พวกเขาสามารถกำหนดทิศทางของความอยู่รอดของ ททบ.5 ได้เลยทีเดียว

#### 5.2.2.2 ด้านเนื้อหารายการ

เนื่องด้วย เนื้อหารายการ คือ หัวใจสำคัญของการบริหารงานกิจการโทรทัศน์ โดยเฉพาะ ททบ.5 นั้น ถูกจัดให้เป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ประเภทที่ 2 ต้องนำเสนอเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความมั่นคง นั่นหมายความว่า ททบ.5 จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหารายการให้สอดคล้องตามลักษณะของใบอนุญาตที่ได้รับจาก กสทช. โดย ททบ.5 ต้องนิยามเรื่องความมั่นคงเสียก่อน เพราะนิยามที่ไม่ชัดเจนย่อมส่งผลกระทบต่ออัตลักษณ์ที่ไม่ชัดเจนของทางสถานีตามไปด้วย ซึ่งในแผนกลยุทธ์ฉบับล่าสุดของ ททบ.5 นั้นก็ไม่ได้มีการระบุประเด็นเรื่องความมั่นคงลงไปให้เกิดความชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของทางสถานียังคงเป็นในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความนิยมรายการของผู้ชมที่ตกลงไปอย่างมากมาย เรียกได้ว่าอยู่ในขั้นวิกฤต แสดงให้เห็นว่า ทาง ททบ.5 ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้เกิดขึ้นในใจของผู้ชมโดยเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การบริหารองค์กรทางด้านเนื้อหารายการมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เป็นเรื่องยืนยันตามแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องความสำคัญของการบริหารที่ กิติมา สุรสนธิ (2552) ระบุไว้ 6 ประการ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารด้านรายการ ย่อมทำให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับ ททบ. 5 นั้น ต้องบริหารรายการให้มีเนื้อหาทางด้านความมั่นคง เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง และการบริหารงานด้านรายการ สามารถใช้หลักการของ สุภารัตน์ ธนกุลพรรณ (2553) ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนจัดรายการ และตารางการออกอากาศ ต้องพิจารณาความเหมาะสมของประเภทรายการด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะผลิตรายการเองโดยสถานีหรือหารายการจากผู้ผลิตรายการภายนอกได้อีกทั้งต้องผลิตรายการเพื่อบริการสาธารณะตามโจทย์ที่ได้รับจาก กสทช. และ ผลิตรายการตามนโยบายของสถานี ซึ่งประเด็นนี้ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทางสังคมมาประกอบด้วย อย่างไรก็ตาม ประการสุดท้าย กรณีของ ททบ.5 นั้นเป็นสถานีโทรทัศน์บริการสาธารณะ ควรเน้นไปที่คุณภาพของรายการเป็นลำดับแรกก่อน ส่วนผลประโยชน์และรายได้

ควรเป็นเรื่องพิจารณาองลงมา ส่วนเรื่อง การกำหนดสัดส่วนรายการก็เป็นหนึ่งในการบริหารรายการให้กับทาง ททบ.5 ซึ่งต้องพิจารณาให้เป็นแบบยืดหยุ่น เนื่องจากรายการเพื่อความมั่นคงสามารถสอดคล้องความบันเทิงลงไปได้ ไม่จำเป็นต้องมีแต่ข้อมูลสาระ คนดูไม่ชอบความเครียดจนเกินไป ดังนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนแบบสร้างสรรค์ เพราะรายการบันเทิงสามารถมีความรู้ได้ เช่นเดียวกัน เป็นลักษณะของ Edutainment สาระผสมผสานบันเทิง อย่างไรก็ตาม ต้องสร้างสรรค์ให้เกิดอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้ได้ เพื่อดึงดูดคนดูให้เข้ามาสนใจติดตามทางสถานีมากขึ้น

นอกจากนี้ เมื่อนำแนวคิดเรื่องความเป็นสถาบันของ โอทีวีเออร์ (1992) มาวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับของ ททบ.5 เนื่องจาก ททบ.5 ต้องผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นสถาบันหรือองค์กรเดิมจากธรรมเนียมการปฏิบัติเดิมมาเข้าสู่การเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง สะท้อนให้เห็นว่า เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ กสทช. กำหนดให้ ททบ.5 นั้น ได้รับใบอนุญาตประกอบการโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทที่ 2 นั้น ส่งผลให้ ททบ.5 ต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติเดิม และโดยเฉพาะด้านเนื้อหารายการนั้นจะต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบของการบริการสาธารณะด้านความมั่นคงเป็นหลักอย่างรอบด้านทุกมิติ ซึ่งแนวคิดด้านความมั่นคง ระบุไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า ปัญหาความมั่นคงเป็นความผันผวน เนื้อหาความคาดหมายและควบคุมยาก รวมถึงปัญหาโลกาภิวัตน์ยิ่งทำให้ปัญหาต่าง ๆ ขู่ยากซับซ้อนมากขึ้น เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่สร้างปัญหาความมั่นคงขยายวงกว้างมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาภัยพิบัติ การหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมาย การก่อการร้าย ปัญหาการก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การค้ามนุษย์ เป็นต้น ปัญหาทางด้านความมั่นคงต่าง ๆ เหล่านี้ ควรนำมานำเสนอผ่านเนื้อหารายการของทางสถานีให้เกิดความหลากหลาย เพื่อให้ประชาชนรับทราบสถานการณ์ด้านความมั่นคงในทุกมิติอย่างรอบด้าน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้ระบุว่า ททบ. 5 ต้องสร้างอัตลักษณ์ด้านความมั่นคง เพื่อสร้างความแตกต่างไปจากช่องอื่น สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ทางการตลาด สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ ตลอดจน ผู้บริหารต้องนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเนื้อหารายการ ให้มีความชัดเจนในเรื่องความมั่นคงทุกมิติ เนื่องจากบริบทภายนอกมากำหนดให้ต้องเปลี่ยนแปลง ททบ.5 ก็ต้องเริ่มจากผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การปรับโครงสร้างองค์กร ควรปรับให้มีฝ่ายนโยบายและแผน เพิ่มเติมจากผังโครงสร้างปัจจุบันด้วย เพื่อให้มีผู้จัดทำแผนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันได้ อีกทั้ง การวิเคราะห์ SWOT ผู้บริหารควรเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ด้วย ไม่ใช่ระดับผู้บริหารวิเคราะห์กันเอง ย่อมไม่เห็นจุดอ่อนที่แท้จริงขององค์กร หากผู้บริหารไม่ใช้มืออาชีพทางด้านสื่อสารมวลชน ดังนั้นผู้บริหารต้องบริหารโดยการจ้างมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารจึงจะนำพาองค์กรให้ไปรอดได้ในสภาพการแข่งขันที่สูงอย่างทุกวันนี้

อีกทั้ง จากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าตามแผนกลยุทธ์ ช่อง 5 นั้นพบว่า เป้าหมายในช่วงปี 2560 เป็นต้นไป จะเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และ เทคโนโลยี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกลุ่มต่าง ระบุว่า ถ้าต้องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย Gen Y ต้องเอาคนกลุ่มนี้มาทำงานในองค์กร และต้องได้รับการสนับสนุนให้แสดงผลงานเชิงสร้างสรรค์ ด้วย ไม่ควรปิดกั้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องบริหารเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนแนวความคิดเดิม คือ ต้องให้โอกาสคนที่มีความสามารถ แต่ไม่มีงบประมาณ นำเสนอผลงานก่อน เน้นเนื้อหาการนำเสนอเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคง สอดแทรกเข้าไปในรายการต่าง ๆ โดยเน้นสาระผสมผสานกับบันเทิง รายการจะได้ไม่เครียด น่าติดตาม และ ควรใช้กลุ่ม Gen Y สร้างสรรค์เนื้อหารายการบนสื่อใหม่หลากหลายแพลตฟอร์ม (Multiplatform) ให้มากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มเรตติ้งให้กับทางช่องได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การกำหนดสัดส่วนรายการก็เป็นหนึ่งในการบริหารรายการให้กับทาง ททบ.5 นั้น ททบ.5 นั้น ต้องพิจารณาแบบยืดหยุ่น เนื่องจากรายการเพื่อความมั่นคง สามารถ สอดแทรกความบันเทิงลงไปได้ไม่จำเป็นต้องมีแต่ข้อมูลสาระ คนดูไม่ชอบความเครียดจนเกินไป ดังนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนแบบสร้างสรรค์ เพราะรายการบันเทิงสามารถมีความรู้ได้เช่นเดียวกัน เป็นลักษณะของ Edutainment สาระผสมผสานบันเทิง อย่างไรก็ตาม ต้องสร้างสรรค์ให้เกิดอัตลักษณ์ใหม่ด้านความมั่นคงให้ได้ เพื่อดึงดูดคนดูให้เข้ามาสนใจติดตามทางสถานีมากขึ้น

#### 5.2.2.3 ด้านบุคลากร

ด้วยบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่การเป็นโทรทัศน์ บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง สอดคล้องกับที่ สุภรัตน์ ธนกุลพรรณ (2553) ระบุไว้ ผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า ททบ.5 ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคลากรใหม่ให้เกิดความรักในองค์กร และ ต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ททบ. 5 ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคลากรไม่ต่างไปจากการบริหารด้านเนื้อหารายการ และ ด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรพันธ์ สังข์งาม (2558) เนื่องจาก บุคลากร ททบ.5 นั้นมีทั้งเจ้าหน้าที่ทหารที่มาช่วยราชการส่วนหนึ่ง และ เจ้าหน้าที่พลเรือน อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการเรียนทางด้านนิเทศศาสตร์มาโดยตรง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะทาง อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 สามารถนำแนวทางจากงานวิจัยของ กิตติมา ชาญวิชัย (2548) ที่พบว่า แม้ผู้ประกอบการวิชาชีพส่วนใหญ่ของ NHK ไม่ได้จบการศึกษาในสาขาวิชาทางด้านสื่อสารมวลชนเลยก็ตาม แต่เป็นผู้มีใจรักในงานสารคดี ทางสถานีได้ให้โอกาสด้วยการหล่อหลอมจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมอย่างมีระบบและให้เรียนรู้งานจากการ

ปฏิบัติงานจริง ให้ลงพื้นที่จริง รวมทั้งมีระบบที่เลี้ยงช่วยสอนงานให้จนเกิดความชำนาญ ทำให้ NHK มีบุคลากรระดับมืออาชีพในที่สุด ดังนั้นหาก ททบ.5 ยึดแนวทางนี้ได้ ก็จะสามารถสร้างบุคลากรระดับมืออาชีพได้เช่นกัน เนื่องจาก ททบ.5 นั้นประกอบด้วยคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ซึ่งคนรุ่นเก่าเป็นบุคลากรกลุ่มที่มีความรักในองค์กรเป็นอย่างดี กับ คนรุ่นใหม่ ที่ต้องมีแรงจูงใจที่ดี จึงจะทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรตามมา

นอกจากนี้ ปัจจุบัน สิ่งที่ค้นพบ คือ ผู้ประกาศข่าวของทางสถานีย้ายไปทำงานช่องอื่นกันหมด สะท้อนให้เห็นว่า ถ้าสถานีอื่นให้เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า บุคลากรก็จะไหลไปทำงานที่อื่นกันหมดอย่างที่เห็น จะเห็นได้ว่าการบริหารบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ททบ.5 ต้องสร้างความสมดุลระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ซึ่งหลักการ Release ตามแนวคิด 5R plus 3 Dev ควรถูกนำมาพิจารณาเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีแต่บุคคลที่มีคุณภาพเท่านั้น อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร กล่าวคือ ต้องกระตุ้นให้บุคลากรรุ่นเก่าปรับทัศนคติและพัฒนาตนเองให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมคนรุ่นใหม่ให้สร้างสรรค์ผลงานและต้องให้คุณค่าแก่เขาด้วย เพื่อก่อให้เกิดความรักในองค์กร และลดการย้ายไปสถานีช่องอื่นอย่างเห็นอยู่ทุกวันนี้

#### 5.2.2.4 ด้านเทคโนโลยีและสื่อใหม่

ตามที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากสื่อใหม่เข้ามามีบทบาทสูงมากขึ้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่าเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน สะท้อนให้เห็นว่า การจะกระตุ้นให้ผู้ชมหันมาสนใจรายการของทางสถานีโทรทัศน์ ก็ต้องนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อใหม่อื่น ๆ ด้วย เป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม บางเนื้อหารายการไม่สามารถนำเสนอผ่านสื่อใหม่ได้ทั้งหมด เนื่องจากกฎหมาย กฎ ระเบียบ บางอย่างทางสังคมเป็นตัวกำหนด ซึ่งส่งผลให้การนำเสนอเนื้อหาใด ๆ บนสื่อใหม่ออนไลน์ จำเป็นต้องใช้วิจารณญาณให้มากขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ จากบทบาทของสื่อใหม่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลหลอมรวมงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า เนื้อหาบนสื่อใหม่นั้น สามารถกำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาเนื้อหาอย่างรอบคอบ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อทางลบได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานัน (2554) หมายความว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแค่นำเสนอเนื้อหารายการผ่านสื่อโทรทัศน์ช่องทางเดียวแล้ว ยังต้องนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อใหม่ เพื่อเพิ่มยอดของผู้ชมให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับความมั่นคงนั้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารรายการบนสื่อใหม่เข้ามาช่วยก่อนนำเสนอทุกครั้ง เนื่องจาก ประเด็นความมั่นคงนั้น เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก และเป็นเรื่องที่สามารถส่งผลกระทบต่อผู้นำเสนอได้ จึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับ

งานของ วิฑิตันัน บุญภาพ คอมมอน (2559) ที่พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนของพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งการตลาด และ รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องใส่ใจและต้องบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ชมเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจน ผู้บริหารต้องให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ทวีนนท์ คงคราญที่ได้มีการกล่าวถึงประเด็นนี้ไว้

อย่างไรก็ตาม ททบ.5 นั้นมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ ในการจ้างมืออาชีพมาช่วยบริหารจัดการด้านสื่อใหม่ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีอยู่นั้นมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าให้กับองค์กร ตามที่ กอชนก กิจบาลจ่าย ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ททบ.5 อาจจะกำหนด Theme ให้กับบุคลากร แล้วจัดประกวดผลงานสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้ช่วยประหยัดงบประมาณในการจ้างมืออาชีพจากภายนอกเพียงอย่างเดียว ททบ.5 สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ต่อไป

#### 5.2.2.4 ด้านการตลาด

การตลาด เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นความนิยมรายการของ ททบ.5 ซึ่งปัจจุบันพบว่า ททบ. 5 ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างยิ่ง เนื่องจากการแข่งขันสูงมากขึ้น แต่นักการตลาดยังคงทำงานไม่ต่างจากเดิม ย่อมส่งผลให้ค่าความนิยมรายการตกลงอย่างมากมาย ดังนั้น ผู้บริหารต้องนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้พัฒนาองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรผ่านการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและรายการสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ตามที่กำหนดไว้ตามอ้างถึงใน วิฑิตันัน บ.คอมมอน ที่ระบุไว้ว่า สื่อทุกชนิดนั้นมีขั้นตอนของการก่อตั้ง ซึ่งขั้นตอนหนึ่งก็คือการปรับตัว (Adaptation) เพื่อให้อยู่รอด ซึ่ง ททบ.5 จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเอง รวมถึงทางด้านการตลาด ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญทางด้านการตลาดด้วย เนื่องจากมีผลต่อค่าความนิยมรายการของผู้ชม ยิ่งทุกวันนี้มีการหลอมรวมสื่อในยุคดิจิทัลขึ้น สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหาร ททบ.5 ต้องปรับตัวเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แม้ว่าสิ่งที่พบ ผู้บริหาร เป็นทหาร ไม่ใช่ชนักรการตลาด แต่ผู้บริหารต้องปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นเชิงการตลาดให้มากขึ้น หากไม่สามารถบริหารด้านการตลาดได้ด้วยตนเอง ทางออกมีคือ ผู้บริหารต้องจ้างมืออาชีพทางการตลาดมาช่วยในการบริหาร จึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ดี และ เรทติ้งสูงขึ้นตามมา

นอกจากนี้ แม้ว่าทุกวันนี้ ททบ.5 จะทำการตลาดผ่านสื่อใหม่หลายแพลตฟอร์ม แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แสดงว่า เนื้อหาที่น่าสนใจบนสื่อใหม่นั้นยังไม่ตอบโจทย์ของผู้ชมเท่าที่ควร จึงส่งผลต่อยอดผู้ชมและรายได้ของสถานี อันสืบเนื่องมาจากผู้ผลิตรายการที่ดีที่มีคุณภาพไม่ตอบสนองในการเข้าร่วมผลิตรายการกับทางสถานี ดังนั้น การตลาดจะต้องใช้การสื่อสาร

การตลาดแบบครบวงจรและใช้การตลาดเชิงรุกเพื่อกระตุ้นยอดผู้ชมให้มากขึ้น แต่สิ่งที่พบ ททบ.5 กำหนดค่า KPI ไว้ไม่ชัดเจน ดังนั้นต้องส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่เข้ามาดำเนินการทางการตลาด เพื่อตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการบริหารตามที่ กิติมา สุรสสนธิ (2552) กล่าวไว้ทั้งสิ้น เพราะการที่ ททบ. 5 จะประสบความสำเร็จทางการตลาดได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการวางแผน และ โครงสร้างองค์กรต้องมีหน่วยงานที่ดำเนินงานทางการตลาดโดยตรง รวมถึงการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ทางการตลาดเป็นอย่างดี และผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงการตลาด ต้องสามารถสั่งการบุคลากรให้ดำเนินการตามนโยบายขององค์กรได้ รวมถึง ผู้บริหารต้องมีการควบคุมทุกขั้นตอนของการดำเนินงานทางการตลาดด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะ

แม้ว่างานวิจัยฉบับนี้ไม่สามารถตอบโจทย์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากในความเป็นจริง ททบ.5 นั้นยังคงมีข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กรมาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะ ซึ่งประเทศไทยนั้นไม่สามารถนำรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 ไปเปรียบเทียบกับประเทศใดในโลกนี้ มีเพียงนำลักษณะของบางประเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์สื่อของประเทศไทยเท่านั้น จึงยังคงเป็นคำถามให้คิดกันต่อไปว่า โทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงควรจะเป็นในลักษณะใดจึงจะเหมาะสมที่สุดกับประเทศไทย โดยเฉพาะเรื่องแหล่งเงินทุนและแนวทางการบริหารจัดการความเป็นสื่อสาธารณะเพื่อความมั่นคง ซึ่งยังไม่มีประเทศไหนในโลกมีมาก่อน ซึ่ง ททบ.5 ยังต้องมีการทบทวนองค์กรอยู่ตลอด เพื่อตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะให้ดียิ่งขึ้น และ สร้างสรรค์รายการที่มีประโยชน์ทางด้านความมั่นคงอย่างรอบด้านอย่างต่อเนื่อง ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแบบจำลองโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงขึ้นมา โดยพิจารณาแล้วว่าหลักการพื้นฐานของสื่อสาธารณะของ World Radio and Television Council จำเป็นต้องดำรงรักษาไว้ เหมือนกับหลักการของ 5R Plus 3 Dev ในข้อ Retain กล่าวคือ ระบบพื้นฐานต้องดำรงคงไว้นั่นเอง กล่าวคือ โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคงต้องเข้าถึงประชาชนได้ทุกคน ในทุกพื้นที่ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลางและเป็นประโยชน์ เน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก เนื้อหารายการมีประเด็นเพิ่มเติมคือเรื่องความมั่นคง ดังนั้น ททบ.5 ต้องปรับเปลี่ยนทางการบริหารเนื้อหารายการให้เกี่ยวข้องกับความมั่นคงอย่างรอบด้านในทุกมิติ และต้องมีความหลากหลาย มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะด้านความมั่นคงอย่างเด่นชัด ผู้ผลิตรายการมีเสรีในการนำเสนอ แต่อยู่บนพื้นฐานตามนโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ฟังฟังการโฆษณาให้น้อยลง ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตรายการ โดยเป้าหมายหลัก คือ สร้างคุณภาพรายการให้กับสังคมส่วนรวม รวมถึงการรับเงินอุดหนุนจากหลายช่องทาง ซึ่ง ททบ. 5 จำเป็นต้อง

อาศัยหลักการบริหารงานสื่อโทรทัศน์ในทุกขั้นตอน เพื่อตอบ โจทย์สาธารณะชนด้านความมั่นคงได้  
 อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูงของทุกสถานี แม้ทุก ๆ สถานีจะประสบ  
 ปัญหาเรื่องส่วนแบ่งการตลาดไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ททบ. 5 นั้น ถือว่าประสบกับอุปสรรค  
 และมีความท้าทายอยู่มากแตกต่างจากช่องอื่น เนื่องจาก ททบ.5 ต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนสถานะ  
 มาเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง ขณะที่ ผู้บริหารยังคงเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีการ  
 หมุนเวียนบ่อย ๆ และส่วนมากแล้วจะไม่มีองค์ความรู้ในการบริหารองค์กรสื่ออย่างแท้จริง อีกทั้งยัง  
 ไม่สามารถนำรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 ไปเปรียบเทียบกับประเทศใดในโลกนี้ มี  
 เพียงนำลักษณะของบางประเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์สื่อของ  
 ประเทศไทยเท่านั้น โดยเฉพาะเรื่องแหล่งเงินทุนและแนวทางการบริหารจัดการความเป็นสื่อ  
 สาธารณะ ดังนั้น ททบ. 5 จำเป็นต้องอาศัยมืออาชีพมาช่วยในการบริหารเพื่อความอยู่รอด ก็จะทำ  
 ให้ ททบ.5 มีโอกาสเป็นหนึ่งในองค์กรสื่อที่มีความแข็งแกร่งในการผลิตรายการและมีบุคลากรที่มี  
 คุณภาพและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาที่ผ่านมา นำไปสู่ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ พบว่าจุดอ่อนของ ททบ. 5 คือ การนิยามความมั่นคงที่ไม่ชัดเจน  
 ส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหารายการ ดังนั้น ททบ.5 จะต้องเร่งดำเนินการและทำให้นิยามความมั่นคง  
 มีความชัดเจนและเข้าใจในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยเร็ว
2. การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบ่อย ทำให้เกิดปัญหาในการ  
 บริหารจัดการองค์กร และ ผู้บริหารที่มาจากกองทัพอาจจะไม่มีความรู้เรื่องสื่อมวลชนเลย ดังนั้น  
 ควรมีการปรับ โครงสร้างองค์กรใหม่ และต้องมีระดับมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารและอยู่ในตำแหน่ง  
 หลักประจำของทางสถานี เพื่อช่วยในการปรับแผนกลยุทธ์และแปลงแผนสู่การปฏิบัติให้เกิดผล  
 อย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว
3. องค์กรต้องลดระบบอุปถัมภ์และระบบการแทรกแซงลง โดยใช้ระบบการแข่งขัน  
 หรือการคัดสรรที่เป็นไปตามขั้นตอนปกติ และเห็นควรสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ  
 โดยแท้จริงแสดงผลงานสร้างสรรค์นำเสนอต่อสถานีด้วย
4. การศึกษาครั้งนี้ พบว่ารูปแบบและเนื้อหารายการในปัจจุบันของ ททบ. นั้น  
 ไม่ทันสมัย และยังคงดูเชยอยู่มาก ดังนั้นสิ่งที่ ททบ. ต้องรีบแก้ไข คือ อาจใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนา  
 รายการให้ตอบโจทย์ผู้ชมมากที่สุด และ ใช้มืออาชีพเข้ามาช่วยผลิตรายการที่ดีมีคุณภาพ และ

สร้างอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่น ตอบโจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง สร้างความแตกต่างจากช่องอื่นให้ได้โดยเร็ว หากงบประมาณมีจำกัด เห็นควรมีการเจรจาต่อรองในการร่วมผลิตรายการกับผู้ผลิตรายการมีอาชีพแล้วหารส่วนแบ่งของรายได้ร่วมกัน ก็จะช่วยให้ ททบ. สามารถอยู่รอดได้ในยุคที่มีการแข่งขันสูงเช่นทุกวันนี้

5. การศึกษาครั้งนี้ พบว่า รายการเพื่อความมั่นคงนั้น ควรสอดแทรกความบันเทิงลง ไปบ้าง ไม่ควรดึงเครียดเกินไป ดังนั้น ททบ. ควรเน้นการสร้างรายการสาระผสมผสานกับความบันเทิง เพื่อจูงใจให้คนรับรู้ว่าสารที่เป็นประโยชน์ผ่านทางสื่อโทรทัศน์ของ ททบ.

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไป เห็นควรศึกษาการผลิตรายการผ่านสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะของททบ. 5 เปรียบเทียบกับการผลิตรายการผ่านสื่อโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทอื่น คือ ไทยพีบีเอส NBT ช่องรัฐสภา จะทำให้ทางททบ. 5 เห็นมุมมองที่แตกต่างกัน และนำผลมาพัฒนา ต่อยอด ให้การผลิตรายการตอบโจทย์ผู้ชมกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาการพัฒนา รูปแบบรายการเชิงอัตลักษณ์ของโทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทยควรเป็นเช่นไรในมุมมองของกลุ่มผู้ชม

3. ควรมีการศึกษาเจาะลึกแนวทางปฏิบัติด้านเนื้อหารายการเพื่อความมั่นคงจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตรายการนำไปพัฒนารายการเพื่อความมั่นคงอย่างเป็นรูปธรรมให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

4. ควรมีการศึกษาแนวโน้มความเป็นไปได้และแนวทางเพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์บริการสาธารณะของประเทศไทยในมุมมองที่หลากหลาย

5. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาเนื้อหารายการโทรทัศน์บริการสาธารณะบนสื่อใหม่อื่น ๆ เพื่อให้โทรทัศน์บริการสาธารณะนำไปพัฒนาและตอบ โจทย์ของทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

6. ควรมีการศึกษาแนวทางการสร้างอัตลักษณ์ของโทรทัศน์บริการสาธารณะประเภทต่าง ๆ ของประเทศไทย

7. ควรมีการศึกษาการกำหนดค่า KPI ของ โทรทัศน์บริการสาธารณะเพื่อความมั่นคง เพื่อช่วยให้สามารถตอบ โจทย์ความเป็นโทรทัศน์บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- โกศล สงเนียม. (2546). *การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คงทน เจือวานิช. (2556). *การพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกตามแผนแม่บทของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก.
- จิรนนท์ ลังขำงาม. (2558). *ลักษณะการเป็นสื่อมวลชนยุคใหม่ ในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ทีวีดิจิทัล ประเภททีวีสาธารณะเพื่อความมั่นคง ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5. (สารนิพนธ์)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร*. *Veridian E- Journal. Silpakorn University*, 9(1).
- จิตินัน บุญภาพ คอมมอน. (2559). *การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคหลอมรวม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นวนน้อย ตรีรัตน์ และกนกศักดิ์ แก้วเทพ (บรรณาธิการ). (2547). *เสรีภาพสื่อไทยในยุคเศรษฐกิจการเมืองผูกขาด*. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชานันท์ วิเศษสมวงศ์. (2551). *พัฒนาการและการจัดตั้งทีวีสาธารณะแห่งแรกของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภูษิตต์ ภูริปานิก (2556). *โครงสร้างสาธารณะ Thai PBS กับการมีส่วนร่วมของพลเมือง (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วรลักษณ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2556). *การบริหารรายการข่าวเชิงวิเคราะห์ภายใต้พันธกิจที่วิสาหกิจ ศึกษารายการที่นี้ไทยพีบีเอส*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภา อุดมฉันท (2541). *สื่อมวลชนในญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: พีพี พรินท์.
- วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกเพื่อเพิ่มเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- ศักดิ์ชัย อภินัยนาถ. (2544). *การศึกษามาตรการสนับสนุนสถานีโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภารัตน์ ชนกุลพรรณ. (2553). *สถานีโทรทัศน์ทีวีไทย : แนวคิด ปรัชญา กลยุทธ์ และ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชา ประกอบแสง. (2558). *รูปแบบการปรับภาพลักษณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- Robbins, S.P. & Colter, M. (2008). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ [Management]* (วิรัช สงวนวงษ์วาน, ผู้แปล). (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Robbins, S. P. (2005). *พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior]* (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- แผนกลยุทธ์ 5 ปี สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2560 - 2564
- แผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ของกองทัพบก พ.ศ. 2556 - 2560.
- แผนการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นทีวีดิจิทัลของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2558 - 2561.

### ภาษาต่างประเทศ

- A.Brown. (1996). Economics Public Service Broadcasting and Social Values. *In Journal of Media Economics*. 9 (1). p. 3 – 15
- A.Graham, & G, Davies. (1997). *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*. London: John Libbey Media.
- Aris, A. (2011). *Managing Media Companies through the digital transition*. In M. Deuze. *Managing Media work*. London: Sage.
- Atkinson, D., & Raboy. M. (1997). *Overview of a crisis*. In *Public Service Broadcasting: The Challenges of the twenty – first Century*. Paris: Unesco.
- Barker, C. (1997). *Global Television*. Massachusettes: Blackwell.
- Bass. B. M. (1971). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130 – 139
- Bass. B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Newyork: The press.
- CPB. (2013). *Corporation for Public Broadcasting Annual Report 2012*. WA: Author.

- Daft, R. L. (2008). *New era of Management*. 2<sup>th</sup>ed. China: China Translation and printing Services.
- Debrett, M. (2010). *Reinventing Public Service Television for The Digital Future*. The University of Chicago Press.
- Graham, A., & Davies, G. (1997). *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*. London: John Libby Media.
- John W. Meyer and Brian Rowan. (1997). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol.83.No.2, Sep. pp.340 – 363
- M. Cave & A. Brown. (1990). *The Impact of Competition on Public Service Broadcasting Paper*. presented at the Perspective on Public Service Broadcasting Seminar, Institute National de l'Audiovisuel, Paris.
- McKinsey & Company. (1999). *Public Service Broadcasters Around the world: A McKinsey Report for the BBC*. Available: [www.bbc.co.uk/info/bbc/pdf/McKinsey.pdf](http://www.bbc.co.uk/info/bbc/pdf/McKinsey.pdf).
- Mierzejewska, B. (2011). *Media Management in theory and practice*. In M. Deuze. Managing media work. London: Sage.
- Murdock, G. (1997). *Base Notes: The Conditions of Cultural Practice*. In M. Ferguson, & P. Golding (Eds.) *Cultural Studies in Question*. London: Sage.
- Oliver Christine (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16: pp.145 – 79.
- Petroslosifidis. (2007). *Public Television in the Digital Era*. Newyork: Paulgrave.
- Price, Monroe E. and Raboy, M. (Eds.) (2001). *Public Service Broadcasting in Transition A Report for the European Institute for the Media*. September 1.
- Spence, M. & Owen, B.M. (1997). Television Programming, Monopolistic Competition, and Welfare. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 103 – 126.
- Tolbert, Pamela S. and Zucker, Lyne (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations the diffusion of civil service reform 1880 – 1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22 – 39
- Zucker (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 1(13), 443 – 464.



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์



## รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. พลเอกราชรักษ์	เรียนพีชน์	สัมภาษณ์วันที่	16 มีนาคม 2561
2. พลตรี บุญฤทธิ์	วิสมล	สัมภาษณ์วันที่	6 กุมภาพันธ์ 2561
3. คุณ ทวินันท์	คงคราญ	สัมภาษณ์วันที่	9 กุมภาพันธ์ 2561
4. ดร. อภิชา	ประกอบเส็ง	สัมภาษณ์วันที่	28 กุมภาพันธ์ 2561
5. คุณ จิตินันท์	วัฒนุชชา	สัมภาษณ์วันที่	9 กุมภาพันธ์ 2561
6. คุณ กงทน	เจือวานิช	สัมภาษณ์วันที่	3 พฤษภาคม 2561
7. พันเอกบัณฑิต	แสงอ่อน	สัมภาษณ์วันที่	16 กุมภาพันธ์ 2561
8. รศ.ดร.พนา	ทองมีอาคม	สัมภาษณ์วันที่	2 พฤษภาคม 2561
9. ดร.สิขเรศ	ศิริกานต์	สัมภาษณ์วันที่	17 เมษายน 2561
10. รศ.ดร.กุลทิพย์	ศาสตรระรุจิ	สัมภาษณ์วันที่	21 พฤษภาคม 2561
11. ดร. สุภาพร	ศรีสัตตรัตน์	สัมภาษณ์วันที่	31 พฤษภาคม 2561
12. ดร.อุบลวรรณ	หงส์วิทยากร	สัมภาษณ์วันที่	28 พฤษภาคม 2561
13. พันเอก ดร.วีระชาติ	पालกะวงศ์ ณ อยุรยา	สัมภาษณ์วันที่	26 เมษายน 2561
14. พลตรี หล็กแก้ว	อัมโรสถ	สัมภาษณ์วันที่	27 พฤษภาคม 2561
15. ผศ.รัฐสภา	แก่นแก้ว	สัมภาษณ์วันที่	27 เมษายน 2561
16. พันเอก ดร.เศรษฐพงศ์	มะลิสุวรรณ	สัมภาษณ์วันที่	25 พฤษภาคม 2561
17. พันเอก ดร. นที	ศุกลรัตน์	สัมภาษณ์วันที่	24 เมษายน 2561
18. คุณ กอกนก	กิจบาลจ่าย	สัมภาษณ์วันที่	24 พฤษภาคม 2561
19. คุณ รมิดา	จรินทิพย์พิทักษ์	สัมภาษณ์วันที่	26 เมษายน 2561
20. คุณ สมบัติ	ลีลาพตะ	สัมภาษณ์วันที่	24 เมษายน 2561
21. คุณ กิรติ	อาภาพันธ์	สัมภาษณ์วันที่	24 เมษายน 2561
22. รศ.ดร.วิลาสินี	พิพิธกุล	สัมภาษณ์วันที่	4 พฤษภาคม 2561
23. พันตรี ดร.ชนพงษ์	จันทร์ทอง	สัมภาษณ์วันที่	17 พฤษภาคม 2561
24. หลวงนรานุกูล	ชุมพล	สัมภาษณ์วันที่	21 พฤษภาคม 2561
25. คุณ จรุงศักดิ์	วงศ์เหลือง	สัมภาษณ์วันที่	29 พฤษภาคม 2561
26. คุณ สุชัย	เจริญมุขynnันท	สัมภาษณ์วันที่	21 พฤษภาคม 2561
27. คุณ ชัยวัฒน์	จันทร์มา	สัมภาษณ์วันที่	16 พฤษภาคม 2561
28. คุณ เข็มพร	วิรุณราพันธ์	สัมภาษณ์วันที่	30 พฤษภาคม 2561

29. คุณ วันชัย

บุญประชา

สัมภาษณ์วันที่

30 พฤษภาคม 2561

30. คุณ อัญญาอร

พานิชพึ่งรัด

สัมภาษณ์วันที่

7 มิถุนายน 2561



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร ช่อง 5



### แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหาร ช่อง 5

1. ท่านคิดว่าความเป็นองค์กรของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น ๆ
2. ท่านคิดว่า โทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 เหมือนหรือต่างจากโทรทัศน์สาธารณะทั่วโลกอย่างไร
3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย และมีปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล
4. ท่านคิดว่าในอนาคต รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ควรมีรูปแบบเนื้อหา ตลอดจน เทคโนโลยี และ การตลาด มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงในแง่มุมใดบ้าง เพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล
5. ท่านคิดว่ากฎหมายมีส่วนกำหนดรูปแบบ เนื้อหารายการของทาง ททบ.5 หรือไม่ อย่างไร
6. แนวทางการบริหารจัดการโครงสร้างทั้งระบบของ ททบ.5 ในมุมมองของท่านในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคตแตกต่างกันอย่างไร
7. ทาง ททบ.5 มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการด้าน ต่าง ๆ ใดบ้าง อาทิ บริหารเนื้อหา ช่องทางการนำเสนอ การตลาด บริหารองค์กรและบุคคล มีแนวโน้มในการทำ Multiplatform และ Convergence Platform หรือไม่ อย่างไร
8. การต่อสู้กับสื่อใหม่ของโทรทัศน์สาธารณะ ท่านมองว่าเป็นการต่อสู้หรือเป็นการนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร
9. ท่านมีแนวทางการปรับตัวให้กับทีมงาน ช่อง 5 อย่างไร เพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ
10. ท่านคิดว่า อุปสรรค และ ความท้าทายในการบริหารจัดการสื่อเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัลมีอะไรบ้าง
11. ท่านมีข้อเสนอแนะ และ แนวทางการปฏิบัติในการรับมือกับปัญหาการบริหารจัดการ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล ที่มีการแข่งขันสูงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างไร



**ภาคผนวก ค**  
**แบบสัมภาษณ์นักวิชาการ**

### แนวคำถามสัมภาษณ์นักวิชาการ

1. ท่านคิดว่าความเป็นองค์กรของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อเทียบกับ สถานีโทรทัศน์สาธารณะช่อง TPBS ช่อง NBT และ ช่องรัฐสภา
2. ท่านคิดว่า โทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย โดยเฉพาะของ ททบ.5 เหมือนหรือต่างจาก โทรทัศน์สาธารณะทั่วโลก อย่างไร
3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย และมี ปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล
4. ท่านคิดว่ากฎหมายมีส่วนกำหนดรูปแบบ เนื้อหารายการของโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 หรือไม่ อย่างไร
6. มุมมองของท่าน ททบ.5 ที่ท่านอยากเห็นหรืออยากให้เป็น มีลักษณะอย่างไร ภายใต้นโยบาย ความมั่นคงแห่งรัฐในยุคดิจิทัล
7. ท่านคิดว่าบทบาทผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะหรือไม่ อย่างไร
8. เนื่องจากมีความท้าทายสูงในยุคดิจิทัล ท่านคิดว่า ททบ.5 ควรรับมืออย่างไรบ้างกับการแข่งขัน ที่สูงมากขึ้นในยุคดิจิทัล เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
9. ท่านคิดว่าโครงสร้างของโทรทัศน์สาธารณะที่เหมาะสมกับประเทศไทย ควรเป็นแบบไหน และ ท่านคิดอย่างไรต่อรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ในปัจจุบัน
10. ท่านคิดว่าแหล่งงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการความเป็นโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ควรมาจากแหล่งใดบ้าง
11. ท่านมีแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติของ Multiplatform ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร และ เนื่องจากในยุคดิจิทัลมีสื่อใหม่เกิดขึ้นมากมาย ท่านมองว่า ททบ.5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่ หรือ เป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน
12. ท่านมีแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรของ ททบ. 5 อย่างไร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในยุคดิจิทัล
13. มุมมองของท่านคิดว่า ททบ.5 ควรนำรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะของประเทศใดมา ประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะเหตุใด
14. ท่านมีข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการในภาพรวมให้กับ ททบ.5 อย่างไร เพื่อความ อยู่รอดขององค์กร
  - 14.1 เนื้อหาและรูปแบบรายการ

14.2 ระบบการตลาดของ ททบ.5

14.3 การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

15. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบัน มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติของ ททบ.5 หรือไม่ อย่างไร ควรมีการลดเงื่อนไขหรือเพิ่มเติมเรื่องใดหรือไม่



ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน



### แนวคำถามสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน

1. ท่านคิดว่าความเป็นองค์กรของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์สาธารณะช่องอื่น ๆ
2. ท่านคิดว่า โทรทัศน์สาธารณะของ ททบ. 5 เหมือนหรือต่างจากโทรทัศน์สาธารณะทั่วโลกอย่างไร
3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางของโทรทัศน์สาธารณะของประเทศไทย และมีปัจจัยอะไรบ้างที่กำหนดทิศทางโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล
4. ท่านคิดว่าในอนาคต รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ควรมีรูปแบบเนื้อหาตลอดจน เทคโนโลยี และการตลาด มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงในแง่มุมใดบ้าง เพื่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล
5. มุมมองของท่าน ททบ.5 ที่ท่านอยากเห็นหรืออยากให้เป็น มีลักษณะอย่างไร ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ
6. ท่านคิดว่าบทบาทผู้บริหารของช่อง 5 มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโทรทัศน์สาธารณะหรือไม่อย่างไร
7. นโยบายการผลิตรายการของ ททบ.5 ควรมีแนวโน้มในทิศทางใด เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
8. ท่านคิดว่าโครงสร้างของโทรทัศน์สาธารณะที่เหมาะสมสำหรับ ททบ.5 ควรเป็นอย่างไร
9. ท่านคิดว่า การบริหารจัดการทั้งระบบของ ททบ.5 ควรเป็นอย่างไร ในยุคดิจิทัล
10. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแหล่งงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการความเป็นโทรทัศน์สาธารณะของ ททบ.5 ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร
11. ท่านมีแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติของ Multiplatform ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับ ททบ.5 อย่างไร และ เนื่องจากในยุคดิจิทัลมีสื่อใหม่เกิดขึ้นมากมาย ท่านมองว่า ททบ.5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่ หรือ เป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน
12. มุมมองของท่าน แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละส่วนควรมีการพัฒนาอย่างไรเพื่อความอยู่รอดของ ททบ.5 ในยุคดิจิทัล
13. ททบ.5 ควรนำรูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะของประเทศใดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะเหตุใด
14. ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ การบริหารรูปแบบรายการควรเป็นอย่างไร เพื่อเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย

15. เนื่องจากมีความท้าทายสูงในยุคดิจิทัล รูปแบบของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ท่านคิดว่า ททบ.5 ควรรับมืออย่างไรบ้างกับการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในยุคดิจิทัล
16. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบัน มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติของ ททบ.5 หรือไม่ อย่างไร ควรมีการลดเงื่อนไขหรือเพิ่มเติมเรื่องใดหรือไม่ อย่างไร
17. ท่านมีข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการในภาพรวมให้กับ ททบ.5 อย่างไร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
  - 17.1 เนื้อหาและรูปแบบรายการ
  - 17.2 ระบบการตลาดของ ททบ.5
  - 17.3 การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม





ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ผลิตรายการ

### แนวคำถามสัมภาษณ์กลุ่มผู้ผลิตรายการ

1. เหตุผลที่ท่านเลือกผลิตรายการและนำเสนอรายการของท่านผ่านทาง ททบ.5 หรือ สถานีวิทยุโทรทัศน์ช่องใดก็ตาม
2. ท่านคิดว่ากฎหมายมีส่วนกำหนดแนวคิดในการผลิตรายการของท่านต่อ ททบ.5 หรือไม่อย่างไร
3. มุมมองของท่าน ททบ.5 ที่ท่านอยากเห็นหรืออยากให้เป็น มีลักษณะอย่างไร ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ
4. ท่านคิดว่าการใช้ Multiplatform มีผลกระทบต่อผู้ผลิตรายการหรือไม่ อย่างไร และ ท่านยินยอมให้ ททบ.5 หรือสถานีโทรทัศน์ของรายการท่านนำเสนอรายการของท่านผ่าน New Media อื่น ๆ หรือไม่ เพราะเหตุใด
5. นโยบายการผลิตรายการของ ททบ.5 ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐควรมีแนวโน้มเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
6. มุมมองของท่าน แนวทางการปฏิบัติของ ททบ.5 ควรเป็นอย่างไร เพื่อดึงดูดให้ผู้ผลิตรายการมีความสนใจนำเสนอ/ผลิตรายการดี ๆ มีคุณภาพ ผู้สาธารณะผ่านทาง ททบ.5 มากขึ้น
7. ท่านมีความคิดเห็นด้านรูปแบบเนื้อหาการนำเสนอเพื่อความเป็นที่วิสาธารณะเพื่อความมั่นคงและเพื่อสังคมให้กับ ททบ.5 อย่างไรบ้าง
8. ท่านคิดว่า ททบ.5 กับ ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล มีความเป็นไปได้จริงหรือไม่ อย่างไร
9. ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคและความท้าทายต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง
10. ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ททบ.5 อย่างไร ในมิติความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง

ภาคผนวก ฉ  
แบบสัมภาษณ์กลุ่มองค์กรภาคประชาชน



### แนวคำถามสัมภาษณ์กลุ่มองค์กรภาคประชาชน

1. ในฐานะผู้แทนของกลุ่มผู้ชม ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างในการกำหนดการตัดสินใจเลือกชมโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคง
2. ท่านมีความคิดเห็นด้านรูปแบบเนื้อหาการนำเสนอเพื่อความเป็นที่วิสาธารณะเพื่อความมั่นคงและเพื่อสังคม อย่างไรบ้าง
3. มุมมองของท่าน ททบ.5 ที่ท่านอยากเห็นหรืออยากให้เป็น มีลักษณะอย่างไร ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ ในยุคดิจิทัล
4. ท่านมองว่าการใช้ Multiplatform ททบ.5 ต้องต่อสู้กับสื่อใหม่ หรือ ท่านมองว่าเป็นการนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน
5. ท่านคิดว่า ททบ.5 กับ ความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล มีความเป็นไปได้จริงหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคและความท้าทายต่อความอยู่รอดของโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล
7. ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ททบ.5 อย่างไร ในมิติความเป็นโทรทัศน์สาธารณะเพื่อความมั่นคงในยุคดิจิทัล

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์



ที่ กท. ๐๙๐๕.๕/ ๕๓



สถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก
ตราปี 184/61
วันที่ 22 ม.ค. 61
เลข 1100

สอ.ททบ.
โรงเรียนกิจการพลเรือน
กรมกิจการพลเรือนทหารบก
ในกรมยุทธศึกษาทหารบก
122/61
22 ม.ค. 61
1600

๔๑ ถนนเทอดดำริ เขตดุสิตฯ  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวม ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวคำถามสัมภาษณ์ จำนวน ๓ ฉบับ

ตามที่ พันเอกหญิง พิษณุวิ ก่อสกุล อาจารย์หัวหน้าวิชาโรงเรียนกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารบก ได้เข้ารับการศึกษา นิเทศศาสตร์ดุขปฏิบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยบัณฑิตย์ นั้น บัดนี้ได้สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "กรอบแนวคิดและ แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาโทรทัศน์สาธารณะในยุคดิจิทัล ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง ๕" ผ่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กระผม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาอนุญาตให้ พันเอกหญิง พิษณุวิ ก่อสกุล เก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์หัวข้อดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีต่อไป ทั้งนี้ พันเอกหญิงพิษณุวิ ก่อสกุล จะประสานโดยตรงกับทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ทางโทรศัพท์มือถือหมายเลข ๐๘๑ ๙๖๕๖๔๕๔ และ ขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พันเอก

(ชาอวิทย์ อรรถธีระพงษ์)

รองผู้อำนวยการโรงเรียนกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารบก ทำการแทน  
ผู้อำนวยการโรงเรียนกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารบก