

RTA4780011 ศ.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

การบริหารงาน วิทยุกระจายเสียง

ศ.ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร
โกศล ลงเบญจ

**โครงการ หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามใน
ด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และ
การบริหารงานสื่อสารมวลชน**

ระยะที่ 3

การบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

โกศล สงเนียม

คำนำ

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียง เป็นส่วนหนึ่งภายใต้โครงการวิจัยหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน (*The Frontier of Communication Administration : Three Dimensions of Management Communication , Communication management , and Mass Communication Administration*) ซึ่งเป็นโครงการวิจัยที่มีเนื้อหาต่อเนื่องกัน 3 ระยะ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ปี โดยงานวิจัยการบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียงเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยในระยะที่ 3 ที่มุ่งศึกษามโนทัศน์ (Concept) ของการบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในมิติต่างๆ ภายใต้เงื่อนไข และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันในด้านของผู้ให้สัมปทานหรือเจ้าของสถานีฯ ผู้เช่าเวลาดำเนินกิจการในเชิงพาณิชย์ และสถานีที่มีเป้าหมายเพื่อให้บริการสาธารณะ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ เช่น กระแสการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจด้านวิทยุกระจายเสียงภาคเอกชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การเกิดขึ้นของวิทยุชุมชน ตลอดจนถึงทิศทางของการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่จะส่งผลโดยตรงต่อผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียงในทุกภาคส่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งน่าจะเป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญต่อแวดวงสื่อสารมวลชนในประเทศไทยในระยะอันใกล้

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ให้การสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณ รศ.กิตติมา สุรสนธิ ผู้วิจารณ์ผลงานและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ขึ้น และขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงทั้ง 11 องค์การที่เป็นกรณีศึกษาในการให้ข้อมูลและความรู้แก่ผู้วิจัยมา ณ ที่นี้

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

โกศล สงเนียม

สารบัญ

	หน้า
• บทคัดย่อ.....	I
• คำนำ	II
• สารบัญ	III
• สารบัญตาราง	VI
• สารบัญแผนภาพ	V
 ส่วนที่ 1 บทนำ	
บทที่ 1 ที่มาของการศึกษา	1
▪ สภาพปัญหา	3
▪ วัตถุประสงค์	4
▪ ขอบเขตการวิจัย	4
▪ ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
▪ การสื่อสารในองค์กร	6
▪ ทฤษฎี Henri Fayol	7
▪ ทฤษฎี Max Weber	8
▪ แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (System Approaches)	9
▪ โครงสร้างองค์การ	10
▪ โครงสร้างในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง	12
▪ ยุทธศาสตร์การบริหาร	14
▪ แนวคิด Political Economy of Media	16
▪ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	22
▪ การวิจัยเชิงคุณภาพ	22
▪ การวิจัยเชิงปริมาณ	25
 ส่วนที่ 2 ผลการวิจัย	29
บทที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง	31
บทที่ 5 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง	56
บทที่ 6 การจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง	67
บทที่ 7 การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง	76
บทที่ 8 เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง	93
บทที่ 9 แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคต	96

	หน้า
ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิจัย	108
• สรุปผลการวิจัย	109
• อภิปรายผล	114
• ข้อเสนอแนะ	117
บรรณานุกรม	119
ภาคผนวก	
• ภาคผนวก ก ตารางสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	123

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ	24
3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (แบ่งตามขนาดสถาน)	26
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยเชิงปริมาณ	30
4.2 หลักการและแนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการ ในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง	31
4.3 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดใหญ่	32
4.4 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดกลาง	43
4.5 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดเล็ก	48
5.1 เงื่อนไขที่ใช้ในการบริหารและแนวคิดที่กำกับการบริหารองค์การ	57
5.2 การวิจัยเชิงปริมาณด้านปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่าย	63
5.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้านปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่าย	64
5.4 การวิจัยเชิงคุณภาพด้านปัจจัยแวดล้อมภายใน ที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่าย	65
6.1 ปรัชญา รูปแบบ และขั้นตอนการทำงาน ในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง	68
6.2 ปัญหาความสัมพันธ์ในการบริหารงานระหว่างสายงาน ด้านสำนักงาน วิศวกรรมและเทคนิค และวารสารศาสตร์	69
7.1 แนวทางการนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อ และความรับผิดชอบตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	77
7.2 ประเภทเนื้อหาข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก	85
7.3 แนวทางการจัดผังรายการของสถานีวิทยุที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	91
8.1 สมรรถนะผลในการทำงานขององค์การ	93
9.1 ทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคต	97
9.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง กับ เพศ	97
9.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง กับ อายุ	93
9.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง กับ รายได้	94
9.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง กับ ตำแหน่งงาน	99

ตารางที่		หน้า
9.6	ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง กับ สายงานที่ทำ	99
9.7	ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มการบริหารจัดการ องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง กับ ขนาดของสถานีวิทยุฯ	100

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ	9
2.2 โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง	13
2.3 ลำดับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ	15
2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	15
3.1 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการ ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง	28
4.1 การแบ่งประเภทโครงสร้างและหน้าที่ ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง	32
4.2 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	33
4.3 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในส่วนภูมิภาค	35
4.4 โครงสร้างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกึ่งมหาชน	36
4.5 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงกึ่งมหาชน	37
4.6 โครงสร้างศูนย์ข่าววิทยุกึ่งมหาชน	39
4.7 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงหน่วยขึ้นตรงกึ่งมหาชน	39
4.8 โครงสร้าง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	40
4.9 โครงสร้างการบริหารสถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง	41
4.10 โครงสร้างการบริหารงานข่าววิทยุของสำนักข่าวไทย	42
4.11 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุ อสมท ส่วนภูมิภาค	43
4.12 โครงสร้างบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด	44
4.13 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุฯ ในส่วนภูมิภาค ของบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด	45
4.14 โครงสร้างบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด	47
4.15 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด	48
4.16 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด	49
4.17 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด	50
4.18 โครงสร้างการบริหารงาน สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	51
4.19 โครงสร้างการบริหารงาน สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)	52
4.20 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุศึกษา	53
7.1 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง ของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	83
7.2 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกึ่งมหาชน	85

แผนภาพที่	หน้า
7.3 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง ของสถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง	87
7.4 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง ของสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาค	87
7.5 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มีลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด	88
7.6 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง ของสถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)	89
7.7 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมง ของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	90

ส่วนที่ 1

บทนำ

กิจการวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยถือกำเนิดมาเป็นระยะเวลาเกือบ 80 ปี แต่ละช่วงเวลาของประวัติศาสตร์มีความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม อย่างน่าสนใจ จากยุคที่วิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ผ่าน ยุคชาตินิยม สงคราม และการโฆษณาชวนเชื่อก่อนปี 2500 ยุคการค้าในระบบอุปถัมภ์โดยเผด็จการทหาร ก่อนปี พ.ศ. 2525 มาจนถึงยุคของการสื่อสารภายใต้ระบบทุนนิยมเสรีในปัจจุบัน การเข้าถือครองคลื่นความถี่ โดยหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้นรวดเร็วที่สุดใน ระหว่างปี พ.ศ. 2525 - 2535 จากจำนวน 177 สถานีเป็น 488 สถานี¹ จนถึงปัจจุบันมีสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งสิ้น 524 สถานี อยู่ภายใต้การถือครองโดยกองทัพและ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมรวม 212 สถานี กรมประชาสัมพันธ์ 147 สถานี บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) 62 สถานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 44 สถานี และสถานีวิทยุที่ขึ้นอยู่กับหน่วยราชการ มหาวิทยาลัย รัฐสภา อีกจำนวนหนึ่ง แต่ทั้งนี้ยังไม่มีแหล่งข้อมูลใดที่ทำการศึกษารวมของการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ถือครองคลื่นความถี่โดยหน่วยงานของรัฐ สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ได้สัมปทานหรือเช่าเวลาร่วมผลิตรายการของภาคเอกชน ตลอดจนถึงสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษาที่มี พันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะแต่อย่างใด

สื่อวิทยุกระจายเสียงเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายหลังจากกรมประชาสัมพันธ์เปิดโอกาสให้ เอกชนเข้ามาประมูลคลื่นความถี่วิทยุเพื่อเข้าไปบริหารจัดการทั้งคลื่นในปี พ.ศ. 2532² นำไปสู่ทิศทางของ การแข่งขันเพื่อเป็นผู้เข้าไปดำเนินกิจการในสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ถือครองโดยรัฐอย่างรุนแรงทั้งจากกลุ่ม ทุนมืออาชีพที่นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง กลุ่มทุนที่เชื่อมโยงกับระบบ อุปถัมภ์ในระบบราชการเพื่อเข้ามาถือครองคลื่นความถี่ของสถานีวิทยุกระจายเสียงจากหน่วยงานต่างๆ นำไป บริหารจัดการด้านการผลิตรายการและแสวงหารายได้ทั้งจากเม็ดเงินโฆษณา และเป็นนายหน้าแบ่งขาย ช่วงเวลาให้กับผู้ประกอบการรายอื่นอีกทอดหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้สัมปทานหรือเช่าเวลาทั้ง สถานีของหน่วยงานภาครัฐส่งผลให้มีบริษัทเอกชนรายใหม่เข้ามาในธุรกิจด้านนี้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกับอัตราค่า สัมปทานก็ปรับตัวสูงขึ้นไปหลายเท่าตัวเช่นกัน กระแสความนิยมในสื่อวิทยุกระจายเสียงเพิ่มขึ้นมาตามลำดับ ภายหลังจากที่บริษัทเอกชนผู้บริหารสถานีสามารถบริหารเวลาในผังรายการขอสถานีได้อย่างเบ็ดเสร็จ การจัด ผังรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม (Station Format) ตามแนวคิดที่เกิดขึ้นในประเทศตะวันตก และ สอดรับกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย สามารถสร้างความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสถานีประเภทดนตรีและเพลง (Music Radio) สำหรับกลุ่มผู้ฟังวัยรุ่นสามารถตอบสนองทางด้าน การตลาดได้เป็นอย่างดี เม็ดเงินจากการขายสปอตโฆษณา (Loose - spot) เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะ สถานีวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอฟ เอ็ม ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 35 สถานีในปี พ.ศ. 2536 มีงบ

¹ อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทยโครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อสิทธิ เสรีภาพ, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2544)

² คนวิทยุกับเส้นทางที่ไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ , โพสต์ทูเดย์ 3 มิ.ย. 2549

โฆษณาเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 31³ เมื่อเปรียบเทียบจากไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ. 2535 ส่งผลถึงมูลค่ารวมของงบสปอตโฆษณา (Loose - spot) ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอ็ฟ เอ็ม ทั้ง 35 สถานีในเขตกรุงเทพมหานคร มีมูลค่ารวมมากกว่า 2 พันล้านบาทเป็นปีแรก⁴ อันเป็นการสะท้อนถึงการเป็นอุตสาหกรรมสื่อ (Media industry) อย่างเต็มรูปแบบ และเม็ดเงินโฆษณาในสื่อวิทยุกระจายเสียงเพิ่มขึ้นสูงสุดถึง 7,055 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2548⁵ สถานีวิทยุกระจายเสียงหลายสถานีเป็นส่วนเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทเอกชนที่กระจายหุ้นอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ การสร้างเครือข่าย (Network) ของหลายสถานีสามารถครอบคลุมกลุ่มผู้ฟังได้ทุกช่วงอายุ (Segment) และสามารถถ่ายทอดสัญญาณครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เป็นการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และเป็นโอกาสของการวางแผนทางด้านการตลาดที่สามารถขายสปอตโฆษณา (Loose - spot) โฆษณาแฝงในรายการ (Sponsor) และการสร้างกิจกรรมเสริมเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง การเติบโตของอุตสาหกรรมทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงมิได้เติบโตอยู่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร สถานีวิทยุกระจายเสียงในแต่ละภูมิภาคก็มีการแข่งขันสูงไม่แตกต่างกัน การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีข่าวสาร ความรู้ ความคิดเห็น และความบันเทิงเป็นสินค้าไปสู่ผู้ฟังกำลังเคลื่อนคลมกับหลักจรรยาบรรณวิชาชีพสื่อมวลชนเพื่อแลกกับรายได้จากผู้สนับสนุนรายการเป็นรายได้หล่อเลี้ยงสถานี นำไปจัดสรรผลประโยชน์ภายในองค์กร หรือแสดงตัวเลขผลประโยชน์ประกอบการต่อนักลงทุน

ในขณะที่สื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการประสานความเข้าใจของคนในสังคมกลับมีพื้นที่น้อยลง เนื่องจากนำไปให้สัมปทานแก่เอกชนเพื่อประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์มากขึ้น พันธกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) และสถานีวิทยุกระจายเสียงในสังกัดสถาบันอุดมศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ การศึกษา และบริการสังคม ถูกแย่งชิงผู้ฟังไปสู่สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ให้ความบันเทิงเป็นหลัก การทำหน้าที่เป็นสื่อของรัฐและสื่อทางเลือกให้กับสังคมกลับไม่ได้รับการเหลียวแลจากนโยบายรัฐในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน หรือใช้แนวคิดสร้างสรรค์รายการให้มีคุณภาพและตอบสนองกับพฤติกรรมของผู้ฟังที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในทางกลับกันสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจเพื่อบริการสาธารณะกลับต้องแสวงหารายได้จากเม็ดเงินโฆษณา ผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งเป็นการแข่งขันกับสถานีวิทยุที่ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ที่มีความพร้อม ความคล่องตัวในการบริหารจัดการกว่ากันมาก

ก้าวย่างการเปลี่ยนแปลงของสื่อวิทยุกระจายเสียงเกิดขึ้นอีกครั้งภายหลังจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีผลบังคับใช้ โดยสาระสำคัญของมาตรา 40 กำหนดให้คลื่นความถี่เป็นสมบัติของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้มีองค์กรอิสระทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ และการแบ่งประเภทของกิจการ ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคชุมชนออกจากกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญกับผู้ประกอบกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยหน่วยงานภาครัฐที่ครอบครองคลื่นทั้งหมดทั่วประเทศจะไม่สามารถให้บริการแก่บริษัทเอกชนผู้รับสัมปทานหรือเช่าช่วงบริหารกิจการในระยะยาวอีกต่อไป ผู้ประกอบกิจการในภาคเอกชนสามารถขอใบอนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุและดำเนินงานได้โดยอิสระ ในขณะที่สัญญาภาคทางอำนาจเนื่องจากไม่สามารถสรรหาคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ได้นั้น องค์กรภาคชุมชน รวมถึงผู้ประกอบกิจการอิสระที่ไม่สามารถแข่งขันประมูลคลื่นวิทยุที่มีมูลค่ามหาศาลได้ขอใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญในการจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชน จนนำไปสู่การเข้าจับจองพื้นที่บนหน้าปัด

³ วรพล พรหมกัญทร , เรดิโอ 2000 ปฏิวัติคลื่นวิทยุ สื่อร้อนแห่งยุคสมัย , สำนักพิมพ์มติชน พ.ศ. 2538, น.17

⁴ เรื่องเดียวกัน , น.24

⁵ AC Nielsen , < www.adassotheai.com > , Industry Spending December 2005 ,

วิทยุกันอย่างไรให้หลักเกณฑ์ ควบคุม ตรวจสอบให้เป็นไปตามภารกิจของการจัดตั้งวิทยุชุมชน และกลายเป็นช่องทางในการแสวงหารายได้ การใช้พื้นที่สื่อชุมชนเพื่อกำหนดวาระข่าวสารกับประชาชนในพื้นที่เพื่อสร้างรายได้ อิทธิพล และประโยชน์ทางการเมืองอยู่ในปัจจุบัน

ปัจจัยที่มองข้ามไปไม่ได้ของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ใช้คลื่นความถี่เป็นพาหะ นำเสียงไปสู่ผู้ฟัง คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางด้านการออกอากาศไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) และเทคโนโลยีทางด้านการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง ที่นำระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในการควบคุม วางแผน และกำหนดประเภทเนื้อหารายการเพื่อนำออกอากาศโดยอัตโนมัติเป็นกลไกสำคัญในการผลิตและสร้างสรรค์งาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสูง ในขณะที่อายุสัมปทานของผู้ประกอบการในภาคเอกชนมีเพียง 1 - 2 ปี อีกทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ อย่างเช่น โทรศัพท์มือถือ และอินเทอร์เน็ต ที่สามารถเข้าถึงสื่อวิทยุได้อย่างง่ายดาย สามารถรับฟังรายการวิทยุสด (Real time) ได้จากทั่วโลก การเลือกเวลารับฟัง (On demand) และการจัดตั้งสถานีวิทยุบนอินเทอร์เน็ตขึ้นจำนวนมากมายังจากมือสมัครเล่น และผู้ผลิตรายการมืออาชีพที่ใช้เป็นช่องทางของการสร้างรายได้ในเชิงธุรกิจขึ้นมาได้โดยง่ายในยุคโลกาภิวัตน์

ตลอดระยะเวลาเกือบ 80 ปีของเส้นทางการกระจายเสียงในประเทศไทย มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลายด้านที่น่าสนใจศึกษา เช่น แนวทางการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงของผู้บริหารองค์กรแต่ละประเภท โครงสร้างและหน้าที่ของแต่ละองค์กร ยุทธศาสตร์การแข่งขัน การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดเนื้อหาสื่อ เป้าหมายขององค์กร และอนาคตของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย นอกจากนี้การสำรวจความคิดเห็นบุคลากรในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ต่อแนวทางการบริหารงานขององค์กร นโยบาย ทิศทางและเป้าหมายของสถานีวิทยุกระจายเสียงแต่ละประเภทเป็นเช่นไรในสภาวะความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ในปี พ.ศ. 2550

สภาพปัญหา

การบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงมีความแตกต่าง ซับซ้อน และมีปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวข้องที่ต้องคำนึงถึงหลายด้าน ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ นโยบายของรัฐ รัฐบาล และการเมือง ปัจจัยทางด้านรายได้ คู่แข่งขัน พันธมิตร องค์กรตรวจสอบทางสังคม การบริหารจัดการ การกำหนดเนื้อหา กลุ่มผู้ฟังและผลสะท้อนกลับ ทางด้านเทคโนโลยี และการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง จึงมีความน่าสนใจศึกษาถึงมโนทัศน์ (Concept) ของการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ทั้งในด้านโครงสร้างและหน้าที่ การบริหารงานในองค์กรสื่อแต่ละประเภท ยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดการทางการสื่อสาร การกำหนดเนื้อหาสื่อ เป้าหมายของการบริหารงานในองค์กรที่มีพันธกิจแตกต่างกัน และแนวโน้มของการบริหารจัดการองค์กรในอนาคตบนเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ และการปฏิรูปสื่อสารมวลชนตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมในมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยหรือไม่ เป็นปัจจัยที่น่าจะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษามโนทัศน์ (Concept) ของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง
2. เพื่อศึกษาการจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยโดยกำหนดระยะเวลาการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2549 – กันยายน 2550 โดยใช้ระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มกราคม พ.ศ. 2549 จนถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ตามแนวทางที่วางแผนในระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

- การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง 19 ราย ระหว่างเดือน มกราคม – มีนาคม 2550
- การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง 201 ตัวอย่าง ระหว่างเดือน เมษายน – พฤษภาคม 2550
- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ระหว่างเดือน มิถุนายน – สิงหาคม 2550
- สรุปผลการวิจัย จัดทำรายงาน และนำเสนอผลการวิจัย

นิยามศัพท์

- มโนทัศน์ (Concept) หมายถึง แนวคิดในการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในด้านโครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์การแข่งขัน การบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ การกำหนดเนื้อหา เป้าหมายและการประเมินผลงาน
- การจัดการทางการสื่อสาร (Communication Management) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการทางด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
- การบริหารงานสื่อสารมวลชน (Mass Communication Administration) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนในด้านโครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์การแข่งขัน การบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ การกำหนดเนื้อหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การ
- องค์การภาครัฐ หมายถึง หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่ให้จัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียง และอนุญาตให้ประกอบกิจการด้านวิทยุกระจายเสียง

- องค์การขนาดใหญ่ หมายถึง องค์การของรัฐที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) สถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายกองทัพบก และสถานีวิทยุกระจายเสียงของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- องค์การขนาดกลาง หมายถึง บริษัทเอกชนขนาดกลางที่ได้รับสัญญาสัมปทานให้เช่าเวลาบริหารจัดการและผลิตรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงที่หน่วยงานของรัฐมากกว่า 3 สถานี ได้แก่ บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด และ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด
- องค์การขนาดเล็ก หมายถึง บริษัทเอกชนขนาดเล็กที่ได้รับสัญญาสัมปทานให้เช่าเวลาบริหารจัดการและผลิตรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงที่หน่วยงานของรัฐจำนวน 1 – 3 สถานี ได้แก่ บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด และ บริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด
- สถานีวิทยุสถาบันการศึกษา หมายถึง สถานีวิทยุกระจายเสียงที่จัดตั้งโดยสถาบันการศึกษา และหน่วยงานทางด้านการศึกษาของรัฐ ได้แก่ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.) และสถานีวิทยุศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
- วัยเริ่มทำงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีอายุตั้งแต่ 20 – 29 ปี
- วัยกลางคน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีอายุตั้งแต่ 30 - 45 ปี
- วัยผู้ใหญ่ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป

ประโยชน์ของการศึกษา

1. เพื่อทราบถึงมโนทัศน์ (Concept) ของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การและหน้าที่ การบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ การกำหนดเนื้อหา เป้าหมาย และการประเมินผลงาน
2. เพื่อได้ทราบถึงแนวทางการจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย
3. เพื่อทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงประเภทต่างๆ ในอนาคตอันใกล้
4. เพื่อนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
5. เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมวลชนด้านวิทยุกระจายเสียง
6. เพื่อเป็นแหล่งศึกษาอ้างอิงสำหรับผู้สนใจศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานหลายด้าน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมวลชนที่จะต้องคำนึงถึงกระบวนการสื่อสารทั้งจากภายในองค์การ และการสื่อสารมวลชน (Mass) การบริหารจัดการ (Management) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ (Structure) การกำหนดเนื้อหา (Content) การวิเคราะห์เป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนถึงปัจจัยแวดล้อมที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ ได้นำกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกำหนดทิศทางการวิจัย ดังนี้

แนวคิดทางด้านการสื่อสาร

- การสื่อสารในองค์การ (Organization Communication)

แนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ

- ทฤษฎี Henri Fayol
- ทฤษฎี Max Weber
- แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (System Approaches)
- โครงสร้างองค์การ
- โครงสร้างในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
- ยุทธศาสตร์การบริหาร

แนวคิดทางด้านการวิเคราะห์องค์การสื่อมวลชน

- แนวคิด Political Economy of Media

แนวคิดทางด้านการสื่อสาร

- การสื่อสารในองค์การ (Organization Communication)

การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานขององค์การที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพ เกิดการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารอาจเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในองค์การ หรือเป็นการสื่อสารกับสังคม ลักษณะของการสื่อสารในองค์การแบ่งได้ 3 ประเภท⁶ คือ

⁶ เสนาะ ดิยาว์ , การสื่อสารในองค์การ ,พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,2541) ,น.9

1. การสื่อสารในระบบรวม (macro approach) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เน้นภาพรวมขององค์การทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารกับองค์การอื่นหรือหน่วยงานภายนอก และที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ การดำเนินงาน การสั่งการและการควบคุมภายใน
2. การสื่อสารระบบย่อย (micro approach) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เน้นความสำคัญของหน่วยงานหรือระบบย่อยในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่มีการติดต่อสื่อสารกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์การ
3. การสื่อสารเฉพาะบุคคล (individual approach) เป็นการสื่อสารเฉพาะบุคคลในพฤติกรรมทางการสื่อสารของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การสื่อสารของสมาชิกในองค์การ

แนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการองค์การมีแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้รับการยอมรับอยู่เป็นจำนวนมาก ที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) ซึ่งนักทฤษฎีหลายท่านได้พิสูจน์ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างจริงอย่าง เช่น

ฮั้วรี ฟาโยล (Henri Fayol)⁷ วิศวกรด้านอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้เสนอทฤษฎีการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์การซึ่งมีสาระสำคัญ 14 ข้อ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) เพื่อลดเวลาการเรียนรู้ในงานที่ทำให้น้อยลง และเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น โดยหลักการการแบ่งงานกันทำนี้จะใช้ได้ทุกระดับขององค์การไม่เฉพาะระดับคนงานเท่านั้น
2. อำนาจและความรับผิดชอบของผู้บริหารควรจะได้สัดส่วนกัน (authority and responsibility) โดยอำนาจหน้าที่จะต้องควบคู่กับความรับผิดชอบ เมื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นต้องยอมรับความรับผิดชอบที่ติดตามมาด้วย
3. วินัย (discipline) คือ ลูกจ้างจะต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยหัวหน้าจะเป็นผู้สร้างวินัยให้เกิดขึ้น
4. เอกภาพการบังคับบัญชา (unity of command) ลูกจ้างควรรับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและบุคคล
5. การมีทิศทางการทำงานเดียวกัน (unity of direction) คือการทำงานแต่ละกลุ่มกิจกรรมมีวัตถุประสงค์เดียวกันภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นต่อส่วนรวม คือ การตระหนักถึงผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนเสมอ
7. ค่าจ้างควรพิจารณาจากผลงาน ตามหลักความยุติธรรมและความสมเหตุสมผล

⁷ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทรมิตร, 2549), น.32

8. การรวมอำนาจ (centralization) ต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยพิจารณาความสามารถของผู้บริหารในการประสานงาน
9. สายการบังคับบัญชา (scalar chain) ต้องมีความชัดเจน และการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
10. ช่วงการควบคุม (span of control) หมายถึงจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมนุษย์มีข้อจำกัดในการดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดในเรื่องความรู้ เวลาทำงาน และสถานที่ (space) ดังนั้นจึงต้องพิจารณาช่วงการควบคุมขององค์การในแต่ละระดับให้มีความเหมาะสม
11. ความเสมอภาค (equity) อยู่บนพื้นฐานของความเมตตาและความยุติธรรม เพื่อสนับสนุนให้คนทำงานตามหน้าที่
12. ความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure of personnel) ผู้บริหารควรมีการวางแผนด้านบุคลากรให้ดี และสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career ladder) ให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
13. ความคิดริเริ่ม (initiative) คนงานที่มีความคิดริเริ่มในการทำงานจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
14. ความสามัคคี (esprit of corps) ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างทีมสปิริตเพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นในองค์การ

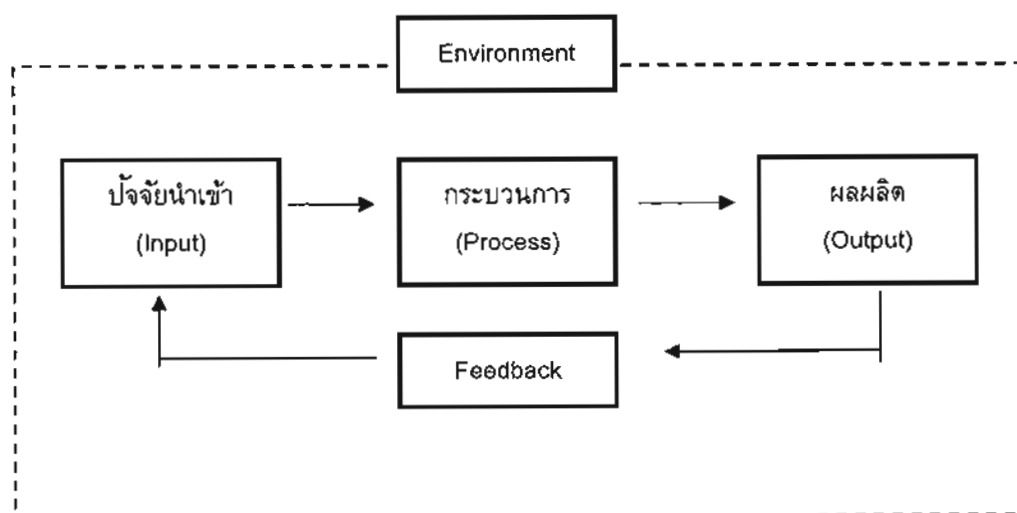
ในขณะที่ แมก เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้พัฒนาทฤษฎีระบบราชการขึ้นในรูปองค์การเชิงอุดมคติ (idea from of organization) โดย เวเบอร์ เชื่อว่าเป็นรูปแบบที่ดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเทียบกับองค์การในสมัยศักดินาและองค์การรูปแบบดั้งเดิมในสมัยนั้น

องค์การแบบราชการของ เวเบอร์ มีแนวคิดพื้นฐานมาจากสำนักเหตุผลนิยม ที่เน้นหลักการของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยอาศัยกฎระเบียบเน้นความเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) และเป็นกลาง คือ ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน ซึ่งลักษณะขององค์การแบบราชการของ เวเบอร์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ โดยใช้หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ (authority) ในการทำงาน และมีการกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน
2. หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชาและชั้นของอำนาจ (principle of hierarchical office authority) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับชั้น (positions arranged in a hierarchy) และมีการควบคุมสมาชิกทุกคนภายใต้โครงสร้างองค์การ โดยมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับเป็นผู้ดูแล
3. หลักการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่มีการเขียนไว้ (the management is based upon written documentary) มีกฎระเบียบในการทำงาน โดยมีเอกสารที่เขียนไว้อย่างเป็นทางการ (written documentary) เพื่อให้เกิดบรรทัดฐานเดียวกันในการทำงาน และเพื่อให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี ตลอดจนเกิดความต่อเนื่องและเสถียรภาพในการทำงาน
4. ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน (impersonal relationship) เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความชอบพอสวนตัวมาใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นการขัดต่อหลักคุณธรรม
5. การคัดเลือกและการแต่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเลิศด้านหน้าที่การงาน ความสามารถและผลงานเป็นสำคัญ

แนวคิดการบริหารเชิงระบบ

ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Approaches) ได้มีการพัฒนาขึ้นในภายหลังจากที่องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์การต่างๆ ต่อกันมากขึ้น และโยงใยกับการเปลี่ยนแปลงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกกับสิ่งที่อยู่ภายใน ซึ่งหลักการของแนวคิดเชิงระบบคือ การมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การและการจัดการองค์การให้ดีที่สุด โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกหลายด้าน มีกิจกรรมที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) กิจกรรมที่ทำจะมีลักษณะการทำซ้ำเป็นวงจรต่อเนื่อง (cycles of events) ซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมา มีความแตกต่าง (differentiation) ในสาขา ความชำนาญเฉพาะด้าน มีความซับซ้อนและหลากหลายของหน้าที่มากขึ้น โดยจะต้องมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่จะช่วยให้ระบบการทำงานในองค์การสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่ต้องคำนึงในการบริหารงานภายใต้สภาวะแวดล้อม (environment) ที่มีความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งตามกรอบแนวคิดการบริหารองค์การในยุคสมัยใหม่ การจัดการทางการสื่อสารจะให้ความสำคัญกับข้อมูล ทั้งช่องทางการรับข้อมูล การส่งข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารโดยเฉพาะ เป็นกระบวนการที่มีการนำเข้า ผ่านระบบขั้นตอนและการส่งออกสู่ภายนอก และย้อนกลับเพื่อปรับปรุง ดังนี้



แผนภาพ 2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Approaches)

จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติที่เป็นลักษณะของระบบคือ การต้องมีช่องทางรับข่าวสารข้อมูลเข้ามาในระบบอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา กับการต้องมีระบบข้อมูลที่มีการจัดระเบียบและไหลไปทั่วองค์การผ่านจุดสำคัญของการบริหารต่างๆ โดยสามารถประสานกันได้เป็นระบบเดียว นั่นคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information Systems) ทั้งนี้มีส่วนประกอบสำคัญ (Components)⁸ ต่างๆ ได้แก่

⁸ ธงชัย สันติวงศ์ และ ชนาธิป สันติวงศ์ , องค์การกับการสื่อสาร , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542) , น.46

1. ระบบจะประกอบขึ้นด้วยระบบที่มีขนาดใหญ่เล็กรวมอยู่ด้วยกัน โดยระบบใหญ่จะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่มีการแยกย่อยลดหลั่นลงไป
2. ระบบจะมีความเกี่ยวข้องต่อกัน คือ การสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันหากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการในจุดหนึ่งก็จะก่อผลกระทบต่อทั้งระบบ
3. ระบบมักจะมีกลไกเป็นระบบเปิดเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา และมักจะเปิดถึงกันกับองค์การอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ องค์การทางด้านสื่อสารมวลชนมีลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต⁹ (organic organization) ที่เป็นการเปลี่ยนรูปองค์การจากแบบเครื่องจักร องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะให้ความสำคัญกับการปรับตัว (adaptation) และการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. โครงสร้างยืดหยุ่น (flexible structure) ไม่ยึดติดกับโครงสร้างที่ตายตัว มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงาน
2. มีการกระจายอำนาจ (decentralization) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ผูกขาดการตัดสินใจที่ผู้บังคับบัญชา
3. การทำงานเป็นทีม (team work) ทีมงานจะช่วยเหลือกันผลักดันงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสมาชิกแต่ละคนอาจทำงานหลายด้าน มีความชำนาญทั่วไป (generalist) ไม่มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนในลักษณะการแบ่งงานกันทำ
4. เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ (performance - oriented) โดยจะกำหนดกฎระเบียบเท่าที่จำเป็น โดยจะมองว่ากฎระเบียบเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน หากไม่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยยึดผลงานเป็นหลักมากกว่า
5. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (information communication) สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ในทุกระดับโดยตรง ไม่ต้องผ่านโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ

โครงสร้างในองค์การ

โครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะกำหนด อธิบาย จัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคล และหน่วยงานทั้งองค์การ โดยจะสะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างองค์การ หลักการสำคัญของการกำหนดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (division of labor) เพื่อให้ได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้าน โดยผู้บริหารจะแบ่งงานทั้งหมดขององค์การออกเป็นด้านๆ ตามความชำนาญที่ต้องใช้ในการทำงาน ดังนี้

- 1.1. งานถูกแบ่งตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน (personal specialization) เช่น แบ่งตามสายวิชาชีพด้านบัญชี วิศวกร วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

⁹ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ,พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ไทรมิตร ,2549) , น.60

- 1.2. แบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน(Horizontal specialization) คือ เป็นการแบ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์กร เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่ง
- 1.3. งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวตั้งขององค์กร (vertical specialization) หรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ

2. การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่

- 2.1. การแบ่งตามหน้าที่ (division of labor) โดยจะเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ซึ่งจะเหมาะกับสถานการณ์ที่คงที่ ลักษณะเทคโนโลยีเป็นงานประจำ การพึ่งพาอาศัยระหว่างหน่วยงานไม่มากนัก ซึ่งจะมีข้อดีที่จะทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale) เพราะจะทำให้คนทำงานหน้าที่เดียวกันทำงานอยู่ด้วยกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน และส่งเสริมให้เกิดทักษะความชำนาญ แต่จะมีข้อจำกัดในด้านที่จะเห็นความสำคัญในหน่วยงานย่อยของตัวเองมากกว่าเป้าหมายรวมขององค์กร
- 2.2. การแบ่งตามผลผลิต (produce classification) จะเป็นการจัดกลุ่มโครงสร้างตามผลผลิต (output) ขององค์กร ซึ่งโครงสร้างจะจำแนกตามผลผลิตสนับสนุนการประสานงานข้ามสายงานภายในหน่วยงาน จึงมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้ดี เช่น การแบ่งเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit - SBU) การแบ่งตามผลผลิตจะทำให้สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้ดี และหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นกระบวนการ แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องการเกิดความซ้ำซ้อนขึ้นภายในหน่วยงานรวมทั้งจะมีค่าใช้จ่ายสูง
- 2.3. การแบ่งตามพื้นที่ (territorial classification) จะเป็นการจัดกลุ่มตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในองค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่มีภารกิจหรือทางด้านการตลาดค่อนข้างกว้างขวางจึงต้องกระจายหน่วยงานของตนให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ การจัดองค์กรในลักษณะนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องความเป็นเอกภาพของนโยบายโดยรวมขององค์กร
- 2.4. การแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (customer classification) จะเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นหลักเช่น ธุรกิจทางด้านธนาคาร เป็นต้น
- 2.5. การแบ่งแบบแมทริกซ์ (matrix structure) จะมีลักษณะเด่นคือการนำจุดดีและแก้ไขจุดอ่อนของแต่ละหลักการมาใช้ โดยโครงสร้างจะใช้การจำแนกตามประเภทสินค้า และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกัน โดยจะรายงานต่อผู้บริหารของสินค้านั้นๆ และผู้บริหารตามหน้าที่ โครงสร้างแบบแมทริกซ์ มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า องค์กรแบบโครงการ (project organization)

3. ช่วงการควบคุม (span of control) คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถดูแลให้เหมาะสม ซึ่งช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- 3.1. ปริมาณความสัมพันธ์ของบุคคล (volume of interpersonal relationships) ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะจากตำแหน่งตามโครงสร้างเท่านั้น
 - 3.2. คุณภาพของความสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึง ความถี่และความแน่นแฟ้น (frequency and intensity) ของความสัมพันธ์
 - 3.3. ระดับของความชำนาญเฉพาะด้าน (degree of specialization)
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (degree of authority) เป็นกระบวนการกระจายอำนาจหน้าที่ลงไปยังส่วนล่างขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของการรวอำนาจหรือกระจายอำนาจอย่างรอบคอบ ดังนี้
- 4.1. เหตุผลของการกระจายอำนาจ (decentralization)
 - 4.1.1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับให้เกิดทักษะในการตัดสินใจและพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า
 - 4.1.2. เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการแข่งขันภายในองค์การ
 - 4.1.3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอิสระ คล่องตัวในการทำงาน
 - 4.2. เหตุผลของการรวมอำนาจ (centralization)
 - 4.2.1. การอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจมีค่าใช้จ่ายสูง
 - 4.2.2. การกระจายอำนาจต้องมีการวางแผนและระบบการรายงานที่ดีและรอบคอบ
 - 4.2.3. เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ
 - 4.2.4. เพื่อเอื้อต่อการบริหารที่มุ่งประสิทธิภาพ
 - 4.3. การพิจารณาการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้
 - 4.3.1. องค์การที่มีลักษณะงานประจำสามารถใช้การตัดสินใจแบบรวมศูนย์
 - 4.3.2. องค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจได้ ควรจะกระจายอำนาจลงไปได้
 - 4.3.3. การสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจให้คนที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหากต้องการกระจายอำนาจ
 - 4.3.4. การวิเคราะห์ประโยชน์และผลเสียที่เกิดขึ้นหากให้มีการกระจายหรือรวมอำนาจ
 - 4.3.5. ภาระงานของผู้บริหารในองค์การที่มีการรวมศูนย์อำนาจมีปัญหาเนื่องจากภาระงานที่มากเกินไปและต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำมากกว่าที่จะใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ

โครงสร้างในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

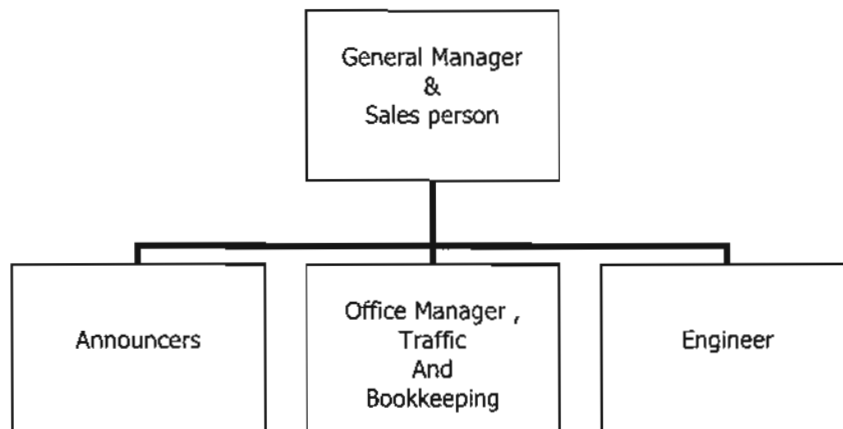
ในประเทศที่มีอุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่อย่างเช่นประเทศตะวันตก ได้จัดแบ่งประเภทโครงสร้างของการบริหารงานในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronics media) ไว้อย่างชัดเจนโดยการแบ่งโครงสร้างตามผลผลิต (produce classification) จะเน้นที่ผลของงาน (output) เป็นสำคัญ โดยจะมี

ความแตกต่างของโครงสร้างและหน้าที่ตามกระบวนการผลิต (Process) ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรที่มีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งนี้การจัดแบ่งโครงสร้างในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานในเชิงพาณิชย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยยึดขนาดของตลาดเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสายการผลิตในแต่ละกลุ่มงาน ตลอดจนถึงจำนวนบุคลากรของสถานีวิทยุที่แตกต่างกันไป

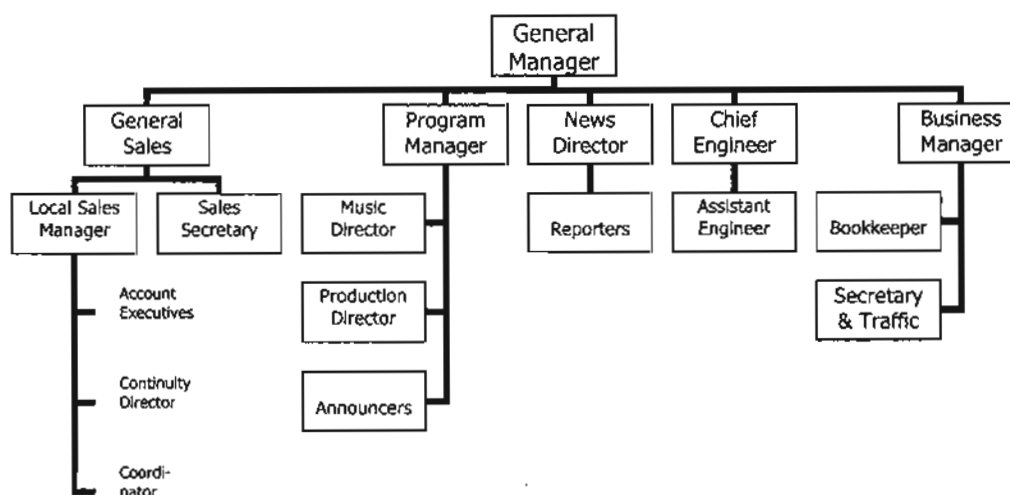
Peter K. Pringle , Michael F. Starr & William E. Mc Cavitt ¹⁰ ได้อธิบายโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ออกเป็น 3 ประเภทตามขนาดของตลาดเป็นหลัก ได้แก่

แผนภาพ 2.2 โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง

1. โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดเล็ก
(Organization of a small-market radio station)

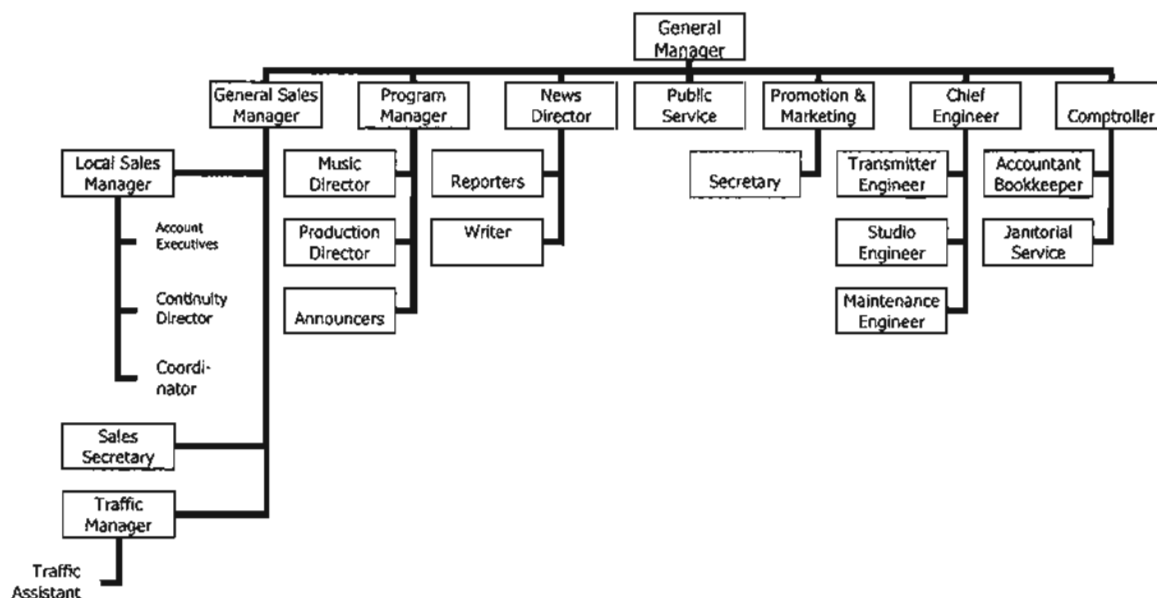


2. โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดกลาง
(Organization of a medium-market radio station)



¹⁰ Peter K. Pringle , Michael F. Starr & William E. Mc Cavitt , Electronic Media Management , 3rd Edition (London : Focal Press , 1995) , p 16 - 17

3. โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดใหญ่
(Organization of a large-market radio station)

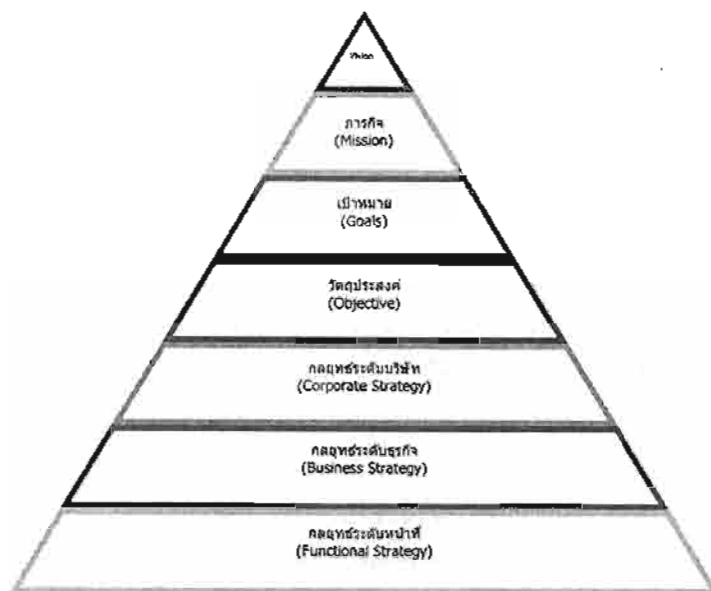


ยุทธศาสตร์การบริหาร

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเป็นหัวใจขององค์การที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การอยู่เหนือคู่แข่ง เป็นตัวชี้ถึงทิศทางอนาคตขององค์การ

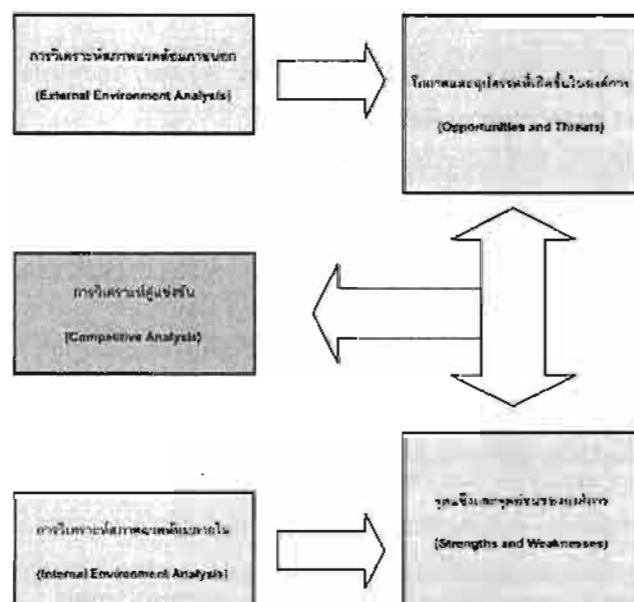
ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง ยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการในองค์การที่ต้องแข่งขันทั้งในด้านรายได้ การสร้างความนิยมของรายการ และทางด้านภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Function Strategy) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของธุรกิจ เพื่อนำไปใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์การต่อไป

แผนภาพ 2.3 ลำดับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Hierarchy of Strategies)



ปัจจัยสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis the External Environment) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Analysis the internal Environment) เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินงานกิจการจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน และคาดคะเนสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์จากคู่แข่ง (Competitive Analysis) อันจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กรที่เรียกว่า SWOT Analysis

แผนภาพ 2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis



แนวคิด Political Economy of Media

การวิเคราะห์องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงโดยใช้แนวคิด Political Economy of Media นั้นมาจากหลักคิดของ K. Marx ที่มุ่งวิพากษ์ปรากฏการณ์ทางสังคมในมิติเศรษฐกิจการเมืองเป็นหลัก¹¹ ที่ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของสังคม โดยถือว่ามิติเรื่องความคิด จิตสำนึก อุดมการณ์ นั้นเป็นโครงสร้างส่วนบน (Superstructure) ซึ่งกลุ่ม Political Economy of Media ที่ยึดมั่นตามหลักการวิเคราะห์ของ Marx ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาสื่อมวลชน ดังนี้

1. มีแนวคิดหลัก (Concepts) อยู่ 3 แนวทางที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ โครงสร้างทางเศรษฐกิจของสังคม อุตสาหกรรมสื่อมวลชน และเนื้อหาหรือผลผลิตของสื่อมวลชน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตเกี่ยวกับสื่อและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Ownership) ระบบการควบคุมสื่อด้วยกลไกทางเศรษฐกิจและการเมือง ระบบตลาดของสื่อ เป็นต้น
2. การศึกษาระบบสื่อสารมวลชน จะต้องวิเคราะห์เชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจและการเมืองของสังคม โดยการทำความเข้าใจระบบสื่อสารมวลชนทั้งในด้านผลผลิตของสื่อหรือเนื้อหาของสื่อได้นั้นจะต้องศึกษาถึงแหล่งทุนที่เชื่อมั่นว่าสื่อเป็นอุตสาหกรรมชนิดหนึ่งที่ทำการผลิตไปเพื่อขายหวังผลกำไร และเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หากสามารถผูกขาดทั้งในแนวตั้งและแนวนอนได้ก็จะสามารถสะสมผลกำไรของอุตสาหกรรมได้เพิ่มมากขึ้น
3. เนื้อหาของสื่อถูกกำหนดโดยระบบตลาด โดยมาจากผู้รับสารส่วนหนึ่งและเจ้าของทุนหรือผู้สนับสนุนในระดับนโยบาย
4. ผลที่เกิดขึ้นจากสื่อมวลชนในระบบทุนนิยมนั้น จะส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คือ
 - สื่อที่ดำเนินการอย่างอิสระจากระบบทุน (ไม่หวังกำไร) จะล้มหายตายจากลงไป สื่อที่ต้องการจะดำรงอยู่ได้จะมีความอิสระในการทำงานน้อยลง
 - เกิดการรวมศูนย์ของตลาดในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการรวมศูนย์ของทุน การกระจุกตัวของสื่อในตลาดผู้บริโภค
 - ผู้ทำงานสื่อจะใช้กลยุทธ์การผลิตที่ลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด โดยลดการลงทุนทั้งในด้านการผลิตเนื้อหา และการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - ลดการลงทุนในส่วนที่ทำกำไรน้อยต่อองค์การ โดยจะมุ่งผลิตเนื้อหารายการที่สามารถตอบสนองผู้รับสารที่มีอำนาจซื้อเป็นหลัก
 - เนื้อหาของข่าวสารจะมีลักษณะไม่สมดุลย์ทางการเมือง ทั้งนี้เพื่อเอาใจเจ้าของทุนซึ่งมักเป็นผู้ที่มีอำนาจทางการเมือง

โดยนักวิชาการคนสำคัญที่สนับสนุนแนวคิด Political Economy of Media เช่น P.Golding G.Murdock และ F.Curran ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่น่าสนใจวิเคราะห์ศึกษาสื่อมวลชน ดังต่อไปนี้

¹¹ กาญจนา แก้วเทพ , สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา , พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แบรินด์เอจ จำกัด , 2547) , น.175

1. โครงสร้างการเป็นเจ้าของสื่อประเภทต่างๆ
2. วิธีการทำงานทางการตลาดของสื่อจะเป็นไปตามกลไกตลาด เช่น จะต้องทำกำไร สัดส่วนในตลาดเพิ่มขึ้น สามารถขยายตลาด และสร้างตลาดใหม่ เป็นต้น
3. ปรากฏการณ์การผูกขาดสื่อมวลชน และการกระจุกตัวของสื่อมวลชน
4. ทิศนะใหม่ต่อผู้รับสารให้กลายเป็นสินค้า โดยปรับพฤติกรรมผู้บริโภคให้สอดคล้องกับสินค้าที่โฆษณาที่ต้องการเร่งทั้งปริมาณและคุณภาพการบริโภคของประชาชน

ทั้งนี้ แนวคิด Political Economy of Media เชื่อว่าแนวโน้มของสื่อมวลชนที่จะเกิดขึ้น

ได้แก่

1. อำนาจการเป็นเจ้าของสื่อ (Ownership) จะตกอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย ซึ่งมีแนวโน้มการกระจุกตัวและรวมศูนย์ของทุนทุกประเภท
2. มิติด้านเศรษฐกิจของข่าวสาร จะเพิ่มพูนความสำคัญมากขึ้นในระดับโลก ทั้งนี้ เนื่องจากการรวมตัวกันระหว่างธุรกิจโทรคมนาคมกับธุรกิจการกระจายเสียง
3. การควบคุมจากภาครัฐจะมีน้อยลง มีการผ่อนคลายการควบคุม (Deregulation) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นเอกชน (Privatization) หรือการอนุญาตให้มีวิทยุ / โทรทัศน์เสรีที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ (Liberalization) เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง” มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ทั้งในด้านของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนรายการ และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานีวิทยุกระจายเสียง แต่จากการค้นพบส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเฉพาะองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นการเฉพาะ มิได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานระหว่างหน่วยงานในบริบทของการบริหารการสื่อสารที่เป็นภาพรวมของสื่อวิทยุกระจายเสียงในระดับประเทศ โดยผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- โครงสร้างตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์ โดย สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ สถาบันเพื่อการวิจัยและพัฒนาประเทศไทย (TDRI) พ.ศ. 2546

เป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดสื่อวิทยุและโทรทัศน์ รวมทั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของสื่อ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ตลอดจนแนวทางการกำกับดูแลที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งการปฏิรูปสื่อกระจายเสียงในประเทศไทยให้มีความหลากหลายของเนื้อหา และเอื้อต่อการมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผลการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อวิทยุกระจายเสียงคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรคลื่นความถี่โดยทั่วไปขาดความโปร่งใส และไม่มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันของหน่วยงานแต่ละแห่ง พบการกระจุกตัวสูงของตลาดวิทยุในบางพื้นที่เช่น กรุงเทพมหานคร และการขยายตัวเป็นเครือข่ายในระดับประเทศของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนพบการผนวกกันในแนวตั้งระหว่างธุรกิจวิทยุกับธุรกิจบันเทิงโดยเฉพาะเพลง ซึ่งมีผลในการเพิ่มกำไรในการ

ประกอบการให้กับผู้ประกอบการ แต่มีผลในการลดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดของผู้ผลิตเพลงที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจวิทยุ และลดทางเลือกของผู้บริโภค นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังพบว่ามีการโฆษณาเกินสัดส่วนเวลาที่กำหนดอยู่ทั่วไป

- การสร้างมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย โดย ชีรรัตน์ พันทวี วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต. นิเทศศาสตร์ (นิเทศศาสตร์) พ.ศ. 2544

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมาตรฐาน และเครื่องมือประเมิน มาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย ที่ผ่านการทดสอบและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการวิทยุกระจายเสียง 4 กลุ่ม อันได้แก่ นักวิชาชีพ ผู้ฟัง ผู้ควบคุมกฎระเบียบ และผู้สนับสนุนรายการ ซึ่งจากผลการศึกษาผู้วิจัยได้เครื่องมือประเมินมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียง 4 ประเภท ได้แก่ สถานีเพลง สถานีข่าวและความรู้ สถานีเพื่อสาธารณะ และสถานีแบบผสม สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ในเบื้องต้น โดยพบว่าการพัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทยจำเป็นต้องอาศัย การสร้างมาตรฐานในองค์ประกอบส่วนย่อยของระบบ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลที่ได้ / ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน นอกจากนั้น ยังพบว่ามาตรฐาน และตัวชี้วัดมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียง มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามเนื้อหา และขนาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย

- โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ.2535-2542) โดย โนนุญ พรพิน วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ (การสื่อสารมวลชน) พ.ศ. 2543

ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาโครงสร้างการบริหารและการจัด การสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ พ.ศ.2532-2542 โดยใช้กรอบแนวคิด ด้านโครงสร้างสื่อในเชิงเศรษฐศาสตร์และกรอบทฤษฎีการวิเคราะห์องค์กรอุตสาหกรรม สื่อ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างของสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินการเชิงพาณิชย์เป็น โครงสร้างองค์กรสื่อในมิติขององค์กรอุตสาหกรรมสื่อที่มีอุดมคติขององค์กรในการแสวงหากำไร และอุดมคติของความเป็นมืออาชีพที่ให้บริการข่าวสารข้อมูลได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเป็นอิสระ ผู้ดำเนินการสถานีวิทยุข่าว ประกอบด้วย เจ้าของสถานี และบริษัท เอกชนที่รับสัมปทานในลักษณะเช่าเหมาเวลาเป็นรายสถานี โดยตั้งเป็นองค์กรเรียก ว่าสถานีวิทยุข่าว ผลิตรายการประเภทต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ฟัง และสร้างส่วนแบ่งการตลาด ในขณะที่มีสำนักข่าวเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่ผลิตข้อมูลข่าวและ รายการข่าวอื่นๆ ให้กับสถานีข่าวโดยมีขอบเขตในการกระจายเสียง ขึ้นอยู่กับความสามารถของเครื่องส่งในสถานีที่ได้รับสัมปทาน ซึ่งการขยายพื้นที่ในการกระจาย เสียงต้องพึ่งพาเงินทุนขนาดใหญ่ในการดำเนินการ

- โครงสร้างและการแสดงบทบาทของสถานีวิทยุ เอฟ. เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิรตซ์ โดย ไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. นิเทศศาสตร์ (การสื่อสารมวลชน) พ.ศ. 2540

จากการวิจัยพบว่า โครงสร้างหลักสำคัญของสถานี วิทยุเอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิรตซ์ ซึ่งประกอบด้วย กรรมสิทธิ์ การเป็นเจ้าของสื่อโดยรัฐ วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบระบบราชการ ความต้องการและความสนใจของผู้รับสารในการรับรู้ ข่าวสารอย่างเสรี และการแข่งขันเพื่อการบริการข่าวสารในระหว่างบรรดาสถานีวิทยุคลื่นข่าวสาร เป็นเงื่อนไขสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน และการแสดงบทบาทหน้าที่ในเชิงบรรทัดฐานขององค์กร นอกจากนี้ผลของการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงความ

ขัดแย้งพื้นฐานในสถานีวิทยูเอฟ. เอ็ม 92.5 เมกะเฮิร์ต คือความต้องการความปลอดภัยในการทำงานของ ผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพชาวต้องการเสนอข่าวที่มีคุณค่าให้แก่ สาธารณชน

- บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยูกระจายเสียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอฟ เอ็ม 101.5 เมกะเฮิร์ตซ์ โดย ดวงจันทร์ ศิริบุญราชชัย วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. นิเทศศาสตร์ (การสื่อสารมวลชน) พ.ศ. 2537

ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยูจุฬาฯ ในฐานะที่เป็นสื่อของ สถาบันอุดมศึกษา การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือ การศึกษาถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และ โครงสร้างของสถานีวิทยู และส่วนที่สองคือ การศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยู ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. วัตถุประสงค์ และโครงสร้างของสถานีวิทยูจุฬาฯ เปลี่ยนแปลงไป ตามนโยบายของผู้บริหาร จุฬาฯ ในแต่ละยุคสมัย โดยลักษณะโครงสร้าง แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ สถานีวิทยู ทดลองเพื่อกิจการนิสิต สถานีวิทยู เพื่อกิจการชุมชนมหาวิทยาลัย สถานีวิทยูเพื่อการให้บริการ วิชาการแก่สังคม และสถานีวิทยูในรูปวิชาชีพ
 2. บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยูจุฬาฯ ที่ปรากฏมี 6 ประการคือ 1. เป็นสื่อกลางระหว่างจุฬาฯกับ ชุมชนภายในและภายนอกสถาบัน 2. ให้ความรู้และการศึกษา 3. ให้ความบันเทิง 4. เป็น กระบอกเสียงให้จุฬาฯ 5. รักษาภาพลักษณ์จุฬาฯ และ 6. ชี้นำสังคม
 3. บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยูจุฬาฯ จะแตกต่างกันไป ขึ้นกับปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ 1. อิสรภาพและเสรีภาพในการดำเนินงาน 2. ขอบข่าย ในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น 3. ความสามารถในการสนองต่อความ ต้องการของผู้รับสาร และ 4. บรรทัดฐานและความคาดหวัง สังคม
- กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภท บ้านเทิง โดย วิภูสนา เทศวิศาล รายงานโครงการเฉพาะบุคคล (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2549

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การบริหารงานคลื่นวิทยุประเภทบ้านเทิงของภาคเอกชน ศึกษาปัจจัยแวดล้อมการบริหารงาน วิเคราะห์ปัญหาและโดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การบริหารงานคลื่นวิทยุประเภทบ้านเทิงของภาคเอกชน ศึกษาปัจจัยแวดล้อมการบริหารงาน วิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางแก้ไขการบริหารงานคลื่นวิทยุภาคเอกชน และศึกษาแนวโน้มการบริหารคลื่นวิทยุของภาคเอกชน ในอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่าพื้นฐานของบริษัท หรือกลุ่มบริษัทผู้ ประกอบธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบการจากพื้นฐานของความชอบและความต้องการใช้รายการ วิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยคำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก ปัจจัยภายในที่ส่งผล กระทบมากที่สุดต่อการบริหารงานของทุกบริษัท ได้แก่ปัจจัยภายใน และปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎหมาย ผู้สนับสนุนรายการ และความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่น

กลยุทธ์ในสภาวะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ ชัดเจน การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล้าตัดสินใจ และยังคง ยึดกลยุทธ์เดิมในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงแต่จะมีการพิจารณาทวนจุดอ่อนแล้วดำเนินการให้ลึกมากขึ้น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารกิจการสื่อสารวิทยุกระจายเสียง” เป็นการศึกษาวิจัยโดยเน้นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการอธิบายหลักและแนวทางการบริหารงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบเพื่อนำเสนอภาพรวมของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในองค์กรที่ศึกษา อันจะทำให้การวิเคราะห์ผลการวิจัยมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาในด้ามนโนทัศน์ (Concept) ของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย การบริหารจัดการทางการสื่อสาร และแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสำรวจเอกสาร (Documentary Research) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารมวลชนด้านวิทยุกระจายเสียง ทั้งจากข่าว บทความ หนังสือ รายงานประจำปี และเอกสารภายในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 11 องค์กร เป็นแนวทางเบื้องต้นในการกำหนดสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ของการศึกษา และจากการสังเกตการณ์ (Observation) ในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการวิจัย
2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept Interview) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 19 คน ใน 11 องค์กร โดยคัดเลือกจากผู้บริหารทั้งในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
3. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับกลางในองค์กรด้านสื่อสารวิทยุกระจายเสียง จำนวน 201 ตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รับข้อมูลโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยดำเนินการติดต่อขอเข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์พร้อมนำส่งประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทั้งสิ้น 8 ประเด็นเป็นการล่วงหน้า และดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึกจากคำถามที่มีโครงสร้าง (Structural Interview From) ณ สำนักงานอันเป็นที่ตั้งของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ และเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง 2 เครื่อง พร้อมกับการจดบันทึกประเด็นของการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 8 ประเด็น นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ขอเข้า

เยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานของสถานีวิทย์ ห้องส่ง ห้องบันทึกเสียง พื้นที่สำนักงาน และด้านวิศวกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ผลในลำดับต่อไป

- การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยวางแผนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินงานในองค์การสื่อสารมวลชนทางด้านวิทยุกระจายเสียงใน 4 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 11 องค์การ ได้แก่

1. องค์การสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่ที่เป็นผู้ได้รับอนุญาตใช้คลื่นความถี่ และจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียง ประกอบด้วย

- กรมประชาสัมพันธ์
- กองทัพบก
- บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

2. องค์การสื่อสารมวลชนขนาดกลางที่เป็นผู้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง ประกอบด้วย

- บริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด
- บริษัท คลิก วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด (มหาชน)

3. องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กที่เป็นผู้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง ประกอบด้วย

- บริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด
- บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด

4. องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กในสถาบันและหน่วยงานด้านการศึกษา ประกอบด้วย

- สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ซึ่งจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 11 องค์การนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นของแต่ละองค์การรวมทั้งสิ้น 19 ราย ดังนี้

หน่วยงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
1. สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	นายสุริยงค์ หุตะเสสาร	ผอ.ส่วนกระจายเสียงในประเทศ
	นางสาวพันธ์ทิพย์ สุนันทียกุล	ผอ.ส่วนสื่อข่าวและรายงานข่าว
2. สถานีวิทยุกองทัพบก	พ.อ.ประชาสรรค์ วัฒนะสงคราม	ผอ.ฝ่ายผลิตรายการ
	นางวรัดมา ลิ้มสกุล	ผช.บก.ศูนย์ข่าวกองทัพบก

หน่วยงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
3. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	นายพงศ์ศักดิ์ พยัณวิเชียร นายเชมทัตต์ พลเดช นางวรรณลักษณ์ ศรีสต	รท.กก.ผอ.ใหญ่ บมจ.อสมท ผช.กก.ผอ.ใหญ่ สำนักสร้างสรรค์ รายการวิทยุ บรรณาธิการข่าววิทยุ
4. บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด	นายชุมชัย แก้วแดง นางสาวอภิรดี พรเลิศ	บรรณาธิการอำนวยการ ผอ.ฝ่ายรายการและกิจกรรมพิเศษ
5. บริษัท อาร์เค มีเดีย จำกัด	นายกิตติภัทร์ รุ่งธนเกียรติ	อดีตประธานที่ปรึกษาฯ
6. บริษัท คลีก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด	มล.ภาริพงศ์ ทองใหญ่	กรรมการบริหาร
7. บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่ง สยาม จำกัด	นางกัลยา ทินพงษ์	กรรมการผู้จัดการ
8. บริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด	นางสาวอภิรดี มาติประเสริฐ	ผู้ประกาศและนักจัดรายการ
9. สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	นายจุมพล รอดคำดี นางสาวสุวรรณา สมบัติรักษาสุข	ผอ.สถานีวิทยุจุฬาฯ ผู้จัดการสถานีวิทยุจุฬาฯ
10. สถานีวิทยุกระจายเสียง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ผศ.อนุพร สุวรรณวาทกิจ นายถวิล สุวรรณมณี	ผช.ผอ.สถานีวิทยุ ม.ก. บรรณาธิการข่าวและผู้ประกาศ
11. สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	นายสุนทร พรหมรัตน์พงศ์ นางรัชดา คลี่สุนทร	ผอ.ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หน.ส่วนผลิตรายการวิทยุ

ตาราง 3.1 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

- แนวคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้วิจัยกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึกจากแนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งเป็นหัวข้อย่อยได้ 8 ประเด็น ได้แก่

1. โครงสร้างการบริหารงานในองค์กรของท่านเป็นเช่นไร มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างไร อำนาจในการสั่งการและกำหนดเป้าหมายองค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับใด และประเมินผลโดยวิธีการใด
2. แนวทางการกำหนดนโยบายในเรื่องเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การแข่งขัน และการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) เป็นเช่นไร และเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐ รัฐบาลนโยบายของสถานหรือไม่อย่างไร
3. ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงของท่านมากที่สุด
4. แนวทางการบริหารงานในองค์กรสื่อทั้งในด้านสำนักงาน การตลาด วิศวกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิตรายการและกองบรรณาธิการเป็นเช่นไร และการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ หรือมีความขัดแย้งภายในองค์กรมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

5. แนวทางการจัดการทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีลักษณะอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนมากน้อยแค่ไหน และเกิดผลกระทบ ความเสียหายจากกระบวนการสื่อสารที่ผิดพลาดบ้างหรือไม่อย่างไร
6. กระบวนการกำหนดเนื้อหา รูปแบบรายการ การจัดผังรายการของสถานีฯเป็นเช่นไร เป็นอำนาจของผู้บริหารระดับใด ระยะเวลาของการปรับผังรายการขึ้นอยู่กับปัจจัยใด และให้ความสำคัญกับกลุ่มใดมากที่สุด (ผู้ฟัง ผู้สนับสนุนรายการ ผู้บริหาร เจ้าของสถานี รัฐบาล ฯลฯ)
7. เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงของท่านมีอะไรบ้าง ให้น้ำหนักความสำคัญกับเป้าหมายความสำเร็จในเรื่องรายได้ การสร้างควา นิยมมากน้อยเพียงใด และเป้าหมายในเชิงอุดมคติของท่านเป็นอย่างไร มีความ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากน้อยแค่ไหน
8. ท่านคิดว่าแนวโน้มของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในระยะ 1 – 3 ปีข้างหน้า จะเป็นเช่นไร มีนโยบายการขยายกิจการหรือไม่ แนวโน้มของการแข่งขัน กระแสการ ปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ตลอดจนถึงความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีการสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงของท่านมาก น้อยเพียงใด

- **การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล**

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร ข่าว บทความที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างศึกษา การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารองค์กรผ่านสื่อมวลชน และการสอบถามโดย ตั้งคำถามจากกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่เปิดโอกาสให้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คน นอกจากนั้นผู้วิจัยจะใช้การ สอบถามอย่างไม่เป็นทางการกับผู้เกี่ยวข้องในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงเพื่อยืนยันข้อมูลอีกทางหนึ่งด้วย

- **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดระเบียบหมวดหมู่ของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ การศึกษา และแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยโดยการ พรรณนาตามลำดับเนื้อหาที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอาศัย รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจจากพนักงานและผู้บริหารในองค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาทั้ง 11 องค์กร

- **การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง**

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็น กลุ่มตัวอย่างศึกษา 11 องค์กร จำนวนทั้งสิ้น 201 ตัวอย่าง โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรสื่อ วิทยุกระจายเสียงซึ่งมีลักษณะงานภายในองค์กรทั้งในด้าน สำนักงาน วิศวกรรมและเทคนิค และทางด้าน วารสารศาสตร์ นอกจากนี้การหอดแบบสอบถามยังได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและ

ระดับกลางขึ้นไปด้วย เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนรอบด้าน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจทั้งสิ้น 201 ตัวอย่างนั้นสามารถจำแนกตามขนาดขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ทำการศึกษา ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวน	อัตราส่วน
1. สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่	66	32.8
2. สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดกลาง	82	40.8
3. สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก	53	26.4

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (แบ่งตามขนาดสถานี)

- แนวคำถามในแบบสอบถาม

ผู้วิจัยกำหนดแนวคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง จำนวน 22 ข้อ และคำถามภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ 6 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1. กระบวนการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง จำนวน 22 ข้อ ได้แก่

1. หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ
2. แนวทางในการบริหารจัดการ
3. เงื่อนไขที่ใช้ในการบริหารจัดการ
4. แนวคิดที่กำกับการบริหารจัดการ
5. เครือข่ายหรือการขยายการลงทุน
6. ปรัชญาในการบริหารจัดการ
7. รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจัดการ
8. กระบวนการในการบริหารจัดการ
9. ปัญหาของสำนักงาน
10. ปัญหาของงานวิศวกรรมและเทคนิค
11. ปัญหาของงานทางวารสารศาสตร์
12. วิธีการนำเสนอข่าวสาร
13. เนื้อหาข่าวสารที่น่าเสนอ
14. จุดยืนการตอบสนองต่อผู้รับสาร
15. งานที่มีความสำคัญ
16. ความสัมพันธ์ของงาน
17. ปัจจัยภายในองค์กร
18. ปัจจัยภายนอกองค์กร
19. คดีที่เข้าไปเกี่ยวข้อง
20. มาตรการความรับผิดชอบ
21. สัมฤทธิผลการบริหารจัดการ
22. อนาคตของการบริหารงานสื่อสารมวลชน

ส่วนที่ 2. ภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. รายได้
4. ตำแหน่งงาน
5. กลุ่มงานที่สังกัด
6. ขนาดสถานีวิจัยที่สังกัด

- การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

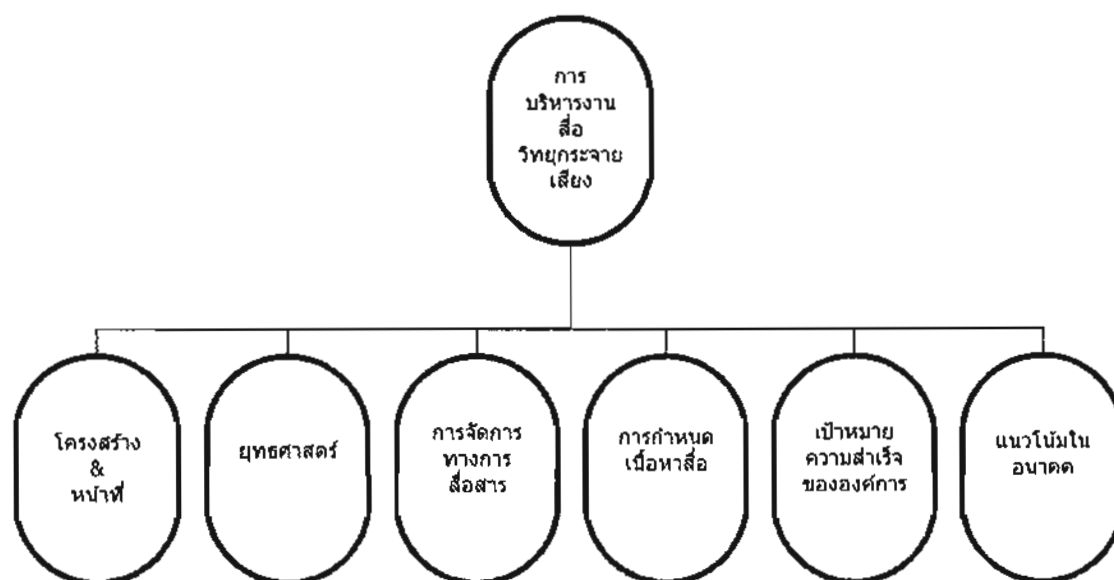
ผู้วิจัยวัดความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากค่า α โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลทุกข้อรวมกันร้อยละ 95 ซึ่งให้ความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปทดสอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่คัดเลือกศึกษาทั้ง 11 องค์กร

- การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 201 ชุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS For Windows โดยนำตัวแปรทั้งหมดมาลงรหัสเพื่อเปลี่ยนสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปตัวเลข และนำมาหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้วิจัยได้แปลความหมายของข้อมูลจากค่าเฉลี่ย (Mean) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลตั้งแต่ 1 – 4 และให้ความหมายตามระดับ ดังนี้

Mean	ความหมาย
1.00 - 1.50	น้อยมาก
1.51 - 2.10	ค่อนข้างน้อย
2.11 - 2.70	ปานกลาง
2.71 - 3.30	ค่อนข้างมาก
3.31 - 4.00	สูงมาก

แผนภาพ 3.1 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง



ส่วนที่ 2

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น (*The Frontier of Communication Administration : The Dimensions of Radio Broadcasting Administration*) ผู้วิจัยได้จำแนกผลการวิจัยออกเป็นส่วนๆ ตามเนื้อหาที่มีผลสำคัญต่อการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในองค์รวมของการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งมีลักษณะองค์ประกอบแตกต่างกับสื่อหลักประเภทอื่นๆ ในหลายมิติ เนื่องจากมีจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงกระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 500 สถานี กระจายอยู่ในความครอบคลุมของหน่วยงานของรัฐผู้ได้รับอนุญาตจัดสถานีวิทยุกระจายเสียงหลายหน่วยงาน ในขณะที่การบริหารงานส่วนใหญ่จะให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการเพื่อเป้าหมายทางด้านรายได้เป็นหลัก ในขณะที่ยุทธศาสตร์ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมีทั้งการบริหารจัดการเพื่อแสวงหากำไรและการให้บริการสาธารณะตามพันธกิจขององค์การ การบริหารจัดการภายในองค์การที่มีหลายวิชาชีพต้องทำงานประสานงานร่วมกัน โดยมีทิศทางและเป้าหมายขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง จรรยาบรรณวิชาชีพและอุดมการณ์ ตลอดจนถึงทิศทางในอนาคตของสื่อวิทยุกระจายเสียงแตกต่างกันไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการศึกษาหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็น 6 ด้านดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
2. ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
3. การจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง
4. การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง
5. เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง
6. แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

จากการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ผลในเชิงสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อยู่ในวัยกลางคน (30 – 45 ปี) มากที่สุด รายได้พอดีใช้สอย ทำงานทางด้านสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ และทำงานอยู่ในสถานีวิทยุขนาดกลางมากที่สุด .

ตาราง 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ

คุณสมบัติ	จำนวน	อัตราส่วน (ร้อยละ)
เพศ		
ชาย	89	44.9
หญิง	109	55.1
	198	100
อายุ		
วัยเริ่มต้นทำงาน	64	32.2
วัยกลางคน	101	50.8
วัยผู้ใหญ่	34	17.1
	199	100
รายได้		
ไม่พอใช้	74	37.4
พอใช้สอย	98	49.5
เงินเหลือเก็บ	26	13.1
	198	100
งานที่ทำ		
ด้านสำนักงาน	92	47.7
ด้านวิศวกรรมและเทคนิค	28	14.5
ด้านวารสารศาสตร์	73	37.8
	193	100
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	136	69.0
นักบริหารระดับต้น	40	20.3
นักบริหารระดับกลางขึ้นไป	21	10.7
	197	100
ขนาดของหน่วยงาน		
สถานีวิทยขนาดเล็ก	53	26.4
สถานีวิทยขนาดกลาง	82	40.8
สถานีวิทยขนาดใหญ่	66	32.8
	201	100

บทที่ 4

โครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ผลการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้นถึงระดับกลางในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ทั้งสิ้น 201 ตัวอย่าง ในบริบททางด้านโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการมากที่สุด โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก (Mean = 2.91) และให้น้ำหนักความสำคัญกับหลักการทางคำอำนาจ (Mean = 2.53) และหลักการสื่อสารในระดับปานกลาง (Mean = 2.41) โดยให้น้ำหนักกับหลักการตลาดค่อนข้างน้อย (Mean = 1.57)

ในส่วนของแนวทางการบริหารจัดการนั้นจะเน้นที่ตัวบุคคลเป็นลำดับแรก โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก (Mean = 2.98) รองลงมาเป็นการให้ความสำคัญกับตัวงาน (Mean = 2.78) โดยกลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญในเรื่องข้อมูลข่าวสาร (Mean = 1.90) และเทคนิคการผลิต (Mean = 1.73) ค่อนข้างน้อย ดังแสดงในตาราง 4.1

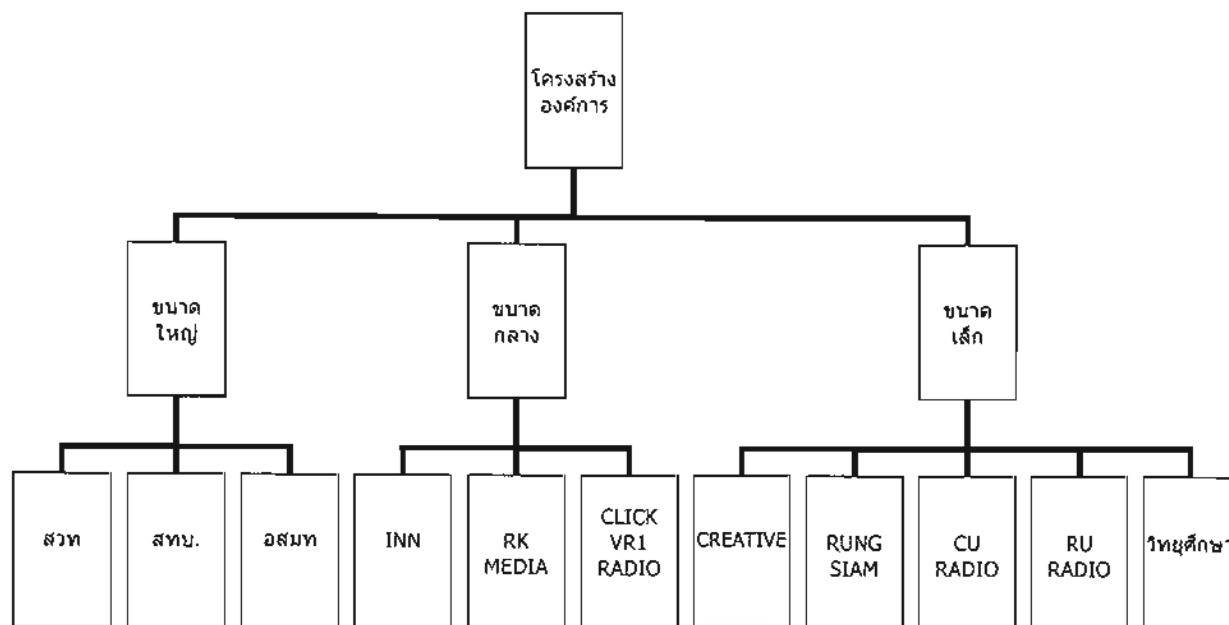
ตาราง 4.2 หลักการและแนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. หลักการที่ใช้มากที่สุดขององค์การ			
• ผู้มีอำนาจ	2.53	1.327	ปานกลาง
• หลักการบริหารจัดการ	2.91	1.066	ค่อนข้างมาก
• หลักการสื่อสาร	2.41	1.083	ปานกลาง
• หลักการตลาด	1.57	0.841	ค่อนข้างน้อย
2. แนวทางการบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ			
• ตัวงาน	2.78	1.110	ค่อนข้างมาก
• ตัวคน	2.98	1.175	ค่อนข้างมาก
• เทคนิคการผลิต	1.73	0.882	ค่อนข้างน้อย
• ข้อมูลข่าวสาร	1.90	1.100	ค่อนข้างน้อย

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในด้านโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงออกเป็น 3 กลุ่ม โดยยึดหลักจำนวนของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่สามารถเข้าไปบริหารจัดการตามนโยบายของแต่ละหน่วยงานหรือกิจการในเชิงธุรกิจ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่
2. โครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดกลาง
3. โครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก

แผนภาพ 4.1 การแบ่งประเภทโครงสร้างและหน้าที่ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง



4.1 โครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่

จากการศึกษาการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในองค์การขนาดใหญ่ ผู้วิจัยเลือกศึกษา ได้แก่ องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่อยู่ภายใต้การบริหารงานขององค์การด้านสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่ของรัฐ 3 ลำดับแรกที่ครอบคลุมคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงมากกว่าสองในสามของประเทศ อันได้แก่ กรมประชาสัมพันธ์ จำนวน 147 สถานี กองทัพบก จำนวน 126 สถานี และบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จำนวน 62 สถานี ซึ่งทั้ง 3 องค์การมีโครงสร้างการบริหารงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงที่แตกต่างกันไปตามพันธกิจและเป้าหมายของแต่ละกิจการ ดังนี้

ตาราง 4.3 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดใหญ่

หน่วยงาน	กรุงเทพมหานคร		ภูมิภาค		รวม	ร้อยละ
	AM	FM	AM	FM		
กรมประชาสัมพันธ์	5	6	55	81	147	27.74
กองทัพบก	12	12	66	37	126	24.28
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	2	7	-	53	62	11.78
รวม	19	25	121	171	235	62.80

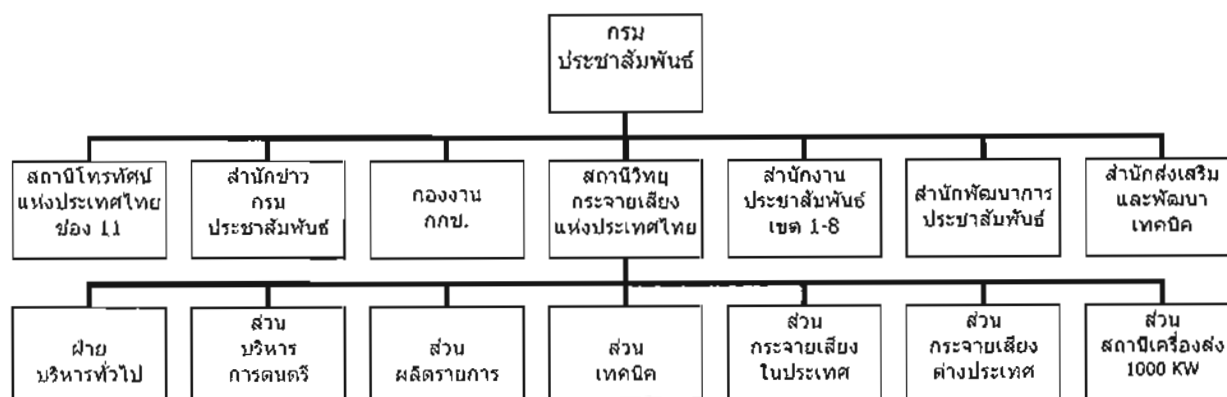
• โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจทางด้านการกระจายเสียงของรัฐมาเป็นระยะเวลากว่า 77 ปี การอยู่ภายใต้ร่มเงาการบริหารงานของกรมประชาสัมพันธ์ที่มีภารกิจด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของรัฐ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยมีภารกิจในการ “ดำเนินงานประชาสัมพันธ์โดยใช้วิทยุกระจายเสียงเพื่อการพัฒนาประเทศ และเผยแพร่นโยบายของรัฐ ข่าวสาร และการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชน สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา และการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางวิทยุกระจายเสียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อประโยชน์แก่ความมั่นคง และเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข”¹²

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) ในสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ มีจำนวนสถานีวิทยุทั้งสิ้น 147 สถานี เป็นความถี่ในระบบ เอ.เอ็ม. จำนวน 60 สถานี และระบบ เอฟ.เอ็ม. 87 สถานี อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร 11 สถานี และในภูมิภาค 136 สถานี ทั้งนี้กรมประชาสัมพันธ์ได้สนับสนุนเป็นเครือข่ายวิทยุโรงเรียน และวิทยุนอกโรงเรียนให้กับกระทรวงศึกษาธิการ รายการเพื่อการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 11 สถานี

โครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย มีลักษณะการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ที่มีสายการบังคับบัญชา (scalar chain) ชัดเจน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามลำดับชั้น (position arranged in a hierarchy) มีการควบคุมสมาชิกให้อยู่ภายใต้โครงสร้างขององค์การโดยมีผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับเป็นผู้ดูแล การแบ่งสายงานตามหน้าที่ (Functional Classification) ที่มุ่งเน้นการทำงานในสายงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยประกอบด้วย 7 หน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนบริหารการดนตรี ส่วนผลิตรายการ ส่วนเทคนิคส่วนกระจายเสียงในประเทศ ส่วนกระจายเสียงต่างประเทศ และส่วนสถานีเครื่องส่ง 1000 กิโลวัตต์

แผนภาพ 4.2 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย



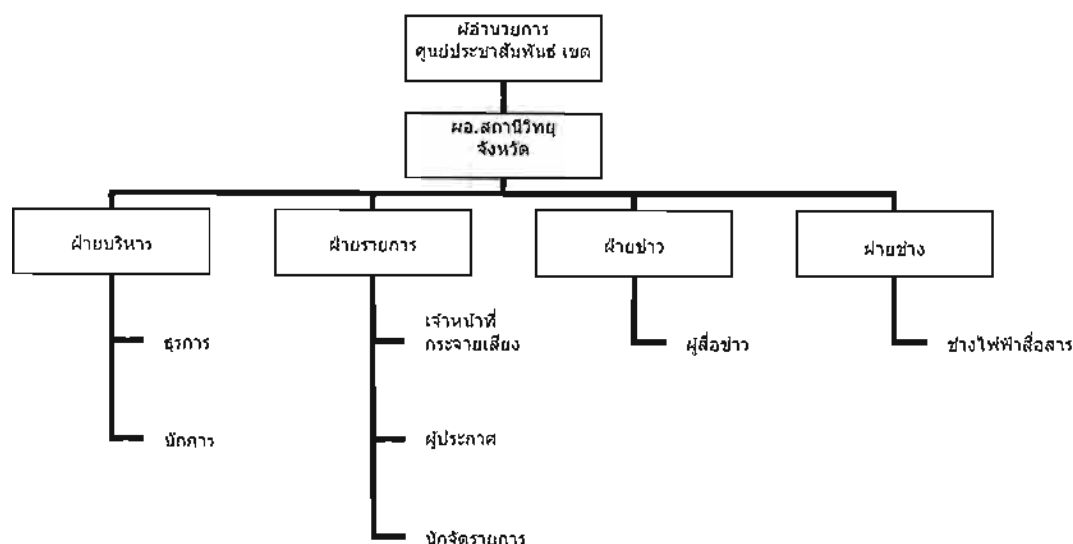
¹² แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการการพัฒนาวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ (พ.ศ. 2542 – 2544) อัดสำเนา , น.1

ในมิติด้านของโครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ถือว่าเป็นโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันภารกิจสำคัญของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยอย่างเช่น การถ่ายทอดข่าวภาคบังคับเวลา 07.00 น. และ 19.00 น. ให้กับสถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานีทั่วประเทศ และการถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมงไปยังเครือข่ายสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยทั่วประเทศนั้น กระบวนการผลิตรายการข่าวกลับเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ที่มีผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกัน ขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์เช่นเดียวกัน จึงทำให้สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยไม่สามารถเข้าไปบริหารจัดการหรือกำหนดเนื้อหาทางด้านข่าวแต่อย่างใด ยกเว้นการสนับสนุนในด้านบุคลากรที่เป็นผู้ประกาศข่าวและช่างเทคนิคควบคุมเสียง หรือแม้กระทั่งการถ่ายทอดสัญญาณรายการต่าง ๆ ไปยังเครือข่ายของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภูมิภาค ก็ต้องขึ้นกับนโยบายการบริหารงานของสำนักประชาสัมพันธ์เขต ซึ่งมีหน่วยงานครอบคลุมอยู่ 8 เขตทั่วประเทศ มีสถานะของตำแหน่งเท่าเทียมกัน การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องใช้การประสานงานเป็นการภายใน ในขณะที่การดำเนินงานตามขั้นตอนจะต้องผ่านสายการบังคับบัญชาในระดับรองอธิบดีอีกชั้นหนึ่งเพื่อส่งการในเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งจะถือเป็นนโยบายของกรมประชาสัมพันธ์ต่อไป

การบริหารจัดการภายในองค์การใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยยึดถือระเบียบปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ ผู้บริหารระดับส่วนจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีหน่วยงานย่อยระดับฝ่ายเป็นผู้ดำเนินงานตามแผนงาน หรือคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานทางด้านการผลิตเนื้อหาข่าวรายการหลักได้แก่ ส่วนผลิตรายการ จะมุ่งเน้นการผลิตรายการที่กำหนดในผังรายการของคลื่น เอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ต และ เอ.เอ็ม. 89.1 กิโลเฮิร์ต เป็นสถานีแม่ข่ายของการถ่ายทอดสัญญาณรายการต่าง ๆ ไปยังสถานีเครือข่ายในส่วนภูมิภาคเป็นหลัก รวมทั้งการทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานราชการและองค์การภายนอกในการเข้าร่วมผลิตรายการ และส่วนกระจายเสียงในประเทศทำหน้าที่ผลิตรายการถ่ายทอดสดรายการต่าง ๆ ให้กับสถานีฯ เช่น งานพระราชพิธี งานรัฐพิธี การประชุมสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา งานบรรยายทางวิชาการ และการถ่ายทอดสดรายการกีฬาระดับชาติ เป็นต้น ในขณะที่งานทางด้านสำนักงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสถานีฯ และส่วนเทคนิคจะทำหน้าที่สนับสนุนด้านเครื่องมือ บุคลากร สำหรับการปฏิบัติงานในห้องส่ง การถ่ายทอดสด และการเชื่อมโยงสัญญาณไปยังเครือข่ายในส่วนภูมิภาค

ขณะที่โครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในส่วนภูมิภาค จะมีผู้อำนวยการสถานีฯ ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาภายในสถานี โดยมีการจัดโครงสร้างภายในตามหน้าที่ความรับผิดชอบและงบประมาณของสถานีฯ ซึ่งจะประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายรายการ ฝ่ายข่าว และฝ่ายช่าง เป็นหลัก

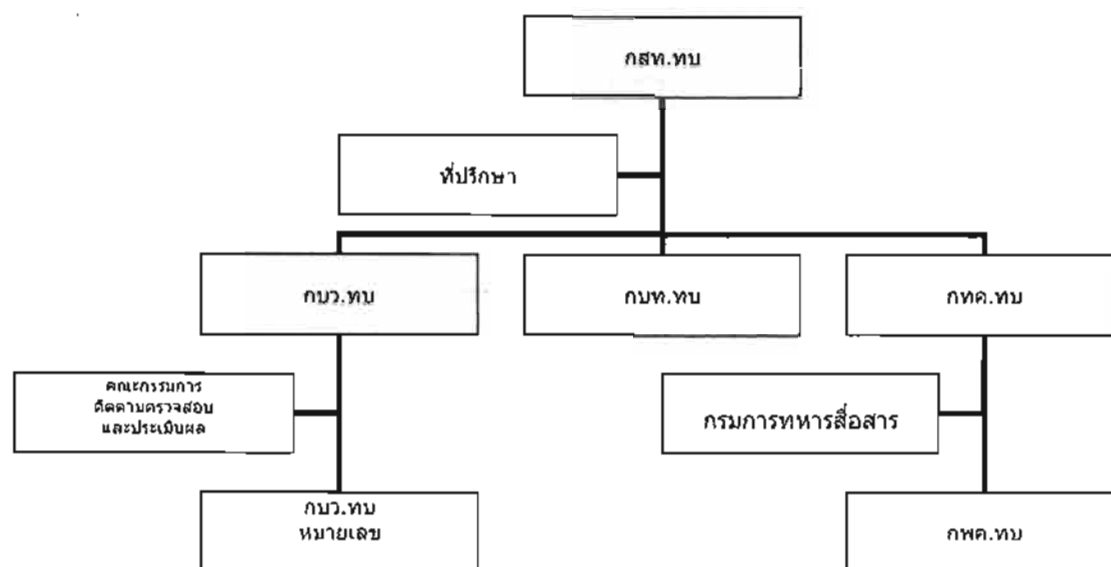
แผนภาพ 4.3 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในส่วนภูมิภาค



- โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.)

กองทัพบกเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงที่ได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงมากเป็นอันดับ 2 รองจากกรมประชาสัมพันธ์ มีจำนวนสถานีวิทยุในสังกัดทั้งสิ้น 127 สถานี เป็นความถี่ในระบบ เอ.เอ็ม. จำนวน 78 สถานี และระบบ เอฟ.เอ็ม. 49 สถานีกระจายอยู่เหล่าทัพในพื้นที่กรุงเทพมหานคร 24 สถานี และหน่วยงานในสังกัดกองทัพบกในภูมิภาค 107 สถานี ทั้งนี้ได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่ในระบบ เอ.เอ็ม. จำนวน 11 สถานี เป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงเคลื่อนที่เฉพาะกิจ เพื่อปฏิบัติงานทางด้านความมั่นคงในพื้นที่ชายแดนทั่วประเทศ ภายหลังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีผลบังคับใช้ และการตราพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ขึ้นมานั้น กองทัพบกได้กำหนดแนวทางการบริหารงานกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบกขึ้น โดยจัดทำแผนปรับแผนนโยบายการบริหารงานด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ โดยจัดทำแผนแม่บทการบริหารงานกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2545 – 2549 ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก โดยให้หน่วยงานที่ควบคุมและกำกับดูแลสถานีวิทยุกระจายเสียง สถานีวิทยุโทรทัศน์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนรองรับให้สอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2548 กองทัพบกได้ออกระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2548 ขึ้นมาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 โดยกำหนดโครงสร้างดังนี้

แผนภาพ 4.4 โครงสร้างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม
กองทัพบก



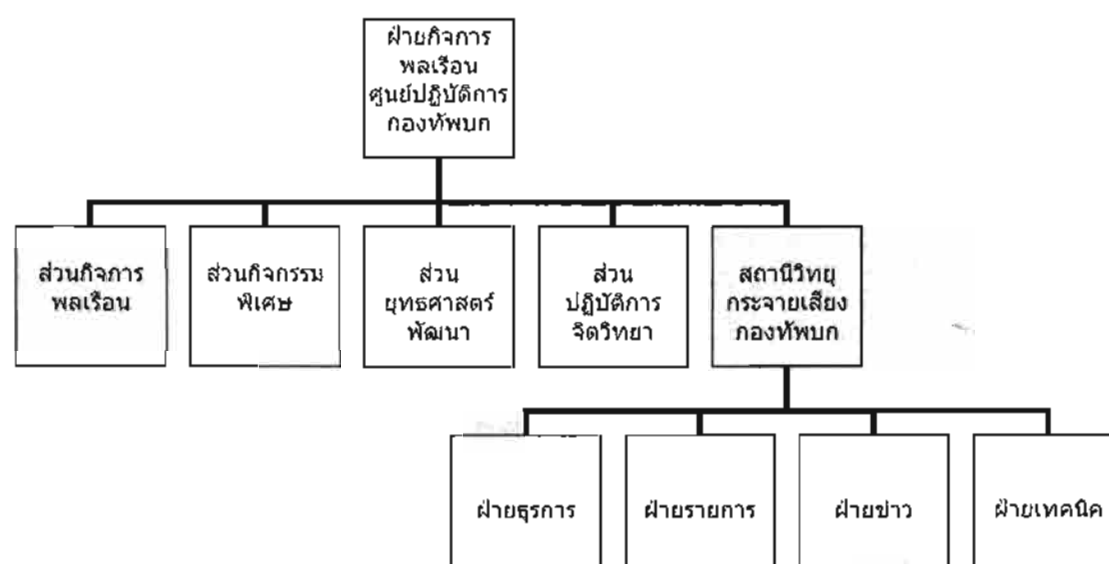
- กสท.ทบ หมายถึง คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม
- กบว.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก
- กบท.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการโทรทัศน์กองทัพบก
- กทค.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการโทรคมนาคม
- กบว.ทบ หมายเลข หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก หมายเลข
- กทค.ทบ หมายถึง คณะกรรมการพัฒนากิจการโทรคมนาคมกองทัพบก

โครงสร้างการบริหารงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม กองทัพบก (กสท.ทบ) มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน โดยมีกรรมการที่มาจากผู้บัญชาการหน่วยที่เกี่ยวข้องอีก 20 คน ทั้งนี้ผู้บัญชาการทหารบก มีอำนาจแต่งตั้งที่ปรึกษาได้คณะละไม่เกิน 10 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี

ในส่วนของโครงสร้างการบริหารงานกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ซึ่งมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นประธาน และอีกคณะกรรมการจำนวน 48 คน กำหนดให้จัดประชุมปีละ 4 ครั้ง โดย กบว.ทบ มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานีวิทยุ กำหนดเงื่อนไขและวิธีการในการจัดตั้งหรือย้ายสถานี พิจารณาและอนุญาตให้จัดตั้งหรือย้ายสถานี กำหนดลักษณะผังประสงคทางเทคนิค กำหนดมาตรการเพื่อคุ้มครองการปฏิบัติหน้าที่โดยชอบของบุคลากรสถานี สั่งการให้สถานีถ่ายทอดรายการหนึ่งรายการใดก็ได้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการส่งวิทยุกระจายเสียง การรับฟังและพิจารณาคำร้องเรียนจากประชาชนและบุคลากรของสถานี ตลอดจนมีอำนาจในการให้ระงับการออกอากาศรายการที่ฝ่าฝืนระเบียบที่กำหนด ส่วน กบว.ทบ หมายเลข จะควบคุมและกำกับดูแลการบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงของกองทัพบกในแต่ละพื้นที่หรือแต่ละกลุ่มตามที่ กบว.ทบ กำหนด

ในปี พ.ศ. 2547 กองทัพบกได้กำหนดนโยบายด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบกที่จะพัฒนาไปสู่การจัดและผลิตรายการด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการบริการสาธารณะ ให้มีเนื้อหาสาระที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ครองคลุมทางด้านการทหาร การศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเกษตร การส่งเสริมอาชีพ การสร้างความเข้าใจระหว่างรัฐบาล กองทัพบกและประชาชน การปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนมีวินัย รักชาติ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีระหว่างคนในชาติทั้งในยามปกติและในยามสงคราม โดยยึดถือตามแผนแม่บทการบริหารกิจการ กระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2544 – 2549 และรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ จากรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มาตรา 40¹³ จากนั้นนโยบายดังกล่าวกองทัพบกได้ปรับปรุงการจัดศูนย์ปฏิบัติการ กองทัพบกใหม่ ให้จัดตั้ง สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทพ.) เป็นหน่วยงานขึ้นตรงกับฝ่ายกิจการ พลเรือน ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก โดยใช้คลื่นความถี่ของสถานีวิทยุ จส.2 ระบบ เอฟ.เอ็ม. 103 เมกกะเฮิร์ต เป็นคลื่นของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก และเริ่มดำเนินการออกอากาศในนามสถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547¹⁴

แผนภาพ 4.5 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก



สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก มีผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งรองหัวหน้าฝ่ายกิจการ พลเรือน ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก เป็นหัวหน้าสถานี มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 25 นาย ประกอบด้วยอัตรากำลัง ระดับนายทหาร 10 นาย นายสิบ 9 นาย และผู้สื่อข่าว 5 นาย โดยปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างสถานี วิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ซึ่งประกอบด้วย

- ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการทางด้านธุรการ กำลังพล ส่งกำลังบำรุง งบประมาณ การเงินและอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

¹³ พ.อ.ประชาสันต์ ชนะสงคราม , แนวทางการพัฒนารายการกองทัพบกเพื่อประชาชน

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง ,2549 . น 16

¹⁴ เรื่องเดียวกัน , น 21

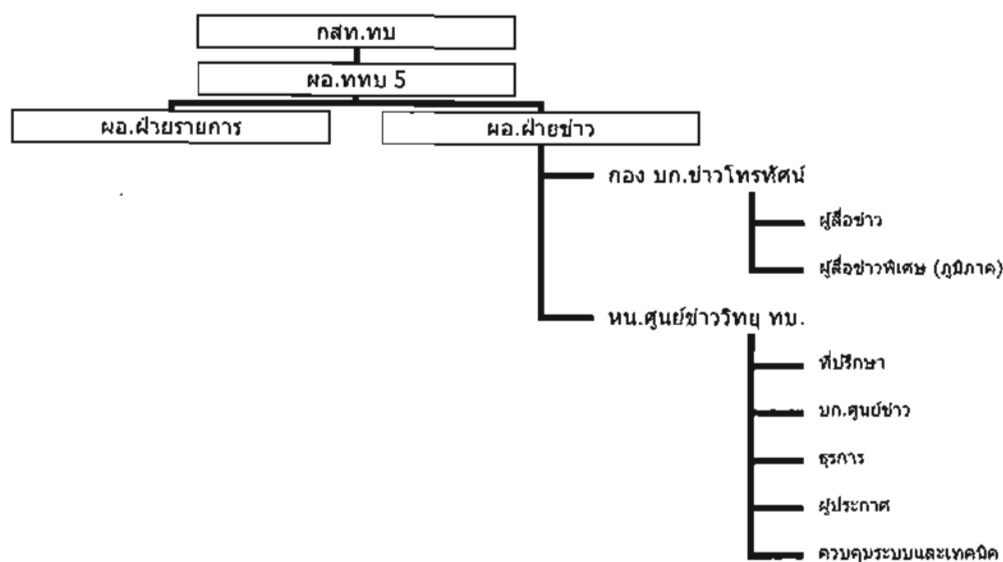
- ฝ่ายรายการ มีหน้าที่จัดและผลิตรายการ จัดทำแผนการใช้สถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก สนับสนุนการปฏิบัติการจิตวิทยา และประชาสัมพันธ์ สนับสนุนการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของกองทัพบก รัฐบาล ส่วนราชการและเอกชน รวมทั้งการประสานการปฏิบัติกับนักจัดรายการอื่นๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการพัฒนาการจัดรายการวิทยุให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ฝ่ายข่าว มีหน้าที่ดำเนินการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการผลิตรายการและข่าว เผยแพร่ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพบก ประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งข่าว หรือสื่อมวลชนอื่นๆ รวมทั้งตรวจสอบและประเมินผลการจัดทำรายการของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกที่รับผิดชอบ
- ฝ่ายเทคนิค มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านเทคนิค เพื่อให้การออกอากาศของสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งควบคุมเสียงสนับสนุนการจัดทำรายการต่างๆ ในความรับผิดชอบ

ปัจจุบันสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ดำเนินการผลิตรายการเพื่อออกอากาศโดยมี สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก จส.ระบบ เอฟ.เอ็ม 103 เมกกะเฮิร์ต จำนวนทั้งสิ้น 9 รายการ โดยเป็นการกระจายเสียงเฉพาะสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก จส.ระบบ เอฟ.เอ็ม 103 เมกกะเฮิร์ต 5 รายการ และรายการภาคบังคับของสถานีวิทยุในเครือข่ายกองทัพบก 126 สถานี 4 รายการ โดยใช้วิธีการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมไปยังสถานีลูกข่ายในภูมิภาค 36 สถานี เพื่อให้สถานีวิทยุกองทัพบกในพื้นที่รับผิดชอบจากสถานีลูกข่ายส่งกระจายเสียงเป็นลำดับต่อไป

อีกหนึ่งนโยบายสำคัญที่กองทัพบกเปลี่ยนแปลงการบริหารงานกิจการวิทยุกระจายเสียงคือการจัดตั้งศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกขึ้น โดยมอบหมายให้เป็นส่วนงานที่ขึ้นตรงกับสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ใช้บุคลากรจากฝ่ายข่าวโทรทัศน์ในการนำเสนอข่าวผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงอีกแขนงหนึ่ง ทั้งนี้การกำหนดประเด็นข่าวในแต่ละวันก็จำเป็นต้องนำเสนอตามทิศทางของข่าวโทรทัศน์ด้วยเช่นเดียวกัน การบริหารงานตามโครงสร้างของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 จึงไม่อาจใช้อำนาจสั่งการโดยตรงต่อการบริหารงานของศูนย์ข่าวกองทัพบกได้เต็มที่นัก

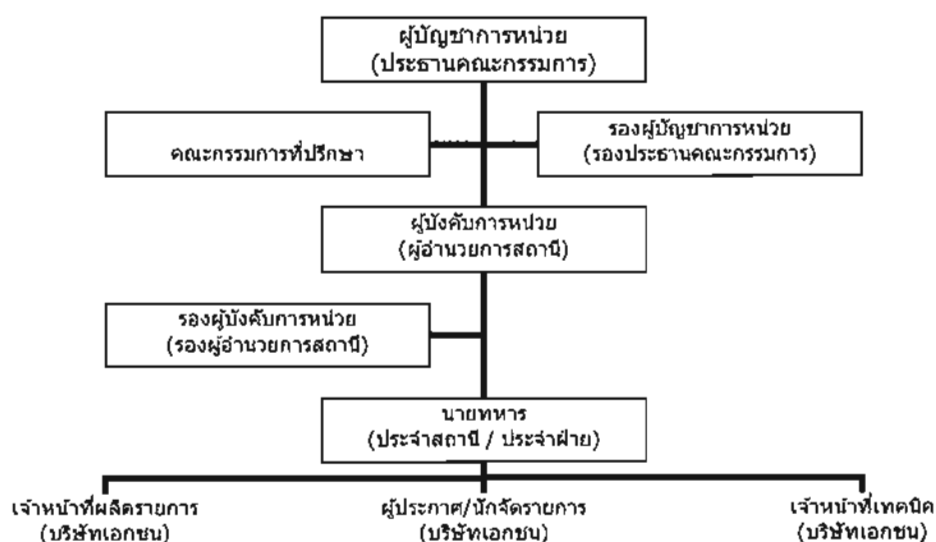
การบริหารงานศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก ตามโครงสร้างที่ขึ้นตรงกับฝ่ายข่าวโทรทัศน์นั้น ไม่มีบุคลากรทางด้านผู้สื่อข่าวเป็นการเฉพาะ จำเป็นต้องใช้การประสานงานเป็นการส่วนตัวเพื่อให้ได้ข่าวทันต่อสถานการณ์และความสนใจของผู้ฟัง การทำหน้าที่ในบทบาทของบรรณาธิการข่าวศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก จึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงานและจัดลำดับการเสนอข่าวในแต่ละช่วงเวลาเป็นหลัก โดยใช้ระบบแรงจูงใจให้กับผู้สื่อข่าวในลักษณะของค่าตอบแทนพิเศษเมื่อรายงานข่าวทางสถานีวิทยุ

แผนภาพ 4.6 โครงสร้างศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก



ในขณะที่การบริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกที่ให้เอกชนเช่าเวลาผลิตรายการนั้น จะมีโครงสร้างส่วนบนตามสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับผู้บัญชาการหน่วยทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการ ผู้บังคับการหน่วยเป็นผู้อำนวยการสถานี และมีนายทหารปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างในด้านธุรการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย เหมัญญิก และรักษาความปลอดภัย เป็นต้น โดยบริษัทเอกชนที่ได้รับสัมปทานหรือเช่าเวลาผลิตรายการจะทำหน้าที่ในโครงสร้างระดับล่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรายการ ผู้ประกาศ และนักจัดรายการ และงานทางด้านเทคนิค

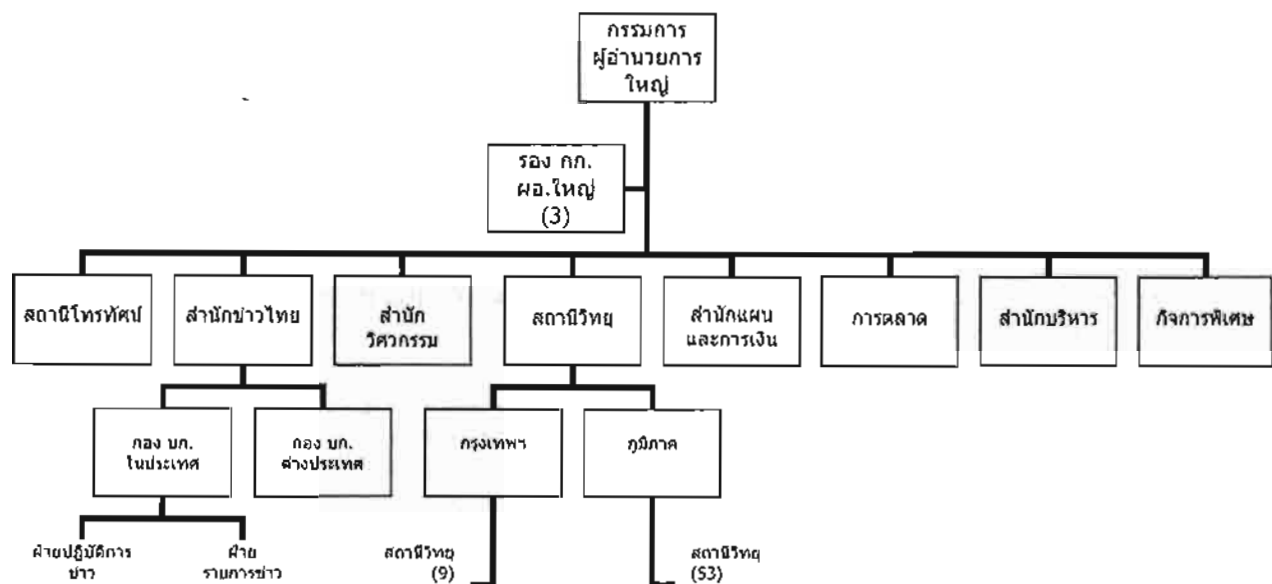
แผนภาพ 4.7 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก



• โครงสร้าง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จัดทะเบียนจัดตั้งในรูปบริษัท มหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2547 ด้วยการแปลงสภาพจากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการกระจายหุ้นสู่ประชาชนเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 65.80¹⁵ โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุกระจายเสียง และสำนักข่าวไทย

แผนภาพ 4.8 โครงสร้างบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)



กิจการด้านวิทยุกระจายเสียง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้รับอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียงทั้งสิ้น 62 สถานี เป็นสถานีวิทยุในย่านความถี่ เอฟ.เอ็ม. 60 สถานี และย่านความถี่ เอ.เอ็ม. 2 สถานี ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สถานีวิทยุ อสมท ได้บริหารจัดการ ผลิตรายการ และจัดหารายได้โดยบุคลากรของสถานีเองทั้ง 8 สถานี และให้เช่าใช้คลื่นความถี่กับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 จำนวน 1 สถานี สำหรับการดำเนินงานในส่วนภูมิภาค มีจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอฟ.เอ็ม.ทั้งสิ้น 53 สถานี ดำเนินกิจการในลักษณะของการร่วมผลิตรายการกับบริษัทเอกชนที่เป็นคู่สัญญา 39 สถานี และบริหารจัดการโดยบุคลากรของสถานีเองทั้งหมด 14 สถานี

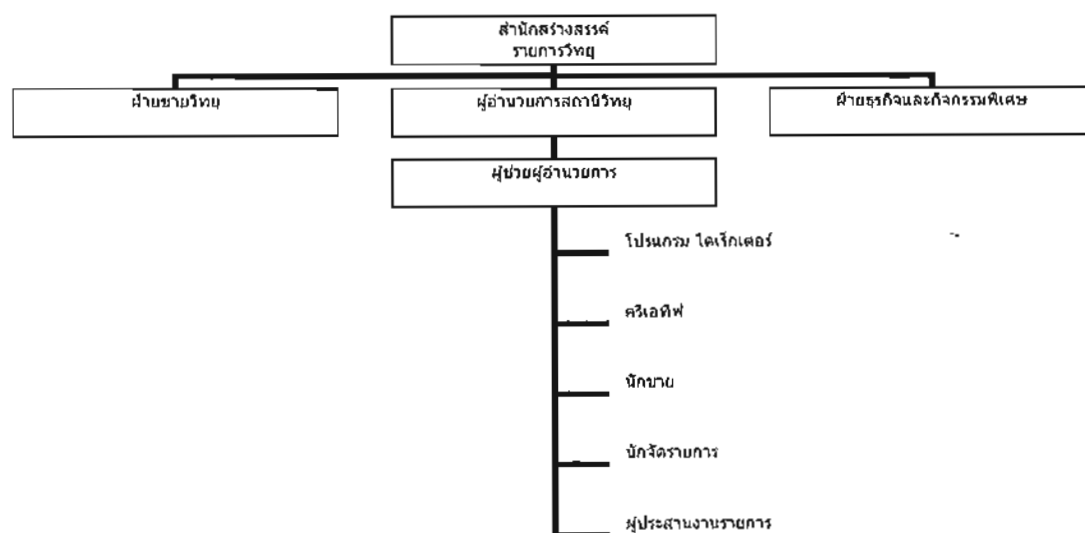
โครงสร้างการบริหารงานในกิจการวิทยุกระจายเสียงของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีลักษณะแตกต่างกัน ระหว่างสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนกลาง กับ ส่วนภูมิภาค โดยนโยบายการนำคลื่นวิทยุที่คู่สัญญาเอกชนเข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการ และผลิตรายการโดยใช้บุคลากรของสถานีทั้งหมดใน

¹⁵ รายงานประจำปี 2549 บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) , น 45

ส่วนกลางเมื่อปี 2547 นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในองค์กร และผู้ประกอบการในธุรกิจด้านวิทยุกระจายเสียง การนำคลื่นความถี่ในระบบ เอ็ฟ. เอ็ม. ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 สถานีมา กำหนดรูปแบบรายการ (Positioning) แบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) ของแต่ละสถานีอย่างชัดเจน ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เสริมทีมการตลาดในการจัดหารายได้ ตลอดจนถึงการนำสื่อวิทยุไปผสมผสานรวม (Synergy) กับสื่อโทรทัศน์ เพื่อประโยชน์ในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ และการหารายได้เพิ่ม

แต่สำหรับโครงสร้างการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่อย่างบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ส่งผลต่อการบริหารงานภายหลังจากการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารจาก 4 สายงาน เป็น 8 สายงาน ในปี พ.ศ. 2548 การเพิ่มตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางจำนวนมาก ส่งผลต่ออำนาจในการตัดสินใจของแต่ละส่วนงาน สถานีวิทยุ อสมท บริหารงานโดยมีผู้อำนวยการระดับสำนัก 2 คน แบ่งงานรับผิดชอบการบริหารงานสถานีวิทยุในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาค โดยที่โครงสร้างของสถานีวิทยุในส่วนกลางมีทิศทางชัดเจนที่จะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) มากขึ้น การให้อำนาจในการวางแผนการใช้จ่ายและการจัดหารายได้โดยผู้อำนวยการแต่ละสถานี การกำหนดให้มีพนักงานขายขึ้นตรงกับแต่ละสถานี ส่งผลให้เห็นถึงทิศทางของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การจัดหารายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น การจัดกิจกรรมสนับสนุนในแต่ละสถานีสามารถสร้างความนิยมให้กับสถานีได้เป็นอย่างดี

แผนภาพ 4.9 โครงสร้างการบริหารสถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง



การผลิตรายการข่าววิทยุขอสถานีวิทยุ อสมท เป็นภารกิจของสำนักข่าวไทยที่มีบรรณาธิการข่าววิทยุเป็นผู้รับผิดชอบ สังกัดฝ่ายรายการข่าว มีบรรณาธิการข่าว รีไรเตอร์ และผู้ประกาศข่าว แยกส่วนออกมาอย่างชัดเจน การผลิตข่าววิทยุเพื่อนำออกอากาศทางสถานีวิทยุโดยใช้สถานีข่าว คลื่นความถี่ เอ็ฟ.เอ็ม. 100.5 เมกกะเฮิร์ต รายการข่าวต้นชั่วโมง 14 ช่วงต่อวัน และข่าวภาคเที่ยงระหว่างเวลา 12.00 – 12.30 น. ไปยังเครือข่ายวิทยุ อสมท ทั่วประเทศ เป็นช่องทางการสร้างรายได้หนึ่งให้กับสถานีวิทยุ แต่ด้วยนโยบายการผลิตข่าวร่วมตามโครงสร้างองค์กรในปี 2548 การแยกส่วนงานด้านหาข่าว และด้านผลิตรายการอย่างชัดเจน การบริหารงานข่าววิทยุของสำนักข่าวไทย จึงเป็นการใช้บุคลากรจากผู้สื่อข่าวร่วมกันกับสื่อประเภทอื่นๆ ทั้งวิทยุโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ จากโครงสร้างดังกล่าว การบริหารด้านเนื้อหาข่าวจึงต้องขึ้นอยู่กับกองบรรณาธิการใหญ่ที่จัดประชุมร่วมกันในช่วงเช้า และบ่าย ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของข่าวใน

• บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด

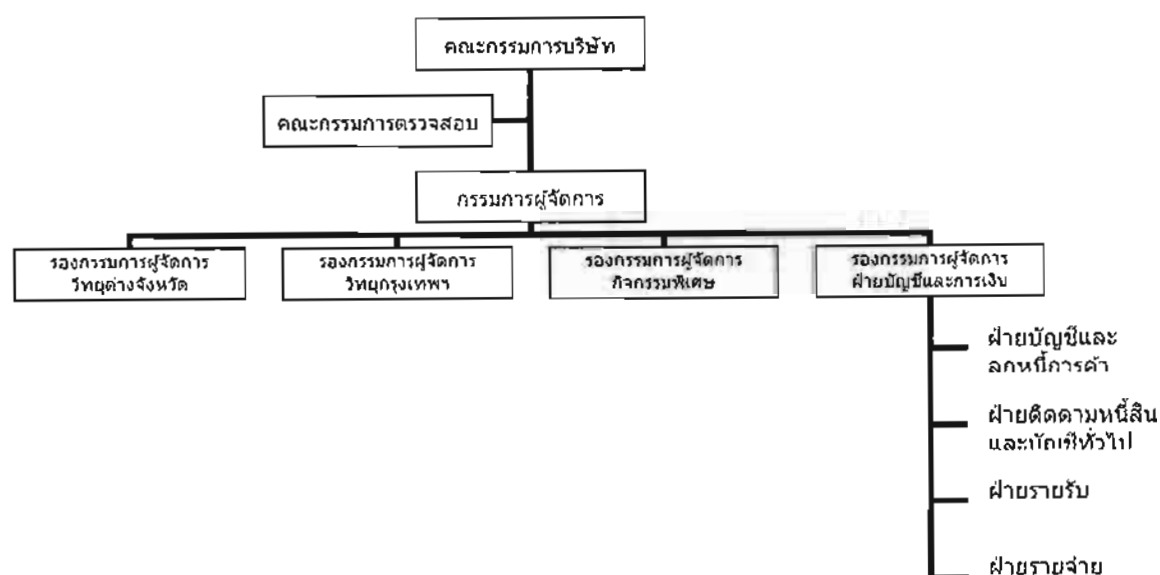
บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือของบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด บริษัท อาร์ แอนด์ ที มีเดีย จำกัด และ บริษัท ไอ ที เวิลด์ มีเดีย จำกัด มีนโยบายการดำเนินธุรกิจออกเป็น 4 ธุรกิจหลัก ได้แก่

- ธุรกิจวิทยุ
- ธุรกิจโทรทัศน์
- ธุรกิจบริหารกิจกรรมการตลาด
- ธุรกิจภาพยนตร์และภาพยนตร์ซีรีส์

กลุ่มบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจเช่าเวลาจากสถานีวิทยุเพื่อผลิตรายการและบริหารการตลาดและขายโฆษณาเอง รวมทั้งบริหารการตลาดและขายโฆษณาให้แก่ผู้ประกอบการสถานีวิทยุอื่นรวมทั้งสิ้น 32 สถานี แบ่งออกเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงความถี่ เอฟ.เอ็ม. จำนวน 26 สถานี และสถานีวิทยุกระจายเสียงความถี่ เอ.เอ็ม. จำนวน 6 สถานี ตั้งอยู่ในพื้นที่ 28 จังหวัดทั่วประเทศ ครอบคลุมพื้นที่ประมาณร้อยละ 80 ของพื้นที่ประเทศไทย¹⁶ สำหรับพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ได้เข้าร่วมทุนกับบริษัท จี จี นิวส์ เนทเวิร์ค จำกัด ผู้ผลิตรายการประเภทข่าวและสาระทางสถานีวิทยุกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ สังกัดกองทัพบก ความถี่ เอฟ.เอ็ม. 98 เมกกะเฮิรตซ์อีกหนึ่งสถานี

การจัดโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ซึ่งมีธุรกิจหลักด้านวิทยุกระจายเสียงในต่างจังหวัด โดยการจัดแบ่งตามพื้นที่ (territorial classification) เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจ โดยเฉพาะทางด้านการตลาดในภูมิภาค ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในสถานีต่างๆ จะรับนโยบายโดยตรงจากกรรมการผู้จัดการด้านวิทยุภูมิภาค

แผนภาพ 4.12 โครงสร้างบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด



¹⁶ รายงานประจำปี 2548 บริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เอกสารอัดสำเนา น.8

บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ที่ดำเนินธุรกิจดำเนินธุรกิจเช่าเวลาจากสถานีวิทยุเพื่อผลิตรายการและบริหารการตลาด และขายโฆษณาเอง ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานีวิทยุตามอัตราเวลาที่ขายโฆษณาได้ต่อเวลาที่จะสามารถขายโฆษณาได้ (Occupancy Rate) ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

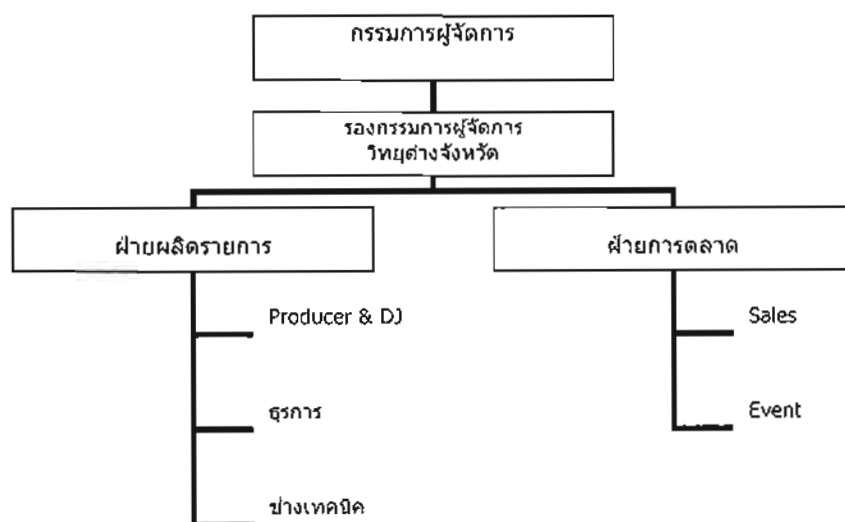
กลุ่มที่ 1 สถานีวิทยุที่มี Occupancy Rate เกือบเต็ม มีผู้สนับสนุนรายการ (Sponser) เต็มทุกรายการ (แต่บางรายการจะเป็นผู้สนับสนุนรายย่อย (Co-Sponser)) และเวลาโฆษณา (Loose spot) มีผู้ซื้อเต็ม

กลุ่มที่ 2 สถานีวิทยุที่มี Occupancy Rate ปานกลางถึงเกือบเต็ม มีผู้สนับสนุนรายการ (Sponser) เต็มทุกรายการเหมือนกลุ่มที่หนึ่ง แต่เวลาโฆษณา (Loose spot) ยังไม่เต็ม

กลุ่มที่ 3 สถานีวิทยุที่มี Occupancy Rate น้อยถึงปานกลาง มีผู้สนับสนุนไม่ครบทุกรายการ (Sponser) และเวลาโฆษณา (Loose spot) ยังไม่เต็ม

โครงสร้างการบริหารจัดการในสถานีวิทยุที่บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ร่วมดำเนินกิจการอยู่ในส่วนภูมิภาคจะขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการที่รับผิดชอบสถานีวิทยุในส่วนภูมิภาค โดยจะแบ่งส่วนงานเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผลิตรายการ และฝ่ายการตลาด แต่ในบางพื้นที่การจัดโครงสร้างดังกล่าวสามารถใช้บุคลากรร่วมกันได้ เช่น การมอบหมายให้นักจัดรายการดูแลเรื่องแนวทางการสร้างสรรค์รายการ การตลาด และดูแลลูกค้าของบริษัทในแต่ละพื้นที่ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ได้กำหนดนโยบายในด้านการคัดเลือกนักจัดรายการจากคนในพื้นที่ที่สถานีวิทยุกระจายเสียงตั้งอยู่ เนื่องจากเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องท้องถิ่นและเข้าใจถึงขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับผู้ฟังในท้องถิ่น

แผนภาพ 4.13 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุในส่วนภูมิภาคของบริษัท อาร์ เค มีเดีย



ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2549 กลุ่มบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ได้เปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท จากกลุ่มตระกูลรุ่งธนเกียรติ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มาตั้งแต่การก่อตั้งบริษัท ไปเป็นนายสุนทร มีสุวรรณ ถือหุ้นจำนวน 25.60 ล้านหุ้น คิดเป็น 19.65% รองลงมาได้แก่ นายกิตติศักดิ์ รุ่งธนเกียรติ ถือหุ้นจำนวน 11.90 ล้านหุ้น คิดเป็น 9.14% ¹⁷ และได้เปลี่ยนคณะกรรมการบริหารและชื่อบริษัทเป็นบริษัท อาดามัส อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และชื่อบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด เป็นบริษัท อาดามัส มีเดีย จำกัด เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 โดยมีนโยบายปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่โดยลดการลงทุนในธุรกิจวิทยุกระจายเสียงจากเดิมที่บริษัท อาร์ เค มีเดีย มีรายได้ร้อยละ 80 จากการลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียง จำนวน 33 สถานี แต่ก็มีผลประกอบการด้านวิทยุกระจายเสียงขาดทุนมาเป็นเวลาต่อเนื่อง 2 ปี เนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจวิทยุกระจายเสียงค่อนข้างสูง มีผู้ประกอบการหน้าเก่าและหน้าใหม่จำนวนมากได้หันไปดำเนินการในวิทยุชุมชนซึ่งใช้เงินลงทุนจำนวนน้อย ได้รับผลตอบแทนจากเม็ดเงินโฆษณาจากการแข่งขันทางด้านการตลาดอย่างไวกฤตเกณฑ์ โดยบริษัท อาดามัส ได้ลดสัดส่วนการลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียงในต่างจังหวัดจาก 32 สถานี เหลือเพียง 8 – 10 สถานี ในไตรมาสแรก และได้ยกเลิกการลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งหมดในเดือนพฤษภาคม 2550 ¹⁸ ทั้งนี้ บริษัท อาดามัส ได้หันไปลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 3 ธุรกิจ ได้แก่ 1. ธุรกิจมีเดีย ได้แก่ วิทยุออนไลน์ 24 ชั่วโมง www.radio.in.th 2. ธุรกิจอีเวนต์ เอนเตอร์เทนเมนต์ เช่น การจัดคอนเสิร์ตเร็น และลิขสิทธิ์การแข่งขันกีฬาบูลลี่ และ 3. ธุรกิจไอที โซลูชัน เช่น บริการระบบเอสเอ็มเอสตามหน้าจอโทรศัพท์ หรือรับจดโดเมนเนมของเว็บไซต์ ¹⁹

• บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

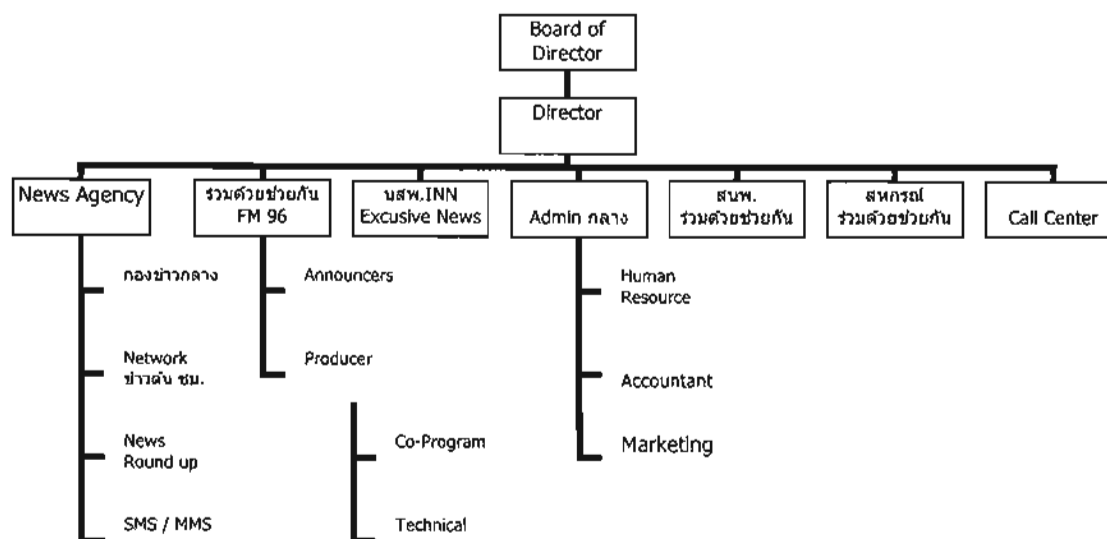
บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการข่าวที่เกิดขึ้นจากภาคเอกชนเป็นลำดับแรกๆ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงของบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด จะมาจากการได้รับสัมปทานคลื่นความถี่ เอฟ. เอ็ม. 96 เมกกะเฮิร์ต จากกรมการรักษาดินแดนสังกัดกองทัพบก ดำเนินงานสถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกันมาเป็นระยะเวลา 10 ปีเต็ม โครงสร้างการบริหารงานในบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด จะมาจากนโยบายของคณะกรรมการบริหารบริษัทที่เป็นผู้ถือหุ้น มอบนโยบายให้อำนาจการบริหาร ทำหน้าที่บริหารงานซึ่งมีหลายด้าน และหลายกลุ่มทุนที่เข้ามาร่วมลงทุนในกิจการต่างๆ หัวใจสำคัญของบริษัท ไอ เอ็น เอ็น ๙ มาจากการจัดโครงสร้างให้มีกองข่าวกลาง เพื่อผลิตรายการข่าวป้อนเข้ามายังส่วนกลาง เพื่อเลือกใช้งานตามลักษณะของการประกอบกิจการในด้านต่างๆ ทั้งสถานีวิทยุ หนังสือพิมพ์ ข่าวอิเล็กทรอนิกส์ และเว็บไซต์ การบริหารจัดการจึงให้ความสำคัญกับกองบรรณาธิการที่มีบุคลากรในสังกัดมากที่สุด การมอบหมายสั่งการจะเป็นหน้าที่ของกองบรรณาธิการ และทีมงานสนับสนุนซึ่งอยู่ประจำสำนักงานต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงของการทำงาน

¹⁷ “สื่อเป็นจริงผู้ถือหุ้นใหญ่ RK ทั้งกลุ่มรุ่งธนเกียรติขาย 19.65”, ผู้จัดการรายวัน (6 ตุลาคม 2549)

¹⁸ “กิตติวัฒน์ มโนสุทธิ “ กระโดดข้ามฝั่งแม่น้ำ บริหารไอเดียสร้างรายได้ , มติชน (17 กันยายน 2550)

¹⁹ วัฒนะชัย ยะนิษฐ “บุกนิวมัลติมีเดีย” , Positioning Magazine (มิถุนายน 2550)

แผนภาพ 4.14 โครงสร้างบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

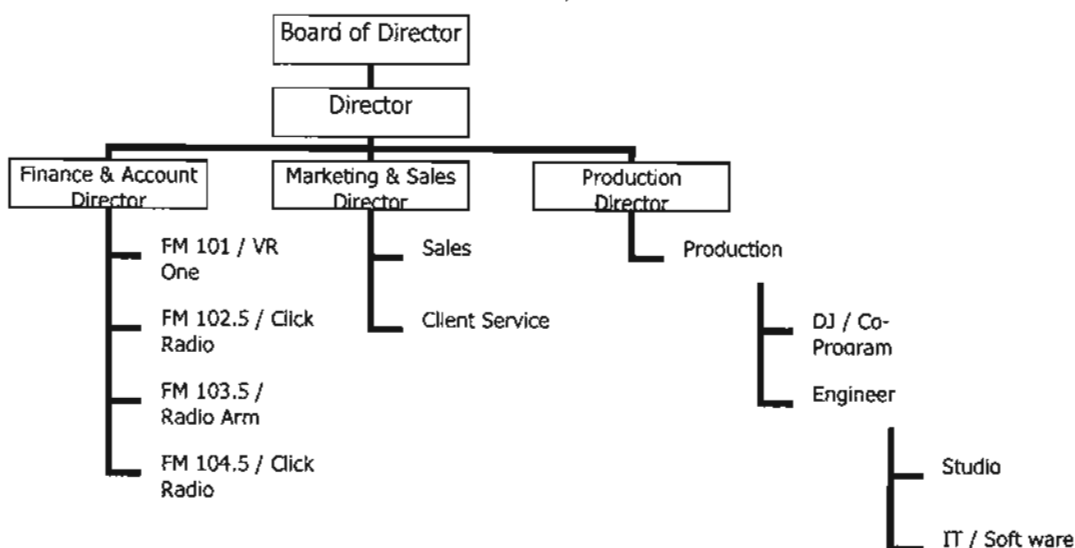


- บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด

บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด เกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคลากรทางด้านสื่อสารมวลชนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในวงการวิทยุกระจายเสียงมายาวนาน และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในแวดวงผู้บริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นอย่างดี การปรับโครงสร้างองค์กรหลายครั้งของบริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ มาจากการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นในกิจการและการเข้าออกของบุคลากรในระดับบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโดยรวมขององค์กร จนถึงปัจจุบันบริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด เป็นบริษัทหลักในการดำเนินธุรกิจเช่าเวลาสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่กรุงเทพมหานครเพื่อผลิตรายการบริหารการตลาด และขายโฆษณาจำนวน 4 สถานี ได้แก่ คลื่น เอฟ.เอ็ม.101 เมกกะเฮิร์ต สังกัดกองบัญชาการทหารสูงสุด เพื่อดำเนินกิจการเป็นสถานีข่าว ไอ เอ็น เอ็น นิวส์ แอนด์ ทอล์ค คลื่น เอฟ.เอ็ม.102.5 เมกกะเฮิร์ต สังกัดกองทัพอากาศ ดำเนินกิจการเป็นคลื่น Get FM คลื่น เอฟ.เอ็ม.103.5 เมกกะเฮิร์ต สังกัดกองทัพบก ดำเนินงานเป็นคลื่น FM One และคลื่น เอฟ.เอ็ม.104.5 เมกกะเฮิร์ต ดำเนินงานในชื่อคลื่น FAT FM

โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด มีส่วนสำคัญอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ สายงานทางด้านการผลิตรายการ (Production) สายงานทางด้านการตลาด (Marketing & Sales) และสายงานทางด้านการเงินและบัญชี (Finance & Account) โดยมีส่วนงานทางด้านบุคลากรเป็นหน่วยงานกลาง (Human Resource)

แผนภาพ 4.15 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท คลิ๊ก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด



4.3 โครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก

สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างศึกษาได้แก่ บริษัทเอกชนที่ดำเนินงานในกิจการวิทยุกระจายเสียง โดยการเช่าใช้คลื่นความถี่หรือหลักเกณฑ์การร่วมผลิตรายการกับสถานีในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่ได้รับอนุญาตใช้คลื่นความถี่ในการจัดตั้งสถานีวิทยุ และสถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วยงานราชการที่มีพันธกิจทางด้านการให้การศึกษาเป็นหลัก ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 5 องค์การ ได้แก่ บริษัท ห้างบันทึกลีเสียงรุ่งสยาม จำกัด บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสถานีวิทยุศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งบริหารจัดการในสถานีวิทยุจำนวนดังนี้

ตาราง 4.5 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดเล็ก

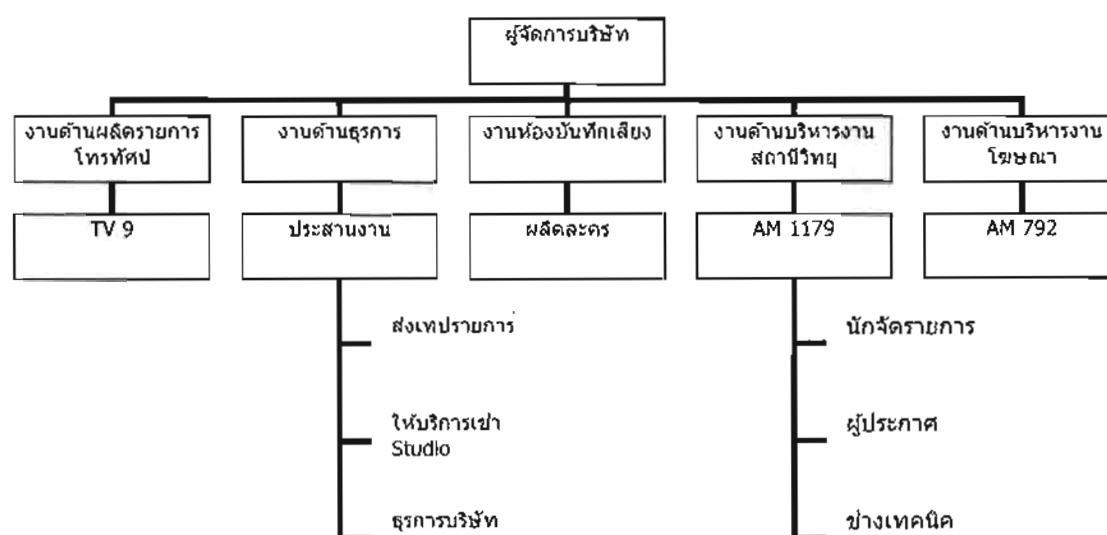
หน่วยงาน	กรุงเทพมหานคร		ภูมิภาค		รวม
	AM	FM	AM	FM	
บริษัท ห้างบันทึกลีเสียงรุ่งสยาม จำกัด	2	-	-	-	2
บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด	2	-	1	-	3
สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	1	-	-	1
สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	-	3	-	4
สถานีวิทยุศึกษา	1	1	-	-	2
รวม	6	2	4	-	12

• บริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด

บริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด จัดทะเบียนเมื่อปี 2520 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับจ้างบันทึกเสียง และทางด้านโฆษณา โดยงานหลักของห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยามคือการผลิตละครวิทยุ ในชื่อคณะเกษทิพย์ เผยแพร่ไปสู่ผู้ฟังทั่วประเทศกว่า 50 สถานี และนอกเหนือจากนั้นมีการขยายงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งการรับจ้างบันทึกเสียง ผลิตสเปคโฆษณา ผลิตรายการโทรทัศน์ เป็นต้น ในด้านการบริหารจัดการสถานีวิทยุ บริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด ได้ทำสัญญาร่วมผลิตรายการกับหน่วยงานกองปราบปราม สังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ คลื่นความถี่ เอ.เอ็ม. 1179 กิโลเฮิร์ตซ์ และรับจ้างบริหารงานโฆษณาให้กับผู้เช่าเวลาสถานีวิทยุกระจายเสียง เอ.เอ็ม. 792 กิโลเฮิร์ตซ์ อีกหนึ่งสถานี

โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด เป็นกิจการขนาดเล็กที่มีกรรมการบริษัททำหน้าที่ผู้จัดการ บริหารรายการวิทยุ ผลิตรายการละครวิทยุ ขยายโฆษณา จัดหารายได้จากผู้สนับสนุนรายการละครวิทยุ และขยายไปในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การเช่าเวลาสถานีโทรทัศน์ผลิตรายการสารบันเทิง และจัดหารายได้จากโฆษณาผู้สนับสนุนรายการ บุคลากรภายในบริษัทจะเป็นเครือญาติ และมีตรสหายที่ทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน ส่วนพนักงานที่ดูแลการออกอากาศ และผลิตรายการวิทยุจะเป็นลูกจ้างบริษัทเป็นส่วนใหญ่ จะมีพนักงานอิสระ (Freelance) เข้ามาร่วมงานผลิตรายการวิทยุอยู่บ้างไม่มากนัก

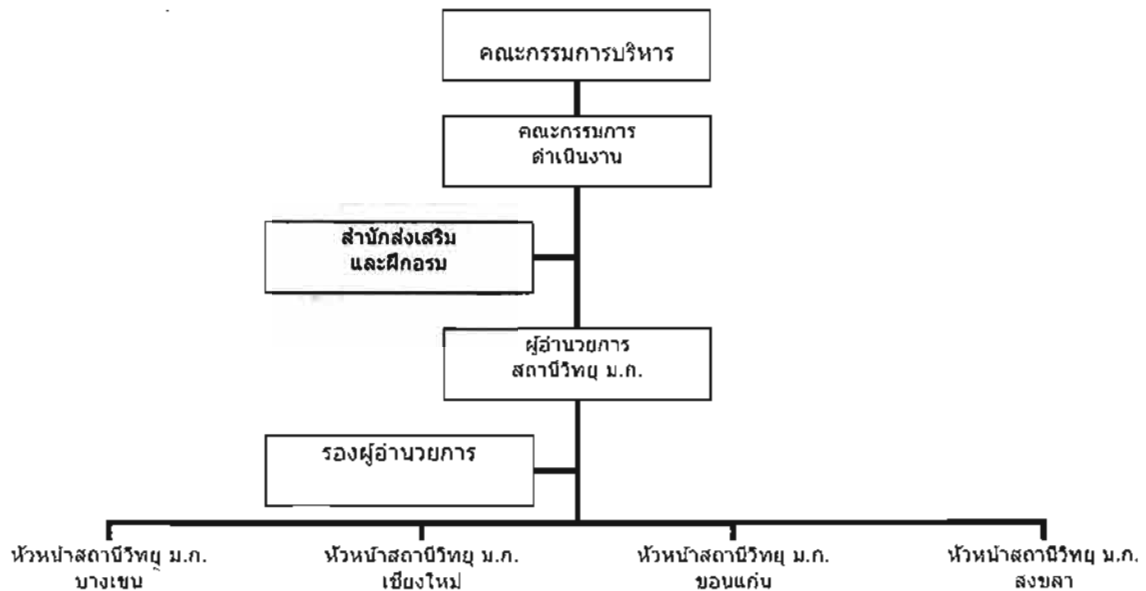
แผนภาพ 4.16 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด



• บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด

บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด ได้รับสัมปทานบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอ.เอ็ม. ของหน่วยงานสังกัด กองพลทหารม้าที่ 2 (ยานเกราะ) กองทัพบก จำนวน 3 สถานี ได้แก่ เอ.เอ็ม. 540 กิโลเฮิร์ตซ์ , เอ.เอ็ม. 1305 กิโลเฮิร์ตซ์ และ เอ.เอ็ม. 693 กิโลเฮิร์ตซ์ ค่ายอดิศร จังหวัดสระบุรี โดยจะมีบุคลากรทางด้านผู้ประกาศและจัดรายการประจำสถานี เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคนิคประจำ

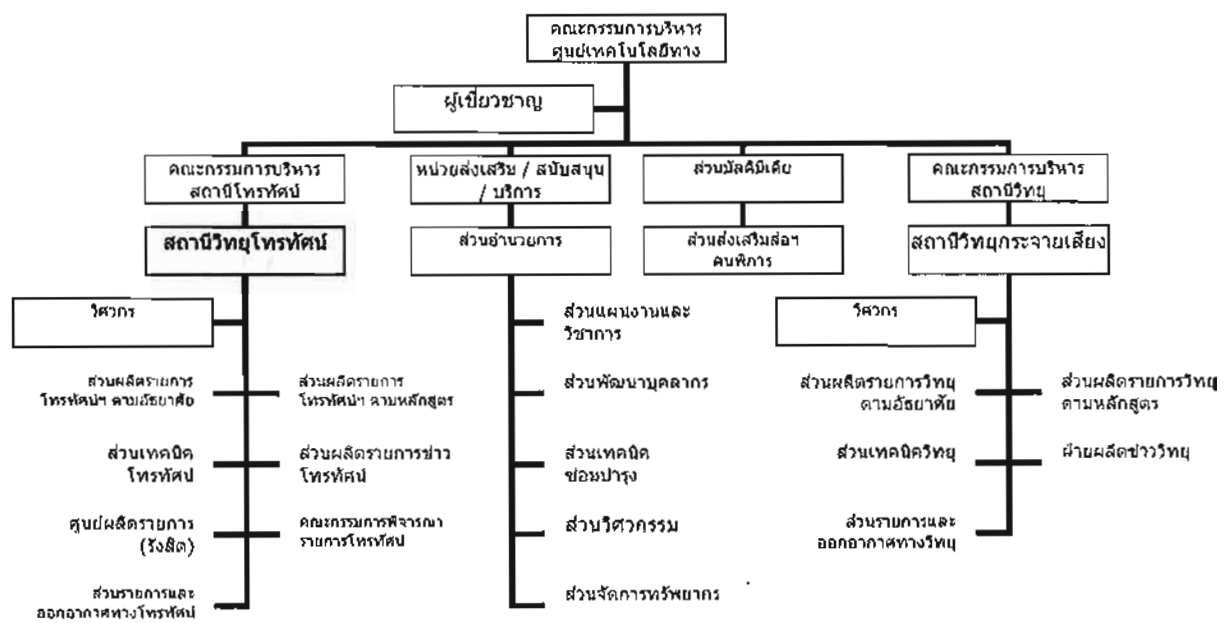
แผนภาพ 4.19 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



- สถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

สถานีวิทยุศึกษา เป็นสื่อวิทยุกระจายเสียงในสังกัดศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการผลิต ส่งเสริม พัฒนา และให้บริการทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่ประชาชน มีสื่อเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย สถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา หรือ ETV สถานีวิทยุโรงเรียน สถานีวิทยุศึกษา และสื่อมัลติมีเดีย โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุศึกษาจึงมีความเชื่อมโยงกันโดยตรงกับศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งจะมีคณะกรรมการบริหารที่มีผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นประธาน มอบนโยบายการบริหารงานองค์การโดย ซึ่งจะมีคณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุกำหนดแผนงานการบริหารงานตามงบประมาณประจำปีที่ได้รับการจัดสรร โดยจะมีผู้อำนวยการส่วนที่มีอำนาจในการบริหารงานตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นผู้มอบหมายสั่งการกับพนักงานระดับปฏิบัติการอีกทอดหนึ่ง

แผนภาพ 4.20 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิจัยศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา



บทสรุป

โครงสร้างและหน้าที่ในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

จากผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Classification) โดยจะเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตรายการและข่าว ด้านวิศวกรรมและเทคนิค และด้านการบริหารงานภายในสำนักงาน เป็นโครงสร้างระบบเปิด (Open System) ที่ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภายนอก ระบบการผลิตที่มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกระบวนการ (Process) และมีผลผลิต (Output) ในส่วนของรูปแบบโครงสร้างองค์การนั้น ส่วนใหญ่ยังเน้นสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นหลัก โดยเมื่อพิจารณาภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างศึกษา พบว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงใช้หลักการบริหารจัดการเป็นหลักทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ เห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงใช้หลักการทางด้านการเมืองในการบริหารจัดการมากที่สุด สำหรับแนวทางการบริหารงานในองค์การกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนมากที่สุด ยกเว้นรายตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ในด้านรายได้เหลือเก็บเห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงบริหารโดยใช้หลักการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้เทคนิคการผลิตและการบริหารงานโดยใช้การไหลเวียนของข่าวสารน้อยสุดซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่มีโครงสร้างแบบราชการบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

องค์การที่มีโครงสร้างในลักษณะนี้จะใช้หลักการรวมอำนาจ (Centralization)

ในการบริหารเป็นหลัก ซึ่งจะได้แก่หน่วยงานราชการ เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) สถานีวิทยุกองทัพบก และสถานีวิทยุศึกษา โดยผู้บริหารในระดับบังคับบัญชาสูงสุด และทีมผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานหลักทำหน้าที่ตัดสินใจในระดับนโยบาย กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ และติดตามประเมินผล ในขณะที่พนักงานในระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ใช้กฎระเบียบและกระบวนการทำงานตามลายลักษณ์อักษร มีความเป็นทางการ (Formalization) ใช้การสั่งการจากบนลงล่าง (Top - Down) เป็นหลัก รูปแบบการบริหารงานจึงขึ้นอยู่กับผู้นำองค์การเป็นสำคัญ

2. กลุ่มที่มีโครงสร้างแบบราชการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

องค์การที่มีลักษณะของการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเห็นได้ชัดเจนจาก

หน่วยงานของรัฐที่มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้นจากระบบราชการเดิม แต่ยังคงมีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อสภาพล้าสมัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การเปลี่ยนแปลงไป การนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเข้ามาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารองค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อนำมติไปปฏิบัติ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะต้องดูแล สนับสนุน และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย องค์การในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่มีคณะกรรมการบริหารมาจากอำนาจของผู้ถือหุ้นใหญ่ได้แก่กระทรวงการคลังที่จะคัดเลือกบุคคลที่

คุณวุฒิเหมาะสม มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร นอกจากนั้นองค์การที่บริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิยังจะมีอยู่ในโครงสร้างของสถานีวิทยุในสถาบันการศึกษา ได้แก่ สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีแนวทางการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิเช่นเดียวกัน

3. โครงสร้างแบบราชการบริหารโดยผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของกิจการ

ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานจะใกล้เคียงกับรูปแบบของการบริหารโดยผู้บริหารระดับสูง แต่คณะกรรมการบริหารในรูปแบบที่ 3 นี้จะเป็นผู้ถือหุ้น นักลงทุน ที่มีส่วนได้เสียจากการประกอบกิจการโดยตรง ทั้งในเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุน ความเชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพของการบริหารกิจการ ตลอดจนถึงความเชื่อถือของผู้สนับสนุนรายการและลูกค้าหรือผู้พึงรายการ องค์การที่มีโครงสร้างลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ บริษัทเอกชนที่เข้ามาบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์ คือ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด , บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งยาม จำกัด และบริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด

ในขณะเดียวกันโครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในระดับหน่วยงานย่อยกลับมีความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยเน้นการแบ่งโครงสร้างตามผลผลิต (Product Classification) หรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) มากขึ้น ซึ่งทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และเกิดประสิทธิภาพกับองค์การสูง อย่างเช่น การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนกลางการแยกเป็นหน่วยธุรกิจเล็กๆ ของบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ในสถานีวิทยุในต่างจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นการเน้นถึงแนวทางการบริหารจัดการในองค์การมีความสำคัญค่อนข้างมาก

ทั้งนี้ทุกสถานีวิทยุกระจายเสียงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีส่วนงานที่สำคัญได้แก่ งานด้านสร้างสรรค์และผลิตรายการที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ซึ่งจะมีบุคลากรทำหน้าที่ผลิตและสนับสนุนด้านรายการทั้งภายในและนักจัดรายการภายนอก (Freelance) โดยมีส่วนสนับสนุนทางด้านเทคนิค ซึ่งเริ่มจะเห็นได้ว่าการแบ่งส่วนงานชัดเจนขึ้นระหว่างงานทางด้านควบคุมการออกอากาศและงานเครื่องส่ง กับงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญในด้านการสื่อสารภายในองค์การ การสนับสนุนด้านข้อมูลรายการ และการให้บริการแก่ผู้รับสารทางด้านอินเทอร์เน็ต ส่วนงานทางด้านสำนักงานจะขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ โดยองค์การขนาดใหญ่จะขึ้นกับหน่วยงานกลาง องค์การที่มุ่งเป้าหมายในเชิงพาณิชย์จะแบ่งแยกเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็กที่สามารถบริหารจัดการภายในได้อย่างเบ็ดเสร็จ ส่วนองค์การขนาดเล็กจะมีหน่วยงานทางด้านธุรการทำหน้าที่ครอบคลุมงานสำนักงานทั้งหมด ซึ่งจะมีความแตกต่างจากโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศตะวันตกที่มีการจัดโครงสร้างและหน้าที่กันอย่างชัดเจน ขึ้นอยู่กับขนาดของตลาดและพื้นที่การกระจายเสียงของสถานีฯ

บทที่ 5

ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง

การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ อาศัยรายได้จากเม็ดเงินโฆษณาเป็นหลัก ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งสิ้น 11 องค์กรนั้นมีพันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางศึกษาในด้านยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง ดังนี้

- 5.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีพันธกิจการให้บริการสาธารณะ
- 5.2 ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่พันธกิจการบริหารงานในเชิงพาณิชย์
- 5.3 ปัจจัยแวดล้อมการบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 201 ตัวอย่าง ศึกษาถึงภาพรวมของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น มีปัจจัยใดเป็นเงื่อนไขหลัก และมีแนวคิดสำหรับการกำกับแนวทางการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้เงื่อนไขการบริหารจัดการโดยกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรมากที่สุด โดยให้น้ำหนักความสำคัญค่อนข้างมาก (Mean = 3.04) และเห็นความสำคัญของเงื่อนไขอื่นที่ใช้ในการบริหารงานค่อนข้างน้อยได้แก่ การแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis (Mean = 1.86) การพิจารณาจากภาพรวม หรือภาพย่อยในองค์กร (Mean = 1.89) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือภายนอก (Mean = 1.74) หรือโดยการใช้ความชำนาญเฉพาะตนเป็นเงื่อนไขในการบริหาร (Mean = 1.69)

ในส่วนของแนวคิดที่ใช้เป็นตัวกำกับการบริหารงานในองค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นระบบอุปถัมภ์สูงสุด โดยให้น้ำหนักในระดับปานกลาง (Mean = 2.51) และให้น้ำหนักกับระเบียบกฎหมาย (Mean = 1.99) การตรวจตราภายในองค์กร (Mean = 1.98) และการใช้เหตุผล (Mean = 1.95) ค่อนข้างน้อย ส่วนแนวคิดการที่กำกับการบริหารโดยใช้ฐานะการเงิน (Mean = 1.49) และ ลูกค้ำและคู่แข่งชั้น (Mean = 1.34) อยู่ในลำดับน้อยสุด

ตาราง 5.1 เว็อนไซที่ใช้ในการบริหารและแนวคิดที่กำกับการบริหารองค์กร

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. เว็อนไซที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร			
• กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	3.04	1.242	ค่อนข้างมาก
• แสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	1.86	1.035	ค่อนข้างน้อย
• พิจารณาจากภาพรวมหรือภาพย่อยๆ ในองค์กร	1.89	1.054	ค่อนข้างน้อย
• วิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร	1.74	0.961	ค่อนข้างน้อย
• ไม่ขึ้นกับปัจจัยใดๆ อาศัยความชำนาญเฉพาะตน	1.69	1.181	ค่อนข้างน้อย
2. แนวคิดที่กำกับการบริหารงานในองค์กร			
• ระบบอุปถัมภ์	2.51	1.382	ปานกลาง
• การตรวจตราภายในองค์กร	1.98	1.159	ค่อนข้างน้อย
• ฐานะทางการเงิน	1.49	0.855	น้อย
• การใช้เหตุผล	1.95	1.148	ค่อนข้างน้อย
• ระเบียบกฎหมาย	1.99	1.200	ค่อนข้างน้อย
• ลูกค้ำและคู่แข่ง	1.34	0.792	น้อย

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพในด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น สามารถแบ่งยุทธศาสตร์ขององค์กรตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงดังนี้

5.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่พันธกิจการให้บริการสาธารณะ

จากผลการศึกษา พบว่ามืองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจทางด้านการให้บริการสาธารณะจำนวน 5 องค์กรได้แก่

- สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)
- สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.)
- สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)
- สถานีวิทยุศึกษา

โดยแต่ละองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระดับชาติ และระดับองค์กร ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแผนการดำเนินงานของสถานีย ดังนี้

● สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

ตามพันธกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) ที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมประชาสัมพันธ์ไว้ว่า "สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยมีบทบาทในการดำเนินนโยบายประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อวิทยุกระจายเสียงเพื่อการพัฒนาประเทศ เผยแพร่นโยบายของรัฐ ข่าวสารและการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชน สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาและการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางวิทยุกระจายเสียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อประโยชน์แก่ความมั่นคง และเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข"

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จึงเป็นหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งถือเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติที่จะนำนโยบายจากรัฐไปสู่ประชาชน โดยจะต้องให้บริการประชาชนครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) คงความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือในข้อมูล ข่าวสาร ที่ถ่ายทอดผ่านองค์กรสื่อที่มีหน้าที่รับผิดชอบการเผยแพร่ข่าวสารจากรัฐไปสู่ประชาชนต่อไป และการปรับบทบาทให้ชัดเจนระหว่างความเป็นหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ กับบทบาทหน้าที่สื่อสารมวลชนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เปิดโอกาสในการเป็นสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของสื่อใหม่ (New Media) ในขณะที่ยังคงเป็นสื่อหลักสำหรับการให้บริการที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังทั่วประเทศ

● สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.)

การปรับบทบาทการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ของกองทัพบก โดยกำหนดแผนแม่บทการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงที่อยู่ในความครอบครองถึง 127 สถานี ในปี พ.ศ. 2545 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพบก โดยมีแผนงานทางด้านยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

กำหนดแนวทางอย่างชัดเจนถึงพันธกิจ และความจำเป็นของการใช้สื่อวิทยุกระจายเสียง เพื่อภารกิจทางด้านการรักษาความมั่นคงภายใน การเตรียมกำลังกองทัพบก การให้บริการสาธารณะและสนับสนุนภารกิจอื่นของกองทัพบก ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายหลัก ร้อยละ 20 ของประชากรทั่วประเทศได้แก่ ทหารประจำการ และผู้ที่มีความผูกพันเป็นเครือญาติของทหารประจำการ และกลุ่มเป้าหมายรองได้แก่ประชาชนร้อยละ 60 ที่มีทัศนคติเป็นกลางในสังคม ทั้งนี้กองทัพบกได้พิจารณาความต้องการจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อความสามารถส่งกระจายเสียงครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของประเทศทั้งสิ้น 232 สถานี แบ่งเป็นสถานีวิทยุในระบบ เอ.เอ็ม.122 สถานี และสถานีในระบบ เอฟ.เอ็ม. 110 สถานี

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

การจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก และความสามารถในการผลิตรายการความสามารถในการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง เป็นจุดเริ่มต้น

ของการก้าวไปเป็นสื่อที่มีความสามารถเข้าถึงผู้รับสารได้มากขึ้น และในระยะต่อไปที่สถานีวิทยุในเครือข่าย กองทัพบกสามารถบริหารจัดการและผลิตรายการได้เอง

• สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสถานีวิทยุเพื่อการศึกษาที่สามารถให้ความรู้ทางวิชาการแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยรูปแบบรายการที่เหมาะสม และเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้จากคณะสถาบันในมหาวิทยาลัย สามารถส่งกระจายเสียงได้ทั้งทางอากาศ และระบบสายด้วยระบบมัลติมีเดียครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศและทั่วโลก มีการประกันคุณภาพ และมีบทบาทเป็นผู้นำสถานีวิทยุในเครือข่ายสถาบันการศึกษา

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

สถานีวิทยุจุฬาฯ เป็นวิสาหกิจที่หารายได้เพียงพอสำหรับเลี้ยงตัวเอง ไม่มีเป้าหมายเพื่อการแสวงหากำไรจากการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง จากจุดแข็งของการเป็นวิทยุของสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง เป็นแหล่งความรู้วิทยุการสำคัญ จะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการให้บริการแก่สังคม และการประกอบกิจการตามหลักการนิเทศศาสตร์

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

จากโครงสร้างที่เอื้อต่อการบริหารงานสำหรับสถานีวิทยุสถาบัน มีความคล่องตัวในการบริหาร มีอำนาจการตัดสินใจ และวางแผนการใช้งบประมาณได้ในระยะยาว การจัดผังรายการที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญของนักเรียน นักศึกษาที่จะสอบแข่งขันในมหาวิทยาลัย และการมุ่งไปสู่การสื่อสารโดยใช้มัลติมีเดียในกระแสโลกาภิวัตน์น่าจะเป็นทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีวิทยุให้มีความยั่งยืนได้

• สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)

การกำหนดพันธกิจขององค์กรเพื่อให้ความรู้ทางด้านการเกษตรแก่เกษตรกรเป็นหลัก และการเป็นสื่อเพื่อบริการสาธารณะของสถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติด้านการเป็นสื่อทางด้านการเกษตรเพื่อบริการสาธารณะ ที่มีเนื้อหาด้านเกษตรไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และมีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

การบริหารงานในรูปของวิสาหกิจที่มีความอิสระ คล่องตัว หารายได้เลี้ยงตัวเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับการวางแผนพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เป็นทิศทางของการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อเป็นสื่อด้านการเกษตรที่ให้บริการให้กับประชากรกลุ่มใหญ่ที่สุดของประเทศ

• สถานีวิทยุศึกษา

สถานีวิทยุศึกษาจัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2496 เพื่อให้มีสถานีวิทยุที่ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร ซึ่งสื่อวิทยุกระจายเสียงสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก ราคาเครื่องรับไม่สูงมากนัก การดำเนินงานของสถานีวิทยุศึกษาอยู่ภายใต้กลไกระบบราชการ การบริหารจัดการโดยคณะ

กรรมการบริหาร และได้รับงบประมาณแผ่นดินมาเป็นค่าใช้จ่ายของสถานี่ จุดเด่นสำคัญของการบริหารงานที่เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งมีหลายสื่อประกอบอยู่ในองค์การเดียวกันเช่นเดียวกับองค์การสื่อใหญ่ๆ ของประเทศ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การผสมผสาน (Synergy) ระหว่างสื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงยิ่งขึ้น นอกจากนั้นศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ยังเป็นแหล่งผลิตสื่อการสอนต่างๆ สำหรับการให้บริการแก่สังคมจำนวนมาก จึงถือเป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่สามารถแปลงให้เกิดคุณค่าแก่สังคมได้ในอนาคต

5.2 ยุทธศาสตร์ขององค์การที่พันธกิจการบริหารงานในเชิงพาณิชย์

จากผลการศึกษา พบว่ามืองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจทางด้านทางด้านการบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์ จำนวน 6 องค์การ ได้แก่

- บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด
- บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด
- บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด
- บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด
- บริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด

โดยแต่ละองค์การมีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแผนการดำเนินงานของสถานี่ฯ ดังนี้

• บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจโดยการที่รัฐถือหุ้นเกินกึ่งหนึ่งภายหลังจากการแปลงสภาพองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2547 และกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ แต่ทั้งนี้พันธกิจทางด้านการทำหน้าที่องค์การสื่อสารมวลชนของรัฐ ในการให้ความรู้ ข่าวสาร ความคิดเห็น และความบันเทิงแก่สังคมยังคงเป็นไปในแนวทางเดิม แต่ทั้งนี้ทิศทางการบริหารจัดการเพื่อแสวงหารายได้จากการดำเนินกิจการต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในด้านของผู้ถือหุ้นอีกกลุ่มหนึ่งด้วย

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

การทำหน้าที่สื่อสารมวลชนของรัฐที่เป็นอิสระ ให้ความรู้ ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยในส่วนของสื่อวิทยุกระจายเสียงได้ปรับแนวทางการบริหารจัดการด้านเนื้อหาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้ฟัง ได้แก่ สถานีสำหรับนำเสนอข่าวและสาระ สถานีเพื่อการวิเคราะห์และความคิดเห็น สถานีเพลงยอดนิยมทั้งไทยสากล ไทยลูกทุ่ง และเพลงสากล รวมทั้งสถานีด้านกีฬาและสุขภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสังคมอุดมปัญญาขององค์การ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ

ภายหลังจากการแปลงสภาพองค์การเป็นบริษัท (มหาชน) จำกัด ได้จัดแนวทางการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และใช้สินทรัพย์ที่มีในองค์การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ การปรับแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความคล่องตัวในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit)

ตามรูปแบบเนื้อหาของแต่ละสถานี และใช้ประโยชน์จากการเป็นองค์การสื่อหลากหลายชนิดในการผสมผสานข้ามสื่อ (Synergy) เพื่อประโยชน์ในด้านรายได้และความนิยมของรายการ นอกจากนี้สถานีวิทยุในส่วนภูมิภาคได้ปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการบริหารจัดการ และผลิตรายการโดยบุคลากรของสถานีทั้งหมด ซึ่งการประเมินผลงานนั้นจะวัดผลจากระดับความนิยมของสถานีและรายได้

• บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด

ในระยะ 1 – 2 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการด้านวิทยุกระจายเสียงในภาคเอกชน ประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จากผลของนโยบายรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งวิทยุชุมชนโดยกำหนดเงื่อนไขให้มีโฆษณาได้ไม่เกิน 6 นาทีต่อชั่วโมง ซึ่งส่งผลต่อผู้ประกอบการในภาคเอกชนที่ได้รับสัมปทานเข้าคลื่นความถี่สถานีวิทยุระยะยาว ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากต้นทุนค่าเช่าเวลา ค่าผลิตรายการ และการตลาด ในขณะที่ต้องพ่ายแพ้ต่อกลไกราคาที่มีต้นทุนต่างกันมากกับวิทยุชุมชน

ทิศทางของบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด จึงใช้ยุทธศาสตร์การถอยออกจากตลาด และขยายธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีศักยภาพเติบโตได้ดีกว่าอย่างเช่นสื่อใหม่ (New Media) ที่เกิดสถานีวิทยุบนอินเทอร์เน็ต ผ่านช่องทางการสื่อสารสองทาง (Interactive) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มวัยรุ่นที่เข้าถึงเทคโนโลยีง่ายและมีกำลังซื้อสูง นอกจากนั้นการจัดกิจกรรมทางบันเทิงเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นในกลุ่มบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2549 เปลี่ยนคณะกรรมการบริหารและชื่อบริษัทเป็นบริษัท ออดามัส อินเตอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่โดยลดการลงทุนในธุรกิจวิทยุกระจายเสียงจากเดิมที่บริษัท อาร์ เค มีเดีย ลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียง จำนวน 33 สถานี เหลือเพียง 8 – 10 สถานี²⁰ ในไตรมาสแรกและได้ยกเลิกการลงทุนในสื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งหมดในเดือนพฤษภาคม 2550 โดยหันไปลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจมีเดีย ได้แก่ วิทยุออนไลน์ 24 ชั่วโมง www.radio.in.th ธุรกิจอีเวนต์ เอนเตอร์เทนเมนต์ และ ธุรกิจไอที โซลูชัน เช่น บริการระบบเอสเอ็มเอสตามหน้าจอโทรศัพท์ หรือ รับผิดชอบเนมเนมของเว็บไซต์²¹

• บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด เป็นองค์การสื่อที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคมสูง เนื่องจากความจงรักภักดีของผู้ฟังรายการร่วมด้วยช่วยกัน ที่ทำหน้าที่สื่อเพื่อสังคม มาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี การสร้างเครือข่ายด้านชุมชนทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดรวม 28 สถานี ถือเป็นความได้เปรียบต่อการแข่งขันในระยะยาว ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายการร่วมด้วยช่วยกัน เป็นคลังของข้อมูลที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าในเชิงธุรกิจ และสังคมได้ ในขณะที่สำนักข่าว ไอ เอ็น เอ็น เป็นสื่อที่ได้รับการยอมรับถึงควมมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งความสามารถในการสร้างรายได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น SMS , MMS จนสามารถมีส่วนแบ่งทางด้านการตลาดสูงที่สุดในปัจจุบัน

²⁰ “กิตติวัฒน์ มโนสุทธิ” กระโดดข้ามฝั่งแม่น้ำ บริหารไอเดียสร้างรายได้, มติชน (17 กันยายน 2550)

²¹ วัณณะชัย ยะนิทร “บุกนิวมี่เดีย”, Positioning Magazine (มิถุนายน 2550)

- **บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด**

บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด เกิดจากการรวมตัวของผู้ผลิตรายการวิทยุมืออาชีพมารวมกันจัดตั้งบริษัท เพื่อสร้างรายการที่มีความแปลกใหม่จากรูปแบบรายการทั่วไป ซึ่งได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วจากแนวความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรมืออาชีพ การร่วมกันจัดตั้งบริษัทเพื่อรวมคลื่นของสถานีวิทยุให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายของ บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด จึงเป็นยุทธศาสตร์การเข้าไปมีส่วนแบ่งการตลาดได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย และเสริมจุดแข็งทางด้านการตลาดที่สามารถวางแผนโฆษณาได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

- **บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด**

บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการขนาดเล็กในสื่อวิทยุกระจายเสียงในระบบ เอ.เอ็ม. มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เป็นผู้สนับสนุนรายการ ที่ใช้เวลาเพื่อผลิตรายการ หรือซื้อสปอตโฆษณาผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยอยู่บนหลักการที่ทางราชการกำหนด

- **บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด**

บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด ดำเนินการให้เช่าห้องบันทึกเสียงเพื่อผลิตรายการสปอตโฆษณา สารคดี และผลิตละครวิทยุ ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของบริษัทในระยะแรกที่ละครวิทยุได้รับความนิยม และเผยแพร่อย่างกว้างขวาง แต่ในยุคที่มีเทคโนโลยีทันสมัยขึ้น การเข้าถึงสื่อวิทยุ ระบบ เอ เอ็ม มีน้อยลง ความนิยมรายการละครวิทยุเป็นกลุ่มเล็กลง ขณะที่ต้นทุนการผลิตรายการสูงขึ้น และช่องทางเลือกรับฟังมากมายภายหลังวิทยุชุมชนจัดตั้งขึ้น การขยายไปสู่ธุรกิจการผลิตรายการเพื่อจำหน่ายโดยตรง และการเปิดให้บริการรับฟังละครวิทยุผ่านสื่อที่ทันสมัยขึ้นจะเป็นทางเลือกของการคงอยู่ในธุรกิจต่อไป

5.3 ปัจจัยแวดล้อมการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ผลการวิเคราะห์จากการวิจัยเชิงปริมาณในเรื่องปัจจัยแวดล้อมการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 201 ตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่ายในองค์การมากที่สุดได้แก่ปัจจัยด้านนโยบายและสายการบังคับบัญชา โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับปานกลาง (Mean = 2.47) รองลงมาเห็นว่าปัจจัยทางด้านรายได้และสิ่งตอบแทน (Mean = 2.08) บรรยากาศในองค์การ (Mean = 2.01) ทีมงาน (Mean = 1.94) และขวัญกำลังใจ (Mean = 1.94) กระทบต่อการทำงานของทุกฝ่ายค่อนข้างน้อย และเห็นว่า เทคนิคการทำงาน (Mean = 1.20) ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกฝ่ายน้อยที่สุด

ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่ายในองค์การมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สถานการณ์ทางการเมือง (Mean = 2.68) เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกฝ่ายสูงสุด รองลงมาเป็นสภาวะทางเศรษฐกิจ (Mean = 2.51) โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับปานกลาง และเห็นว่าสภาพสังคม (Mean = 1.71) และสภาวะจากผู้รับสาร (Mean = 1.59) ส่งผลกระทบน้อย ส่วน

ปัจจัยแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Mean = 1.45) และปัจจัยด้านเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น (Mean = 1.46) ส่งผลกระทบต่อองค์การน้อยสุด

ตาราง 5.2 การวิจัยเชิงปริมาณด้านปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่าย

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน			
● นโยบายและสายการบังคับบัญชา	2.47	1.308	ปานกลาง
● ทีมงาน	1.94	1.114	ค่อนข้างน้อย
● รายได้ และสิ่งตอบแทน	2.08	1.135	ค่อนข้างน้อย
●ขวัญกำลังใจ	1.94	1.173	ค่อนข้างน้อย
● เทคนิคการทำงาน	1.20	0.617	น้อยสุด
● บรรยากาศในองค์การ	2.01	1.131	ค่อนข้างน้อย
2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก			
● สถานการณ์ทางการเมือง	2.68	1.264	ปานกลาง
● สภาพเศรษฐกิจ	2.51	1.245	ปานกลาง
● สภาพสังคม	1.71	1.004	ค่อนข้างน้อย
● เทคโนโลยี และนวัตกรรม	1.45	0.806	น้อยสุด
● เจ้าของ ผู้ถือหุ้น	1.46	0.948	น้อยสุด
● ผู้รับสาร	1.59	0.997	ค่อนข้างน้อย

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสิ้น 19 ราย จาก 11 องค์การพบว่าปัจจัยแวดล้อมปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง คือ วิทยุชุมชน เนื่องจากก่อให้เกิดการรบกวนสัญญาณการออกอากาศของสถานีหลักที่ได้จัดสรรคลื่นความถี่ตามหลักวิชาการ นอกจากนั้นจะเกิดผลกระทบในด้านรายได้ จากการขายสปอตโฆษณาต่ำกว่ามาก เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตและจัดตั้งสถานีต่ำมาก การคืนคลื่นที่เช่าเวลาของบริษัทเอกชน และกระทบในด้านความนิยมของผู้ฟัง โดยเฉพาะสถานีในระบบ เอ.เอ็ม. จะได้รับผลกระทบที่เกิดจากการถอนรายการเพื่อไปจัดรายการในสถานีวิทยุชุมชนแทน ในส่วนของหน่วยงานที่ได้รับประโยชน์จากสถานีวิทยุชุมชน จากการเป็นพันธมิตรกับสถานีหลัก เช่นการนำรายการต่างๆ ของสถานีหลักไปออกอากาศสด หรือเผยแพร่ต่อในบางช่วงเวลา กลุ่มสถานีวิทยุที่ได้รับประโยชน์ดังกล่าว เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก ขอความร่วมมือในการถ่ายทอดสัญญาณรายการภาคบังคับของกองทัพบก 4 รายการต่อวัน สถานีวิทยุ ม.ก.เปิดโอกาสให้สถานีวิทยุชุมชนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกว่า 200 สถานี เพื่อได้รับสิทธิในการรับสัญญาณข่าว และรายการประเภทความรู้ไปออกอากาศได้ สถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน เช้าเวลาสถานีวิทยุชุมชน 10 สถานี เป็นเครือข่าย ร่วมด้วยช่วยกัน ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ

ปัจจัยทางด้านการเมือง กฎ ระเบียบทางด้านกฎหมาย พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญคือเรื่องการอนุญาตให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนเช่าเวลาบริหารสถานีฯ 1 - 2 ปี ตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อรอการจัดตั้ง

คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) เข้ามาทำหน้าที่ในการจัดสรรคลื่นความถี่และออกใบอนุญาตให้กับผู้ประกอบการประเภทต่างๆ นอกจากนั้นเป็นเรื่องการกำหนดรายละเอียดของแต่ละสถานีในเรื่องของเวลาที่จะต้องให้สถานีแม่ข่ายถ่ายทอดสัญญาณรายการต่างๆ ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแข่งขันกับคู่แข่งเป็นอย่างมาก

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและคู่แข่งที่เกิดขึ้นที่เกิดจากเม็ดเงินในการสนับสนุนสื่อวิทยุกระจายเสียงมีส่วนลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน โดยภาพรวมของโฆษณาที่สนับสนุนสื่อหลักในระยะ 7 เดือน (มกราคม – กรกฎาคม) ของปี พ.ศ. 2550 ติดลบเกือบร้อยละ 3 โดยสื่อวิทยุกระจายเสียงติดลบถึงร้อยละ 6.5²² ซึ่งเป็นตามสภาวะเศรษฐกิจ ความไม่ชัดเจนทางด้านการเมือง และการให้ความสนใจกับสื่อใหม่ (New Media) เช่น อินเทอร์เน็ต เดิบทวีคูณเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 และสื่อออนไลน์อย่างเช่นโรงภาพยนตร์เดิบทวีคูณเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 29.1

นอกจากนั้นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงยังได้แก่ เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์สนับสนุนการผลิต เครื่องส่งประสิทธิภาพต่ำ การหันไปให้ความสนใจสื่อใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ตของกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว การเตรียมการเพื่อออกอากาศในระบบดิจิทัลที่จะต้องวางแผนการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่รองรับการใช้งานในอนาคต

ตาราง 5.3 การวิจัยเชิงคุณภาพด้านปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกฝ่าย

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบ	สถานีวิทยุ
● วิทยุชุมชน	สัญญาณรบกวน	ทุกสถานี (ยกเว้น AM)
	อัตราค่าโฆษณา	ทุกสถานี
	คู่สัญญาคืนคลื่น	บมจ.อสมท
	ผู้ฟังลดจำนวนลง	คลื่น AM
	นำรายการไปออกอากาศ	วิทยุ ม.ก. / วิทยุ ทบ. / สวท.
		วิทยุศึกษา
	เป็นสถานีเครือข่าย (Network)	ร่วมด้วยช่วยกัน
● การเมือง กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ของรัฐ	นโยบายรัฐบาล	สวท. /
	สัญญาเช่าเวลา ปี ต่อ ปี	INN / Click Radio / Creative/
		รุ่งสยาม / RK Media
	ถือปฏิบัติไม่เสมอภาค (คู่แข่งกันไม่ต้องถือปฏิบัติ)	INN / Click Radio
● สภาวะเศรษฐกิจ และคู่แข่ง	แพ็คเกจใหญ่อย่าง TV	ทุกสถานี
	ต้นทุนค่าเช่าเวลา	สถานีในเชิงพาณิชย์

²² โฆษณา 7 เดือนลบ 3% , โพสต์ทูเดย์ , 10 สิงหาคม 2550

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบ	สถานีวิทยุ
● การตรวจสอบทางสังคม	นักวิชาการ / NGO	ทุกสถานี
	ผู้ถือหุ้น	บมจ.อสมท / RK Media
	สหภาพแรงงาน	บมจ.อสมท
● พันธมิตร	หน่วยงานภายใน	องค์กรขนาดใหญ่
	หน่วยงานราชการ	สวท. / ร่วมด้วยฯ/ วิทยุสถาบัน
● เทคโนโลยี	การออกอากาศระบบดิจิทัล	ทุกสถานี (ยกเว้นเชิงพาณิชย์)
	Website	ทุกสถานีในระบบ FM
	เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต	อสมท
	เครื่องส่งกำลังต่ำ	INN / Creative Radio
● ผู้ฟัง	ลดลง	ระบบ AM
	มีความหลากหลายสูง	สวท.

ทางด้านปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ มีสื่อหลากหลายชนิด และมีโครงสร้างที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน ขาดการตัดสินใจต้องขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้นำองค์กรเปลี่ยนแปลงตามวาระการดำรงตำแหน่ง และระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กร นอกจากนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถานีที่ไม่เพียงพอสำหรับรองรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ค่าตอบแทนต่ำ สัญญาจ้างงานไม่เป็นธรรม ขาดความมั่นคง ความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนยังไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ และการรับช่วงบริหารสถานีวิทยุในระบบ เอ.เอ็ม. จำเป็นต้องรับบุคลากรจากคู่สัญญารายเดิมเข้ามาปฏิบัติงานต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทที่ได้รับช่วงบริหารสถานี

ตาราง 5.4 การวิจัยเชิงคุณภาพด้านปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่าย

ปัจจัยแวดล้อมภายใน	ผลกระทบ	สถานีวิทยุ
● การจัดการ	ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วย	สวท. / อสมท
	นโยบายผู้บริหารไม่ชัดเจน	สวท.
	โครงสร้างไม่เอื้อ	สวท.
	นโยบายเปลี่ยนตามผู้นำ	สทบ.
● บุคลากร	ลูกจ้างชั่วคราว	สวท. / อสมท / สทบ. / วิทยุศึกษา
	ขาดสวัสดิการ	สวท. / อสมท / สทบ. / วิทยุศึกษา
	ขาดการฝึกอบรม พัฒนา	สวท. / อสมท
	ไม่เพียงพอ	วิทยุศึกษา / สทบ.
	จากคู่สัญญาเดิม	สถานี AM

บทสรุป

ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง

การกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักในด้านกาบริหารจัดการโดยใช้เงื่อนไขการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ในกลุ่มตัวอย่างที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ จะกำหนดแผนงาน ทิศทาง และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ และหน่วยงานที่สังกัด มีการจัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการที่มีกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน

ในส่วนขององค์การที่มีพันธกิจทางด้านการบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์ จะไม่สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การได้ เนื่องจากเงื่อนไขของสัญญาการให้เช่าเวลาสถานีวิทยุกำหนดไว้ไม่เกิน 1 – 2 ปี อันเป็นการยากต่อการวางแผนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวได้ การบริหารจัดการเพื่อรักษาสถานะของการเป็นผู้ผลิตรายการมีอาชีพ และมีรายได้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการเพื่อให้ผ่านช่วงเวลาที่กาปฏิรูปสื่อยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรม แต่หลายองค์การได้เตรียมการทางด้านทุน บุคลากร และเทคโนโลยีสำหรับการเตรียมการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในเชิงพาณิชย์เมื่อกฎหมายเปิดโอกาสให้ทำได้ ยกเว้นบริษัท อาร์เค มีเดีย จำกัด ที่ใช้ยุทธศาสตร์การถอนตัวจากธุรกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยหันไปลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสมัยใหม่เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในนั้น การวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 201 ตัวอย่าง พบว่าปัจจัยแวดล้อมทางด้านการเมือง ส่งผลต่อการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นลำดับสูงสุด โดยกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ปัจจัยทางด้านสภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม และผู้รับสารตามลำดับ ในขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเห็นว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงมากที่สุดคือ กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายทางด้านการเมือง ซึ่งนโยบายที่ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียง คือ วิทยุชุมชน ซึ่งสร้างความเสียหายต่อวิทยุคลื่นหลักทั้งในด้านสัญญาณแบบกวน การตัดราคาโฆษณา การแย่งส่วนแบ่งผู้ฟัง และการขอยกเลิกสัญญาดำเนินกิจการของผู้ประกอบกิจการในภาคเอกชน แต่การเกิดขึ้นของวิทยุชุมชนก็เป็นการส่งผลดีในการเผยแพร่สารที่ผลิตขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษาในไปเผยแพร่อีกทอดหนึ่ง ปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎ ระเบียบ ของทางราชการ ยังส่งผลต่อผู้ประกอบการในเชิงพาณิชย์ในเรื่องการกำหนดสัญญาเช่าสถานีไว้เพียงระยะเวลา 1 – 2 ปี ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนการลงทุนระยะยาวของธุรกิจไม่สามารถทำได้ และมีความเสี่ยงในเรื่องการต่อสัญญาตลอดมา

ในด้านของปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น ผลการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าปัจจัยทางด้านนโยบายและสายการบังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมากที่สุด โดยให้น้ำหนักในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่เรื่องของรายได้และสวัสดิการ และบรรยากาศในองค์การเป็นลำดับ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการในองค์การที่เกิดจากนโยบาย ผู้บริหารระดับสูง และโครงสร้างองค์การมีลำดับความสำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่ทางด้านบุคลากรที่ขาดสวัสดิการ ความมั่นคง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขาดการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนถึงบุคลากรไม่เพียงพออันเนื่องมาจากนโยบายที่ไม่ชัดเจน

บทที่ 6

การจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ประกอบด้วยหลายกลุ่มงานวิชาชีพที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดเอกภาพ มีความสอดคล้องต่อเนื่องกันทั้งในด้านแนวคิด วิธีปฏิบัติ ค่านิยม และอุดมการณ์ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ องค์การทางด้านสื่อสารมวลชนจึงมีความหลากหลายอยู่ร่วมกัน โดยผลิตสินค้าที่มาจากข่าวสาร ความรู้ ข้อเท็จจริง ผสมกับความคิดสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการผลิตที่มีความซับซ้อนโดยพึ่งพาเทคโนโลยี เป็นระบบวงจรของการทำซ้ำกันอย่างต่อเนื่อง (Cycles of Events) การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการ วิธีคิดของผู้ทำหน้าที่ผลิตสารทั้งในด้านปรัชญาการทำงาน รูปแบบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์การสื่อสารมวลชน

ในบทนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการจัดการทางการสื่อสารในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 201 ตัวอย่าง พบว่า

ปรัชญาการทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์การ จากผลสำรวจกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชนมากที่สุด (Mean = 2.52) โดยให้น้ำหนักในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (Mean = 2.42) และความสามารถในการประกอบอาชีพสุจริต (Mean = 2.27) โดยคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ ในระดับค่อนข้างน้อย (Mean = 1.92) แต่ทั้งนี้เมื่อศึกษาจากผลการวิเคราะห์ภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์พบว่า ภูมิหลังทางด้านเพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน สายงานที่ปฏิบัติงาน และขนาดขององค์การ มีความเห็นที่แตกต่างกันไป โดยกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมีปรัชญาการทำงานเพื่อความอยู่รอดขององค์การเป็นลำดับแรกเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในวัยกลางคน กลุ่มที่มีรายได้ไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีพ ผู้บริหารองค์การตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านสำนักงาน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์การขนาดใหญ่มีปรัชญาการทำงานในเรื่องของความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด

รูปแบบการทำงานของพนักงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง เน้นที่รูปแบบการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับแรก (Mean = 3.41) โดยให้น้ำหนักคะแนนในระดับมากที่สุดของทุกกลุ่ม ภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ และเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกประเด็นที่ศึกษา รองลงมาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมหรือโครงการ (Mean = 2.54) มีน้ำหนักในระดับปานกลาง และรูปแบบต่างคนต่างทำ (Mean = 1.99) ในระดับคะแนนค่อนข้างน้อย

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าขั้นตอนการทำงานที่ได้รับการตอกย้ำมากที่สุด คือ นโยบาย โดยให้น้ำหนักคะแนนในระดับปานกลาง (Mean = 2.65) รองลงมาได้แก่ การดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์การ (Mean = 2.30) และเรื่องของงบประมาณ (Mean = 2.20) โดยมีน้ำหนักคะแนนในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มที่มีภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ ทางด้านสายงานสำนักงาน และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก และขนาดกลาง เห็นว่าการดำเนินงานและการประสานงานในองค์การมีความสำคัญเป็นลำดับแรก ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปเห็นว่าเรื่องของงบประมาณเป็นกระบวนการที่ได้รับการตอกย้ำมากที่สุดในองค์การ

ตาราง 6.1 ปรัชญา รูปแบบ และขั้นตอนการทำงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. ปรัชญาการทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร			
• ความสามารถในการประกอบอาชีพสุจริต	2.27	1.162	ปานกลาง
• ความอยู่รอดขององค์กร	2.42	1.239	ปานกลาง
• ความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน	2.52	1.213	ปานกลาง
• ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ	1.92	1.206	ค่อนข้างน้อย
2. รูปแบบที่ใช้ในการทำงานในองค์กร			
• ทำงานตามสายบังคับบัญชา	3.41	0.961	มากที่สุด
• ทำงานในลักษณะทีมงานหรือโครงการ	2.54	1.095	ปานกลาง
• ต่างคนต่างทำเป็นอิสระต่อกัน	1.99	0.980	ค่อนข้างน้อย
3. ขั้นตอนการทำงานที่ได้รับการตอบรับมากที่สุด			
• นโยบาย	2.65	1.299	ปานกลาง
• การดำเนินงานและประสานงาน	2.30	1.159	ปานกลาง
• การควบคุมและประเมินผล	2.09	1.064	ค่อนข้างน้อย
• งบประมาณ	2.20	1.266	ปานกลาง

ในด้านของภาพสะท้อนที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรงขององค์กรซึ่งจะประกอบ 3 ส่วนหลัก ได้แก่ งานทางด้านสำนักงาน งานวิศวกรรมและเทคนิค และงานทางด้านวารสารศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารสำนักงาน คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 2.65) โดยมีน้ำหนักคะแนนในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ (Mean = 2.61) และการใช้เส้นสายการรับคนและการเลื่อนตำแหน่ง (Mean = 2.31) แต่ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ถึงภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง อายุในวัยผู้ใหญ่ กลุ่มที่มีรายได้เหลือเก็บ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป ผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานสำนักงาน และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ เห็นว่าปัญหาสำคัญที่สุดทางด้านสำนักงานคือเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทางด้านวารสารศาสตร์เห็นว่าระบบเส้นสาย หรือระบบอุปถัมภ์ในองค์กรเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารสำนักงาน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปและกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานวิศวกรรมและเทคนิคเห็นว่า ปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารทางด้านสำนักงานได้แก่เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และการใช้ระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์มากที่สุดเท่ากัน

ปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค ได้แก่ เรื่องของความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน (Mean = 3.08) และความทันสมัยของเครื่องมือ (Mean = 3.02) ใกล้เคียงกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ส่วนในเรื่องสถานภาพและการยอมรับจากผู้ร่วมงานมีน้ำหนักค่อนข้างน้อย

ในวัยเริ่มทำงานและวัยกลางคน มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทางด้านสายงานสำนักงาน และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรขนาดกลางเห็นว่าความทันสมัยของเครื่องมือเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค

ทางด้านงานวารสารศาสตร์ ปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงาน คือ เกณฑ์ในการกำหนดเนื้อหาหรือผังรายการ (Mean = 2.84) โดยมีน้ำหนักคะแนนในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาเป็นเรื่องของอุดมการณ์ ความมีอิสระ และจริยธรรม (Mean = 2.57) โดยให้น้ำหนักคะแนนในระดับปานกลาง โดยทุกกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ต่างกันมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

สำหรับในประเด็นศึกษาในเรื่องส่วนงานที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการบริหารจัดการทางด้านสำนักงานมีความสำคัญที่สุด (Mean = 3.07) โดยมีน้ำหนักคะแนนในระดับค่อนข้างมาก ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านสายงานวิศวกรรมและเทคนิคที่เห็นว่าสายงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคมีความสำคัญที่สุดต่อการสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

ในประเด็นสุดท้ายคือการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา พบว่า สายงานที่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานมากที่สุดคือ หน่วยงานทางด้านวารสารศาสตร์ กับ ทางด้านสำนักงาน (Mean = 2.62) โดยมีน้ำหนักคะแนนในระดับปานกลาง รองลงมาเป็นปัญหาระหว่างสายงานทางด้านสำนักงานกับสายงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค (Mean = 2.51) และปัญหาความสัมพันธ์ทางด้านสายงานวารสารศาสตร์ กับ สายงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคน้อยที่สุด (Mean = 2.43) แต่ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบจากน้ำหนักคะแนนที่อยู่ในระดับปานกลางพบว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยเมื่อวิเคราะห์จากภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่าง สายงานทางด้านสำนักงานกับสายงานทางด้านวิศวกรรมเป็นปัญหาในการบริหารจัดการมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านเพศ อายุวัยเริ่มต้นทำงานและวัยกลางคน กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้พอดี และเหลือเก็บ กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสายงานด้านวารสารศาสตร์ และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงขนาดกลาง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสายงานทางด้านสำนักงาน กับ สายงานทางด้านวิศวกรรมสำคัญที่สุด ได้แก่กลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านอายุในวัยผู้ใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสายงานสำนักงาน และกลุ่มตัวอย่างในองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างสายงานวิศวกรรมและเทคนิค กับ สายงานทางด้านวารสารศาสตร์เป็นปัญหาสำคัญที่สุด ได้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค และกลุ่มตัวอย่างในองค์กรขนาดเล็ก

ตาราง 6.2 ปัญหาความสัมพันธ์ในการบริหารงานระหว่างสายงานสำนักงาน วิศวกรรมและวารสารศาสตร์

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
4. ปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารสำนักงาน			
● เส้นสายการรับคนและการเลื่อนตำแหน่ง	2.31	1.359	ปานกลาง
● ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.65	1.081	ปานกลาง
● การคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย ตลาด และงานโฆษณา	1.72	0.981	ค่อนข้างน้อย
● ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	2.61	1.183	ปานกลาง

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
5. ปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี			
• ความทันสมัยของเครื่องมือ	3.02	1.060	ค่อนข้างมาก
• สถานภาพและการยอมรับจากฝ่ายอื่นๆ	2.05	0.953	ค่อนข้างน้อย
• ความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน	3.08	1.069	ค่อนข้างมาก
6. ปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานทางด้านการวารสารศาสตร์ (ฝ่ายข่าวหรือฝ่ายผลิต)			
• ขั้นตอนการทำงาน	2.28	1.141	ปานกลาง
• เกณฑ์ในการกำหนดทิศทาง (เนื้อหาหรือฝั่งรายการ)	2.84	1.187	ค่อนข้างมาก
• อุดมการณ์ ความมีอิสระ และจริยธรรม	2.57	1.251	ปานกลาง
• กำไรและรายได้ขององค์กร	1.52	0.895	ค่อนข้างน้อย
7. ส่วนไหนหรือหน่วยใดที่มีความสำคัญมากที่สุด ในองค์กร			
• การบริหารจัดการงานสำนักงาน	3.07	1.129	ค่อนข้างมาก
• การบริหารจัดการงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี	2.42	1.125	ปานกลาง
• การบริหารจัดการด้านวารสารศาสตร์	2.38	1.148	ปานกลาง
8. ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ใดของงานที่เป็นปัญหาในองค์กร			
• สำนักงาน – วิศวกรรม	2.51	1.265	ปานกลาง
• วิศวกรรม – วารสารศาสตร์	2.43	1.227	ปานกลาง
• วารสารศาสตร์ - สำนักงาน	2.62	1.203	ปานกลาง

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ในด้านการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ผู้วิจัยจัดแบ่งกลุ่มของการบริหารจัดการตามขนาดขององค์กร ได้แก่ องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดเล็กซึ่งประกอบด้วยสถานีวิทยุที่ประกอบการในเชิงพาณิชย์และสถานีวิทยุสถาบันการศึกษา ซึ่งวิเคราะห์ผลการศึกษได้ ดังนี้

6.1 องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ ประกอบด้วย

- สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานโดยกรมประชาสัมพันธ์ ทิศทางของการบริหารองค์การเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะนำมากำหนดเป้าประสงค์ของงานในการวิเคราะห์เป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ และการดำเนินการตามโครงการหรือกิจกรรม ในขณะที่อีกบทบาทหนึ่งคือการทำหน้าที่สื่อมวลชนมีบทบาทสำคัญน้อยกว่า โดยนโยบายของผู้บริหารองค์การมุ่งเน้นการตอบสนองในด้านความอยู่รอดขององค์การ และตำแหน่งหน้าที่ มากกว่าการให้ความสำคัญกับความอิสระ และเสรีภาพของการทำหน้าที่สื่อมวลชน รูปแบบการทำงานตามระบบราชการที่มีสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในลักษณะโครงการจะเกิดขึ้นในกรณีการร่วมผลิตรายการกับหน่วยงานราชการภายนอกที่ให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยใช้สถานที่ บุคลากร และเวลาการออกอากาศของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

ปัญหาสำคัญในองค์การจะมาจากการบริหารงานทางด้านสำนักงานเป็นหลักที่เป็นระบบอุปถัมภ์ ใช้เส้นสายในการปรับเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของพนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีหลายประเภท เช่น ข้าราชการที่มีความมั่นคงในอาชีพ สวัสดิการ และความก้าวหน้า ในขณะที่ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานข้าราชการจะมีความมั่นคง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในวิชาชีพต่ำกว่า นอกจากนั้นจะเป็นปัญหาในด้านการสื่อสารภายในองค์การเนื่องจากไม่มีหน่วยงานภายในสนับสนุน และเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การในการชี้แจงถึงเป้าหมายขององค์การ ขาดการสร้างคุณค่าขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การด้านสำนักงานจะเป็นปัญหาต่อสายงานวิศวกรรมและเทคนิค รวมทั้งทางด้านการสื่อสารศาสตร์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ขึ้นตรงต่อกรมประชาสัมพันธ์ ด้วยข้อจำกัดในด้านการสื่อสารภายในองค์การ สถานที่ตั้ง และนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทางด้านการสื่อสารศาสตร์ในด้านการกำหนดเนื้อหาที่ไม่สอดคล้องกับวิชาชีพ และทางด้านการจัดซื้อ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

- สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.)

กองทัพบกมีการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การปฏิบัติหน้าที่จะต้องรับแนวนโยบายจากผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ปรัชญาของการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อสนับสนุนงานของกองทัพบกคือการรักษาความมั่นคงของประเทศ และใช้สื่อสารมวลชนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกองทัพบกกับประชาชน โดยมีการตอกย้ำในเรื่องนโยบาย ซึ่งจะมีการถ่ายทอดคำสั่ง ประชุม (Morning Brief) เพื่อนำมาแนวนโยบายจากผู้บังคับบัญชาไป กำหนดแผนปฏิบัติงานทางด้านสื่อสารมวลชนต่อไป ปัญหาทางด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานจะเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพสื่อสารมวลชน ที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิค งบประมาณ และบุคลากรอย่างเพียงพอ นอกจากนั้นจะเป็นปัญหาตามโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)**

เป็นองค์กรของรัฐที่แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน (จำกัด) การปรับโครงสร้างองค์กรในด้านการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ เน้นการสร้างรายได้จากการประกอบการมากขึ้นนอกเหนือจากพันธกิจเดิมขององค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ที่ทำหน้าที่สื่อสารมวลชนของรัฐโดยหารายได้สำหรับการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร และเนื่องจากการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสื่อหลากหลายชนิด ปรึษาร่วมกันของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรจึงมีความแตกต่างกัน โดยสายงานทางด้านวารสารศาสตร์ที่จัดตั้งสำนักข่าวไทยเป็นหน่วยงานผลิตรายการข่าวให้กับสถานีวิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง และสื่อออนไลน์ให้ความสำคัญกับความมีอิสระ เสรีภาพตามอุดมการณ์วิชาชีพ การผลิตรายการที่ความสำคัญกับสารที่จะส่งไปถึงผู้ฟังจะได้รับประโยชน์และอยู่บนพื้นฐานของการสร้างนิยมให้เกิดขึ้นเพื่อผลตอบแทนทางด้านรายได้ การปรับโครงสร้างการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นหน่วยธุรกิจ โดยเน้นย้ำในเรื่องของงบประมาณ ค่าใช้จ่ายเป้าหมายทางด้านรายได้เพิ่มมากขึ้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารองค์กรระหว่างสายงานทางด้านสำนักงาน วิศวกรรมและเทคนิค และสายงานทางด้านวารสารศาสตร์ จะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน การไม่มีระบบประเมินผลงาน และการสร้างระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กรย่อย เพื่อประโยชน์ทางด้านอำนาจในการจัดการและการเมืองภายในองค์กร ขณะที่ปัญหาทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคที่ต้องการควบคุมอำนาจในการตัดสินใจด้านจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีการผลิตและออกอากาศ อันส่งผลต่อความล่าช้า เครื่องมืออุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การขาดการสร้างคุณค่าร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรที่มีคนหลายช่วงอายุ หลายประสบการณ์ ส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีความราบรื่น

6.2 องค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดกลาง ประกอบด้วย

- **บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด**

เป็นบริษัทที่มีเครือข่ายบริหารจัดการด้านรายการวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคเป็นหลัก ปรึษาขององค์กรคือความอยู่รอดขององค์กรในสนามแข่งขันที่รุนแรง กฎระเบียบที่ไม่มีความเท่าเทียมกัน มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางด้านรายได้และความนิยมของรายการ สถานีฯ การมอบหมาย สั่งการ จึงใช้การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และจะจัดประชุมเมื่อมีวาระการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำคัญ ปัญหาที่สำคัญของการบริหารองค์กรจากทางด้านสำนักงานในเรื่องเป้าหมายรายได้ของสถานี การดำเนินงานทางด้านการตลาดในแต่ละพื้นที่ นอกจากนั้นจะเป็นการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดผู้ให้เวลาหรือสัมปทานของแต่ละสถานี

- **บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด**

เป็นองค์กรธุรกิจที่ประกอบด้วยผู้ถือหุ้นหลายส่วนทำหน้าที่บริหารงานในระดับนโยบาย คณะกรรมการบริหารจะจัดประชุมทุกสัปดาห์ ระดับปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับกรอบงานที่รับผิดชอบ มีปรึษาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรที่ทำธุรกิจทางด้านสื่อสารมวลชน โดยให้ความสำคัญกับความมีอิสระ เสรีภาพของสื่อตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้ประกอบการทางด้านสถานีวิทยุด้านข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของสังคมเป็นหลัก

เป็นหลัก การให้อิสระกับการทำหน้าที่ของกองบรรณาธิการที่จะเลือกนำเสนอข่าวสารตามข้อเท็จจริง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

ปัญหาในด้านการบริหารงานภายในองค์กรจะเกิดขึ้นกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านวารสารศาสตร์ที่ขาดทักษะ ขาดอุดมการณ์ของการทำหน้าที่ทางด้านการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงเข้าออกมากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของรายการและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

- **บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด**

เป็นบริษัทที่เกิดจากการร่วมกลุ่มของพันธมิตรที่ประกอบธุรกิจทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงมาเป็นเวลานาน มีปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ โดยใช้จุดเด่นของการบริหารจากประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพร่วมกับแนวคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับยุคสมัยในการสร้างกระแสนิยมของสถานีวิทยุ รูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่นตามเป้าหมายของงาน โดยใช้แนวคิดทางด้านการตลาดเป็นตัวนำ มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและการประสานงาน การจัดกิจกรรม และให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทรับวางแผนการใช้สื่อโฆษณา (Media Agency) และลูกค้าที่ติดต่อบริษัทโดยตรง

ปัญหาการบริหารจัดการระหว่างสายงานภายในองค์กรจะเกิดขึ้นในสายงานทางด้านวารสารศาสตร์ที่จะต้องประสานงานทางด้านเทคนิค และนักจัดรายการภายนอก ซึ่งจะต้องกำหนดผู้ประสานงานเป็นรายบุคคลเพื่อรับทราบนโยบาย แนวทางการกำหนดเนื้อหาในรายการ และดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะให้การสื่อสารผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อมอบหมายงาน สั่งการ แจ้งเตือน และติดตามตรวจสอบการทำงาน การประชุมในระดับบริหารจะนัดหมายสัปดาห์ละ 1 ครั้ง สำหรับกลุ่มนักจัดรายการอิสระจากภายนอกจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านผู้ประสานงานรายการ (Co-Program) โดยจะนัดหมายประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง

6.3 องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก ประกอบด้วย

- **บริษัท ห้างบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด**

เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงมาเป็นระยะเวลานาน มีปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยการประกอบอาชีพอย่างสุจริตตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงานผู้ใช้เข้าสัมปทาน และคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้รับสาร รูปแบบการบริหารงานในลักษณะครอบครัว ไม่เป็นทางการ ปัญหาสำคัญของการบริหารงานมาจากกลุ่มเป้าหมายทางด้านการตลาดมีจำกัด ผู้สนับสนุนด้านรายได้ลดลงตามสภาวะเศรษฐกิจ และปัญหาการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่สูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- **บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด**

ประกอบธุรกิจด้านผลิตรายการและโฆษณาทางสถานีวิทยุกระจายเสียงความถี่ เอ.เอ็ม. ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด เป้าหมายขององค์กรเพื่อแสวงหารายได้และความอยู่รอดขององค์กร รูปแบบการทำงานตามสายการบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานโดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นผู้สนับสนุนรายการเป็นหลัก ทั้งนี้ต้องอยู่ในกฎ ระเบียบของทางราชการ และหน่วยงานเจ้าของสถานี

• สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิภายใต้การเป็นองค์การวิสาหกิจที่ จัดหารายได้ให้พอสำหรับการดำเนินกิจการและพัฒนาองค์การต่อไปในอนาคต โดยมีปรัชญาของการบริหาร สถานีวิทยุกระจายเสียงตามหลักการทำงานนิเทศศาสตร์ ที่จะให้ประโยชน์แก่ผู้ฟังอย่างรอบด้าน เป็นสื่อบริการ สาธารณะที่เป็นทางเลือกให้กับสังคม และตอบสนองในเชิงวิชาการที่มีคลังความรู้จำนวนมากมหาศาลให้เกิด ประโยชน์กับสังคม รูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาที่สั้น โดยใช้วิธีการประสานงานระหว่างภายใน และ มีการควบคุม ประเมินผลอย่างชัดเจนตามหลักวิชาการ ปัญหาของการบริหารงานภายในองค์การจะเป็น ทางด้านวารสารศาสตร์ที่คณะสถาบันมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาสื่อซึ่งในบางกรณีสถานีฯ ไม่สามารถ ควบคุมเนื้อหาและคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การได้

• สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)

ดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการดำเนินงาน ตามโครงสร้าง ตำแหน่งของมหาวิทยาลัย มีปรัชญาของการเป็นสื่อเพื่อให้บริการสาธารณะกับกลุ่มเกษตรกร ที่เป็นประชากร ส่วนใหญ่ของประเทศ รูปแบบการบริหารงานในลักษณะวิสาหกิจที่จัดหารายได้ให้เพียงพอสำหรับการ ดำเนินงานของสถานี มีโครงสร้างการทำงานตามสายการบังคับบัญชา และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้ และให้น้ำหนักความสำคัญกับเนื้อหารายการทางด้านการเกษตรเป็น หลัก โดยเฉพาะในช่วงเวลา ที่มีคนฟังสูงสุดจะให้เวลากับสถานีเครือข่ายผลิตรายการตามความนิยม ความ สนใจของผู้ฟังในแต่ละพื้นที่ ปัญหาที่สำคัญทางด้านการจัดหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการจาก กลุ่มเป้าหมายในภาคธุรกิจเอกชน นอกเหนือจากผู้สนับสนุนที่เป็นหน่วยงานราชการซึ่งเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้ หลักให้กับสถานีฯ

• สถานีวิทยุศึกษา

การเป็นสื่อหนึ่งของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ต้องบริหารงานภายใต้งบประมาณ แผ่นดิน โครงสร้างการบริหารงานตามระบบราชการ โดยขาดการสนับสนุนในด้านบุคลากร และงบประมาณที่ เพียงพอส่งผลต่อคุณภาพและเนื้อหารายการของสถานีฯ โดยปรัชญาพื้นฐานของการจัดตั้งสถานีเพื่อให้เป็น แหล่งความรู้ เป็นสื่อเพื่อสนับสนุนการศึกษานอกกระบบ แต่ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง กระแสความนิยมที่อยู่ บนความทันสมัยได้ส่งผลกระทบต่อความนิยมรายการของสถานีฯ ปัญหาสำคัญของการบริหารงานสถานีวิทยุ ศึกษาคือนโยบายการกำหนดเนื้อหารายการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้ฟังที่อยู่นอกเขต เมืองและในส่วนภูมิภาคซึ่งขาดแคลนสื่อที่ทำหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่และพื้นที่การส่งสัญญาณไม่สามารถ ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้ที่เป็นเป้าหมายหลักของสถานีฯ ได้

สรุปผล

การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากผลการศึกษาสามารถสรุปในเรื่องการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีวงจรของการทำงานอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในที่ประกอบด้วยงานทางด้านสำนักงาน งานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค และงานทางด้านวารสารศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับหลักความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน ภายใต้ปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยรูปแบบการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ได้รับการต่อยอดในนโยบายและแผนงานเป็นสำคัญ ปัญหาสำคัญของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเห็นที่แตกต่างกันโดยพนักงานด้านสำนักงานเห็นความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญใกล้เคียงกับการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ขณะที่พนักงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคเห็นว่าปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเป็นเรื่องสำคัญ ทางด้านวารสารศาสตร์เห็นว่าหลักเกณฑ์ในการกำหนดเนื้อหาหรือผังรายการเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานทางด้านวารสารศาสตร์ โดยพนักงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่เห็นว่างานทางด้านสำนักงานมีความสำคัญที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างงานทางด้านวารสารศาสตร์กับทางด้านสำนักงานก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานอื่นๆ

ทางด้านการจัดการภายในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์กรสื่อขนาดใหญ่ที่ครอบครองสื่อหลากหลายชนิดจะประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเนื่องจาก มีโครงสร้างตามลำดับชั้นหลายขั้นตอน ใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ ปรัชญาการทำงานเพื่อความมั่นคงของชาติ และความอยู่รอดขององค์กร มีกระบวนการทำงานที่เน้นย้ำในเรื่องนโยบายและแผนงานเป็นหลัก และขาดหน่วยงานด้านการสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ชี้แจงเป้าหมาย ทิศทางขององค์กรให้พนักงานโดยรวมทราบ ในขณะที่องค์กรขนาดกลางที่เป็นการจัดการในภาคธุรกิจมีวิธีการสื่อสารที่ผสมผสานกัน มีความหลากหลายในการบริหารงาน ทั้งการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารระหว่างบุคคล มีปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและประกอบวิชาชีพอย่างอิสระ มีเสรีภาพ ประสบปัญหาทางด้านการจัดการภายในองค์กรน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารงานที่อยู่บนพื้นฐานของการแสวงหารายได้เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการของสถานีสตามเป้าหมายขององค์กรแต่ละประเภทได้

บทที่ 7

การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง

เนื้อหารายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงนับเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะถ่ายทอดไปยังผู้รับสารให้เกิดการรับรู้ สนใจ และติดตามรายการต่างๆ ของสถานีวิทยุอย่างต่อเนื่อง สื่อวิทยุกระจายเสียงในแต่ละประเภทมีพันธกิจของการจัดตั้งแตกต่างกัน โดยสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการของแต่ละองค์กรนั้นก็คือ สัดส่วนของเนื้อหา และผังรายการที่นำเสนอไปถึงผู้ฟัง จากผลการศึกษาในบทที่ 6 การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานทางด้านวารสารศาสตร์ก็คือเรื่องของกาหนดเนื้อหาหรือผังรายการที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยเนื้อหาในบทนี้จะมุ่งเน้นศึกษาโดยการวิจัยเชิงปริมาณ และวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ในเรื่องของการกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงในแต่ละองค์กรที่มีพันธกิจแตกต่างกัน มุ่งสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายต่างกัน ตลอดจนถึงเป้าหมายของการกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงแต่ละองค์กร รวมทั้งการศึกษาถึงแนวปฏิบัติ จุดยืนการนำเสนอเนื้อหา และหลักการที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้ประกอบกิจการในสื่อวิทยุกระจายเสียงที่จะต้องตระหนักถึงผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการนำเสนอเนื้อหาได้เช่นเดียวกัน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่าง 201 ตัวอย่าง ในเรื่องของการกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดในเรื่องของแนวปฏิบัติที่สำคัญในการนำเสนอข้อเท็จจริงหรือความคิดในสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมามากที่สุด (Mean = 2.89) โดยถือว่าเป็นระดับคะแนนค่อนข้างมาก รองลงมาเป็นการให้การเรียนรู้ (Mean = 2.25) โดยมีน้ำหนักในระดับปานกลาง ส่วนที่เห็นว่าเนื้อหาที่น่าสนใจในสื่อวิทยุกระจายเสียงเน้นการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ (Mean = 2.00) และการควบคุมระดับการรับรู้ทัศนคติ (Mean = 1.76) ค่อนข้างน้อย และการชวนเชื่อชักจูงใจ (Mean = 1.39) ในระดับที่น้อยมาก

สำหรับเนื้อหาส่วนใหญ่ที่น่าสนใจทางสื่อวิทยุกระจายเสียง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงมุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาในเรื่องความเป็นอยู่ของประชาชนและเรื่องที่มีความสำคัญกับประเทศชาติสูงสุด (Mean = 2.76) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับคะแนนค่อนข้างมาก ใกล้เคียงกับการนำเสนอเนื้อหาในเรื่องความรู้และวิทยาการ (Mean = 2.73) ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางประชากรกลุ่มผู้ใหญ่ ประชากรที่มีรายได้พอดีและเหลือเก็บ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางขึ้นไป กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค รวมทั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ ผลประโยชน์ และความขัดแย้งในสังคม (Mean = 2.03) ซึ่งมีน้ำหนักค่อนข้างน้อย และความบันเทิงและสาระบันเทิงในระดับที่น้อยมาก (Mean = 1.62)

ในเรื่องของจุดยืนของการนำเสนอเนื้อหาเพื่อตอบสนองผู้รับสารนั้น ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ทุกกลุ่มให้น้ำหนักในเรื่องความรวดเร็ว ความสด และความทันสมัยของเนื้อหาข่าวสาร (Mean = 3.38) ในระดับคะแนนสูงมาก โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ในระดับปานกลาง (Mean = 2.39) และภูมิหลังทางด้านสถานภาพทางสังคม ในระดับค่อนข้างน้อย (Mean = 2.10)

ทางด้านจรรยาบรรณวิชาชีพทางด้านสื่อสารมวลชนของกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบการในสื่อวิทยุกระจายเสียงเห็นว่าความผิดที่เป็นคดีความและไม่เป็นคดีความที่สื่อมวลชนมักจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากที่สุดคือ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล (Mean = 3.06) โดยให้น้ำหนักที่ระดับค่อนข้างมาก ใกล้เคียงกับเรื่องของ

การหมิ่นประมาท (Mean = 2.88) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย อายุในวัยผู้ใหญ่ ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางขึ้นไป ผู้ประกอบอาชีพทางด้านวิชาชีพวารสารศาสตร์ และผู้ที่ประกอบกิจการในสถานีวิทยุขนาดใหญ่ เห็นว่าความผิดที่เกี่ยวข้องกับคดีหมิ่นประมาทสูงสุด ทั้งนี้ทุกกลุ่มตัวอย่างให้หนึ่งความสำคัญในเรื่องของการละเมิดลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาในระดับปานกลาง (Mean = 2.11)

ทางด้านมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบของสื่อมวลชนนั้น ทุกกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันโดยเห็นว่า ความรับผิดชอบตนเอง (Mean = 3.11) ของผู้ประกอบวิชาชีพสื่อสารมวลชนมีความสำคัญที่สุด โดยให้น้ำหนักในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาเห็นว่าควรจะมีหน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นกลาง (Mean = 2.38) เช่น กสช. หรือสภาวิชาชีพทำหน้าที่ดูแล โดยมีน้ำหนักในระดับปานกลาง และเห็นว่าควรกำหนดให้มีการจัดประชาพิจารณ์ (Mean = 1.86) และการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำหน้าที่ของผู้ประกอบกิจการในสื่อวิทยุกระจายเสียง (Mean = 1.77) ค่อนข้างน้อย ดังรายละเอียดที่นำเสนอในตาราง 7.1

ตาราง 7.1 แนวทางการนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อและความรับผิดชอบตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. แนวปฏิบัติที่สำคัญในการนำเสนอข้อเท็จจริงหรือความคิดในสื่อมวลชนที่มีต่อผู้รับสาร			
• การชักจูงหรือชวนเชื่อ	1.39	0.916	น้อยมาก
• การคุมระดับการรับรู้และทัศนคติ	1.76	1.027	ค่อนข้างน้อย
• การให้การเรียนรู้	2.25	1.196	ปานกลาง
• การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	2.00	1.134	ค่อนข้างน้อย
• การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	2.89	1.236	ค่อนข้างมาก
• ความหวังและจินตนาการ	1.06	0.301	น้อยมาก
2. เนื้อหาที่นำเสนอในสื่อมวลชนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเรื่องใด			
• อำนาจ ผลประโยชน์ และความขัดแย้ง	2.03	1.253	ค่อนข้างน้อย
• บ้านเกิด และสารบบพื้นที่	1.62	0.853	ค่อนข้างน้อย
• ความเป็นอยู่ของปัจเจกชน สังคม และประชาชาติ	2.76	1.116	ค่อนข้างมาก
• ความรู้ และวิทยาการ	2.73	1.256	ค่อนข้างมาก
3. จุดยืนที่ใช้ในการนำเสนอเนื้อหาเพื่อตอบสนองผู้รับสาร			
• พื้นที่เมือง ชนบท หรือสภาพภูมิศาสตร์	2.39	1.117	ค่อนข้างน้อย
• ความรวดเร็ว ความสด และความทันสมัย	3.38	0.983	สูงมาก
• ภูมิหลังของคนไม่ว่าเพศ อายุ และสถานภาพเศรษฐกิจสังคม	2.10	1.058	ค่อนข้างน้อย

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
4. ความผิดทั้งที่เป็นคดีและไม่เป็นคดีที่สื่อมวลชนมักเข้าไปเกี่ยวข้องมากที่สุด			
• หมิ่นประมาท	2.88	1.109	ค่อนข้างมาก
• การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	3.06	1.068	ค่อนข้างมาก
• การละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา	2.11	1.064	ปานกลาง
5. มาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบของวงการสื่อมวลชน			
• ความรับผิดชอบต่อตนเอง	3.11	1.188	ค่อนข้างมาก
• การตั้งผู้ตรวจสอบทั่วไป (media ombudsman)	1.77	1.057	ค่อนข้างน้อย
• การมีสถาบันเป็นกลางดูแล เช่น กสช. หรือ สภาวิชาชีพ	2.38	1.160	ปานกลาง
• การจัดให้มีประชาพิจารณ์ในบางโอกาส	1.86	1.005	ค่อนข้างน้อย

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องของการกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การแบ่งประเภทตามเนื้อหาหลักของสถานี (Format Classification)
 - 1.1 ประเภทเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format)
 - 1.1.1 สถานีข่าวและสาระ (New & Talk Station)
 - 1.1.2 สถานีเพลง (Music Station)
 - 1.2 ประเภทเนื้อหาที่มีความหลากหลาย (Program Format)
 - 1.2.1 สถานีทั่วไป (General หรือ Full Service Station)
 - 1.2.2 สถานีวิทยุเพื่อการศึกษา (Education Station)
2. การแบ่งตามประเภทของเนื้อหารายการ (Content Classification) ดังนี้
 - 2.1 รายการแนวข่าวสารและสารคดี (News and Reality Programme / Non - Fiction)
 - 2.2 รายการแนวมันทึ่ง (Imaginative Programme / Fiction)
 - 2.3 รายการแนวการมีส่วนร่วมของผู้ฟังและวิทยากรรับเชิญ (Audience Oriented Programme)
 - 2.4 รายการโฆษณา (Commercial Programme)

3. การกำหนดเนื้อหาในรายการข่าว

จากการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรายการข่าวทางสถานีวิทยุกระจายเสียง ซึ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นโดยเห็นได้จากการแข่งขันทางด้านเครือข่ายข่าวต้นชั่วโมงของหลายหน่วยงานโดยถ่ายทอดไปยังสถานีวิทยุในส่วนภูมิภาค หรือแม้แต่สถานีวิทยุในสถาบันการศึกษาก็ได้กำหนดส่วนงานผลิตรายการข่าวไว้ด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นข่าวต้นชั่วโมงยังเป็นแหล่งรายได้สำคัญจากผู้สนับสนุนรายการ แต่ในด้านการกำหนดเนื้อหาข่าวของแต่ละสถานีนั้น มีความแตกต่างกันตามแนวนโยบาย ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง หลายหน่วยงานได้มอบหมายงานทางด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อออนไลน์ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการข่าววิทยุด้วย ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

4. การจัดผังรายการวิทยุกระจายเสียง

การจัดผังรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการ กลยุทธ์ และทิศทางขององค์กร โดยการวางแผนการจัดผังรายการให้สอดคล้องกับผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย อันจะส่งผลในด้านความนิยมและรายได้ของสถานี ซึ่งจะขึ้นอยู่กับอำนาจการบริหาร นโยบายของแต่ละสถานี และเป้าหมายของแต่ละองค์กร

7.1 การแบ่งประเภทตามเนื้อหาหลักของสถานี (Format Classification)

การจัดรายการวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยในระยะแรก เนื้อหารายการมีความหลากหลายเพื่อตอบสนองสำหรับผู้ฟังทุกกลุ่ม ได้แก่ รายการประเภทข่าว สารคดีหรือบทความเพลง ละคร รายการตอบปัญหา หรือแม้แต่การอภิปรายในเรื่องสำคัญต่างๆ ในขณะที่ของการนำเสนอรูปแบบรายการที่มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) ในยุคแรกนั้น สถานีวิทยุ ท.ท.ท. ได้ริเริ่มการนำเสนอรายการที่แยกผู้ฟังเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน โดยกำหนดเนื้อหารายการที่มีอยู่ทั้งหมดจำนวน 3 สถานี คือ สถานีวิทยุ ท.ท.ท. เอฟ.เอ็ม. สเตอริโอ มัลติเพล็กซ์ เสนอเพลงสากล สถานีวิทยุ ท.ท.ท. ภาคปกตอ เสนอเพลงไทยสากล และสถานีวิทยุ ท.ท.ท. ภาคละครและเพลง ในระบบ เอ.เอ็ม. เสนอเพลงลูกทุ่ง โดยสถานีเพลงสากลได้ริเริ่มจัดอันดับเพลงประจำสัปดาห์ขึ้น²³ การกำหนดเนื้อหารายการวิทยุกระจายเสียงที่มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจากประเทศตะวันตก ซึ่งสอดคล้อง พฤติกรรมของผู้รับสารที่ปรับเปลี่ยนไปตามสมัยนิยมที่มีโอกาสในการเลือกรับสื่อตามความสนใจของแต่ละบุคคลได้มากขึ้น และสอดคล้องการแนวทางการบริหารทางด้านการตลาดที่ต้องการเข้าถึงผู้ฟังเฉพาะกลุ่มที่มีอำนาจซื้ออันเป็นช่องทางการแสวงหารายได้จากผู้สนับสนุนทางด้านโฆษณาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงมีรูปแบบการจัดการทางด้านเนื้อหา รายการ 2 รูปแบบ ดังนี้

²³ อนุรักษ์ สิริสัมพันธ์, "ผู้ประกาศวิทยุคนหนึ่งในตำนานโทรทัศน์ไทย กับ จำนง รังสิกุล , (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.) , น.308

● ประเภทเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format)

การจัดการประเภทเนื้อหารายการที่มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) เกิดขึ้นอย่างชัดเจนภายหลังจากการปรับแนวทางการบริหารจัดการคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียงของกรมประชาสัมพันธ์ในปี 2532²⁴ โดยเปิดโอกาสให้เอกชนเช่าเวลาการบริหารจัดการวิทยุได้ทั้งสถานี ได้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมสื่อแขนงนี้อย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านของค่าสัมปทานที่เพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว จำนวนสถานีคู่แข่งเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้น และกระแสความความนิยมจากผู้ฟังก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วด้วย ยกตัวอย่างเช่น คลื่น เอฟ เอ็ม 88 สไมล์ เรดิโอ ในระหว่างปี 2533 – 2537 ที่อยู่ภายใต้สัญญาสัมปทานกับกรมประชาสัมพันธ์ ถือว่าเป็นคลื่นเพลงและดนตรี (Music Radio) ที่ได้รับความนิยมสูงสุด โดยกำหนดแนวทางการบริหารรูปแบบรายการให้มีเนื้อหาหลักด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ถือเป็นตัวอย่างของความสำเร็จในยุคเริ่มต้นการผลิตรายการในลักษณะ Station Format สำหรับรายการในลักษณะข่าวและสาระ (News & Talk Radio) ที่กำหนดรูปแบบรายการเป็น Station Format ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน ที่สถานี เอฟ เอ็ม 100.5 ขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) โดยนำเสนอข่าวจากสำนักข่าวไทยเป็นหลัก และถ่ายทอดสัญญาณข่าวต้นชั่วโมงไปยังสถานีวิทยุในเครือข่าว อ.ส.ม.ท.ทั่วประเทศ ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังกำหนดผังรายการประเภทเนื้อหาที่มีความหลากหลาย (Program Format) เนื่องจากพันธกิจขององค์การที่ยังต้องนำเสนอเนื้อหารายการที่มีความหลากหลาย และตอบสนองต่อผู้ฟังกลุ่มใหญ่

แนวทางการบริหารเนื้อหารายการที่มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) จะสอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการตลาดที่ต้องการเข้าถึงผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และมีการแบ่งผู้ฟังแยกย่อยตามความสนใจเนื้อหารายการแต่ละประเภท (Segmentation) ซึ่งจำนวนกลุ่มเป้าหมายมากเพียงพอต่อความสนใจอย่างเช่นในพื้นที่กรุงเทพมหานคร หรือ เมืองใหญ่ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ การบริหารด้านเนื้อหารายการประเภทเพลงและดนตรี ของบริษัท คลิก เรดิโอ มีเนื้อหาและยึดกลุ่มผู้ฟังเฉพาะกลุ่มสอดคล้องกับแนวการบริหารทางด้านการตลาด เป็นการง่ายต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กร และถือเป็นแนวทางการหารายได้หลักจากการกำหนดรูปแบบแต่ละสถานีเป็น Station Format ในขณะที่ บริษัท อสมท จำกัด(มหาชน) ได้ปรับแนวทางการบริหารรายการ 6 สถานีในพื้นที่กรุงเทพมหานครเป็นรูปแบบ Station Format ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างรายได้ และความนิยมในแต่ละสถานีได้เป็นอย่างดี อีกรูปแบบรายการที่มีเนื้อหาหลักด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะได้แก่ รายการประเภทที่มีส่วนร่วมจากผู้ฟังเป็นหลัก (Audience Oriented Programme) ได้แก่ สถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน FM 96 MHz ที่บริหารจัดการโดยบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ที่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังรายการนำเสนอปัญหา ร้องเรียน หรือแจ้งเหตุเพื่อขอรับการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการหรือประชาชนทั่วไปที่รับฟังรายการ ซึ่งได้รับความนิยมและเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือสังคม

● ประเภทเนื้อหาที่มีความหลากหลาย (Program Format)

ถือเป็นรูปแบบรายการดั้งเดิมที่ใช้ในการกำหนดเนื้อหาสื่อเป็นสถานีทั่วไป (General หรือ Full service Station) โดยใช้หลักการกำหนดเนื้อหาสื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าเป็นแนวทางการบริหารของสถานีวิทยุที่มีพันธกิจทางด้านการให้บริการ

²⁴ สมชาย แสงการ , คนวิทยุ.. กับเส้นทางที่ไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ ,โพสต์ทูเดย์ (3 มิถุนายน 2549) , น.

สาธารณะ เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สถานีวิทยุขนาดเล็ก อย่างเช่น บริษัท ห้างบันทึกลีเดียรุ่งสยาม จำกัด บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด สถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนภูมิภาคของ บริษัท อสมท จำกัด , บริษัท อาร์ เค มีเดีย และสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษา ได้แก่ สถานีวิทยุจุฬาฯ , สถานีวิทยุ ม.ก. และสถานีวิทยุศึกษา ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงที่กำหนดเนื้อหารายการในลักษณะ Program Format ทั้งหมดนั้นมาจากเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการสื่อสารกับคนกลุ่มใหญ่ที่มีความหลากหลายทางประชากรสูง พื้นที่การเข้าถึงจำกัด และมูลค่าในเชิงการตลาดต่ำ

7.2 การแบ่งตามประเภทของเนื้อหารายการ (Content Classification)

จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารองค์กรทั้ง 11 องค์กร พบว่ามีเนื้อหารายการหลากหลายและครอบคลุมประเภทเนื้อหาทั้งในด้านรายการข่าวและสาระ รายการประเภทบันเทิง รายการที่มีผู้ฟังวิทยากรรับเชิญมีส่วนร่วม ตลอดจนถึงรายการโฆษณาที่มีอยู่เกือบทุกสถานีที่ต้องหารายได้จากงบโฆษณาโดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

กลุ่มที่ 1. สถานีที่มีเนื้อหารายการ แนวข่าวสารและสารคดี

(News and Reality Programme / Non-Fiction) ได้แก่ สถานีวิทยุกระจายเสียงในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีหลายคลื่นความถี่ มีการบริหารจัดการด้านเนื้อหา รายการตามนโยบายของสถานี เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) FM 92.5 MHz สถานีวิทยุ อสมท FM 100.5 MHz สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.) FM 103 MHz ในบางช่วงเวลา และสถานีวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษา

กลุ่มที่ 2. สถานีที่มีเนื้อหารายการแนวบันเทิง (Imaginative Programme / Fiction)

ได้แก่ สถานีวิทยุกระจายเสียงที่บริหารจัดการในเชิงพาณิชย์โดยภาคเอกชน ซึ่งเน้นการดึงดูดความสนใจของกลุ่มผู้ฟังและหารายได้จากงบโฆษณา ได้แก่ สถานีวิทยุ อสมท ความถี่ FM 95 MHz , FM 97.5 MHz , FM 107 MHz บริษัท คลิค วิอาร์วัน เรดิโอ จำกัด ความถี่ FM 102.5 MHz , FM 103.5 MHz และ FM 104.5 MHz บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ และบริษัท ห้างบันทึกลีเดียรุ่งสยาม จำกัด

กลุ่มที่ 3. สถานีที่มีเนื้อหาในด้านการมีส่วนร่วมของผู้ฟัง/วิทยากรรับเชิญ

(Audience Oriented Programme) ได้แก่ รายการประเภทข่าวและสาระของหน่วยงานภาครัฐขนาดใหญ่อย่างเช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) FM 92.5 MHz สถานีวิทยุ อสมท FM 96.5 MHz , FM 99 MHz และ FM 100.5 MHz และสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษา ในบางช่วงเวลา โดยในส่วนของภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ที่ผลิตรายการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ฟังเป็นหลักในคลื่นร่วมด้วยช่วยกัน FM 96 MHz

กลุ่มที่ 4. สถานีที่มีเนื้อหารายการประเภทโฆษณา

(Commercial Programme) ได้แก่ทุกสถานีวิทยุที่เป็นกลุ่มตัวอย่างศึกษา เนื่องจากแต่ละสถานีจำเป็นต้องหารายได้หล่อเลี้ยงการบริหารงานและสร้างผลกำไรให้กับองค์กร โดยทั้งประเภทการโฆษณาทางตรง ได้แก่ การโฆษณาในช่วงเวลาที่กำหนด (Loose spot) และการโฆษณาสนับสนุนในระหว่างการนำเสนอเนื้อหารายการ ช่วงเปิด – ปิดท้ายรายการ (Sponsor) ซึ่งเป็นช่องทางสร้างรายได้และผลกำไรจากการประกอบการ

7.3 การกำหนดเนื้อหาในรายการข่าว

ในปัจจุบันรายการข่าวถือเป็นส่วนสำคัญของสถานีวิทยุกระจายเสียงที่จะต้องกำหนดไว้ในผังรายการ ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดเวลาการเสนอข่าวในช่วงต้นชั่วโมงของการนำเสนอรายการ อีกทั้งยังเป็นแหล่งรายได้สำคัญของสถานีวิทยุด้วยเช่นเดียวกัน การนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงมีรูปแบบการนำเสนอ วิธีการถ่ายทอดทางเครือข่าย และการกำหนดเนื้อหาหลักของแต่ละสถานีแตกต่างกันไปตามนโยบายการกำหนดเนื้อหาของแต่ละองค์กร ดังนี้

- กลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตข่าวนำเสนอในเครือข่าย ระดับชาติ ได้แก่
 - สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)
 - สถานีวิทยุกองทัพบก
 - สถานีวิทยุ อสมท
 - สถานีวิทยุ ไอ เอ็น เอ็น
 - สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)
- กลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตข่าวสำหรับนำเสนอเฉพาะสถานี ได้แก่
 - สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - สถานีวิทยุศึกษา

7.3.1 กลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตข่าวนำเสนอในเครือข่ายระดับชาติ

- สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

ถือเป็นนโยบายหลักของกรมประชาสัมพันธ์ที่ต้องทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ผ่านเครือข่ายของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และมีอำนาจกำหนดให้สถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานีถ่ายทอดข่าวจากสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในเวลา 07.00 – 07.30 น. และเวลา 19.00 – 19.30 น. ตามประกาศกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง กำหนดเวลาในการเสนอข่าวหรือถ่ายทอดข่าวหรือรายการอื่นๆ ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ลงวันที่ 31 ธันวาคม 2537 ข้อ 2²⁵ ทั้งนี้ โดยอาศัยอำนาจ

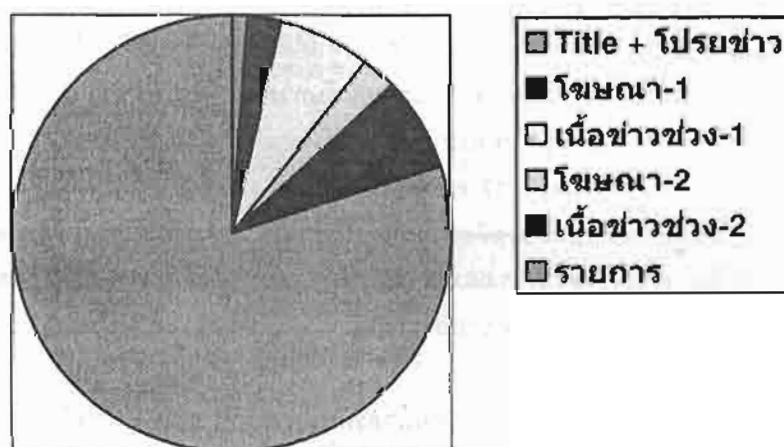
²⁵ กองงาน กทข. , คู่มือผู้บริหารสถานีและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการดำเนินการส่ง วิทยุกระจายเสียงวิทยุ

ตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2537) หมวด 5 การให้ความร่วมมือกับบริการสาธารณะ ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2498²⁶ นอกจากนั้น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยยังถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมงในช่วงเวลาระหว่าง 06.00 – 01.00 น. โดยมีสถานีเครือข่ายรับสัญญาณการถ่ายทอดเสียงพร้อมกันทั่วประเทศ 147 สถานี

แต่ทั้งนี้กระบวนการผลิตเนื้อหาข่าวภาคบังคับเวลา 07.00 – 07.30 น. และเวลา 19.00 – 19.30 น. และข่าวต้นชั่วโมง ระหว่าง 06.00 – 01.00 น. เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะทำหน้าที่ผลิตรายการข่าวให้กับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) และ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 การกำหนดเนื้อหาข่าววิทยุขึ้นอยู่กับการพิจารณาของบรรณาธิการวิทยุและสื่ออินเทอร์เน็ต โดยจะมีบุคลากรประมาณ 20 คน ทำหน้าที่คัดกรองข่าวที่ผู้สื่อข่าวภาคสนามที่ทำหน้าที่รายงานข่าวรวมทุกสื่อนำเสนอเข้ามา โดยใช้เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ (Data Base) ในการจัดเก็บและเรียบเรียงข่าวอย่างเป็นระบบ

การกำหนดเนื้อหาข่าวจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข่าวภาคบังคับ เวลา 07.00 – 07.30 น. และเวลา 19.00 – 19.30 น. จะสรุปเนื้อหาข่าวที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา โดยมุ่งเน้นการนำเสนอข่าวที่เป็นนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก จัดลำดับข่าวตามสถานะตำแหน่งเป็นสำคัญ ส่วนนโยบายการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมง จะเน้นความรวดเร็วทันเหตุการณ์บนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นสำคัญ ข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยกำหนดเวลาออกอากาศ 8 นาทีต่อชั่วโมง รวม 11 ช่วงต่อวัน โดยกำหนดเนื้อหารายการข่าวต้นชั่วโมงเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ใต้เต็ลนารายการ พาดหัวข่าว โฆษณาช่วงที่ 1 ข่าวเด่นข่าวด่วนช่วงที่ 1 โฆษณา ช่วงที่ 2 ข่าวเด่น ข่าวด่วน ช่วงที่ 2 ได้กำหนดให้บริษัทเอกชน (บริษัท ตรีเม มีเดีย จำกัด) เข้ามาบริหารเวลาโฆษณาสำหรับการถ่ายทอดทางเครือข่ายทั่วประเทศ จำนวน 124 สถานี (ยกเว้นเครือข่ายเพื่อการศึกษา และสถานีวิทยุภาคภาษาต่างประเทศ)

แผนภาพ 7.1 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย



โทรทัศน์ . (กรุงเทพมหานคร : กรมประชาสัมพันธ์, 2549), น.11

²⁶ วิจิต มัทธนากรณ , เอกสารคู่มือศึกษาและวิเคราะห์กฎหมายและระเบียบว่าด้วยสื่อมวลชน , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เพรส จำกัด, 2542) , น.109

ในบทบาทการเป็นสื่อของรัฐ สิ่งที่สำคัญกว่ากรมประชาสัมพันธ์ตระหนักและถือเป็นนโยบายสำคัญคือเรื่องของความถูกต้อง การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้อง น้ำเสียงชัดเจน เป็นนแม่แบบของการใช้เสียงในสื่อวิทยุกระจายเสียง แต่ทั้งนี้ในส่วนของการนำเสนอข่าวมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอเนื้อหาตามนโยบายรัฐบาล การนำเสนออย่างเป็นกลางต้องคำนึงถึงผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นกับรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานข่าวจะมีความสามารถในการปรับเนื้อหาข่าวให้มีความเหมาะสมก่อนนำเสนอ โดยสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยให้การสนับสนุนทางบุคลากรที่เป็นผู้ประกาศข่าว และงานด้านเทคนิคในการควบคุมการออกอากาศ โดยไม่มีอำนาจในการพิจารณากำหนดเนื้อหาข่าวแต่อย่างใด

• ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก

ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก จัดตั้งขึ้นตามมติเอกฉันท์ของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารวิทยุกระจายเสียง ครั้งที่ 4/2546 โดยพลเอกชัยสิทธิ์ ชินวัตร ผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธานประชุม เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 มีมติให้กองทัพบก โดย สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกและส่วนผลิตรายการและข่าว ฝ่ายกิจการพลเรือนศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก ดำเนินการผลิตรายการและเสนอข่าวด้วยตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 40 และพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการคมนาคม พ.ศ.2543 มาตรา 25 - 26 ซึ่งสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายกองทัพบกจะต้องผลิตรายการด้วยตนเองมากขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น และเพื่อให้เกิดประโยชน์กับกองทัพบกอย่างเต็มที่

เนื่องจากที่ผ่านมาการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุ ในเครือข่ายกองทัพบกบริษัท แปซิฟิกคอมเพล็กซ์เป็นผู้ดำเนินการมาตั้งแต่ 1 เมษายน 2536 ในเบื้องต้นไม่มีโฆษณา โดยจะทำข่าวออกอากาศทุกต้นชั่วโมง ความยาว 4 นาที อีก 1 นาทีให้สถานีโฆษณาได้ แต่หลังจากมีค่าลงทุนและมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทางบริษัท แปซิฟิกฯ เสนอกองทัพบก.ขออนุมัติทำข่าว 4 นาที เพื่อที่อีก 1 นาทีขอเป็นสปอตโฆษณา โดยกองทัพบกอนุมัติให้บริษัท แปซิฟิกฯ เพิ่มเวลาได้เพียง 30 วินาที ทั้งนี้ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวกองทัพบกตระหนักดีว่าบริษัท แปซิฟิกฯ ได้ผลิตและเสนอข่าวสร้างคุณประโยชน์และชื่อเสียงให้กองทัพบกมากมาย ประกอบกับทางกองทัพบกได้ส่งวนสิทธิการยกเลิกให้บริษัท แปซิฟิกผลิตข่าวให้สถานีวิทยุในเครือกองทัพบก หากกองทัพบกสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการทำข่าวและพัฒนาเทคโนโลยีได้เอง ดังนั้น เมื่อ 17 พฤศจิกายน 2546 กองทัพบกจึงมีมติให้ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ททบ.) ดำเนินการทำข่าวและผลิตข่าวต้นชั่วโมง ในนามกองทัพบกเพื่อให้ออกอากาศได้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547 เป็นต้นไปตั้งแต่เวลา เวลา 06.00 – 22.00 น. ขณะที่ส่วนผลิตรายการและข่าว ฝ่ายกิจการพลเรือนศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบกจะผลิตรายการให้สถานีวิทยุเครือข่ายกองทัพบก วันละ 4 - 6 ชั่วโมง

การกำหนดนโยบายให้สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (ททบ.) ทำหน้าที่ผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมงทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายกองทัพบกทั้งหมด ได้กำหนดให้มีหัวหน้าศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายข่าวสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (ททบ.) ทำหน้าที่ผลิตข่าวต้นชั่วโมงตั้งแต่เวลา 06.00 – 22.00 น. จำนวน 14 ช่วงต่อวัน ออกอากาศโดยใช้สถานีวิทยุกระจายเสียง จส.2 FM 103 MHz เป็นแม่ข่ายในการถ่ายทอดไปยังเครือข่าย 126 สถานีทั่วประเทศตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547 เป็นต้นมา

การกำหนดเนื้อหาข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกขึ้นอยู่กับทิศทางการนำเสนอข่าวของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 (ททบ.) เป็นหลัก เนื่องจากกองบรรณาธิการข่าวศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเนื้อหาข่าวของกองบรรณาธิการข่าวโทรทัศน์ บุคลากรที่เป็นผู้สื่อข่าวทำหน้าที่รายงานข่าวทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง โดยใช้วิธีการจูงใจให้ผู้สื่อข่าวรายงานข่าวทางสถานีวิทยุกระจายเสียงในลักษณะของการให้คำตอบแทนพิเศษ

แผนภาพ 7.2 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก



ด้วยข้อจำกัดในเรื่องเวลาการออกอากาศการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก โดยมีเวลาการออกอากาศรวมทั้งสิ้น 5 นาทีต่อชั่วโมง ซึ่งรวมเวลาโฆษณา 1 นาที การนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงเพื่อให้มีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นข่าวที่ประชาชนสนใจ ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกจึงได้กำหนดเนื้อหารายการข่าวอย่างกระชับ เข้าใจเนื้อหาได้ชัดเจน และในแต่ละช่วงได้กำหนดเนื้อหาข่าวแตกต่างกันในลักษณะของนิตยสารทางอากาศ (Magazine On-Air) เช่น ช่วงเวลาของข่าวพาดหัวหนังสือพิมพ์ รายงานหุ่นสรุปข่าวเด่น บันเทิงต่างประเทศ และกีฬา ตามแต่ละช่วงเวลาดังนี้

ตาราง 7.2 ประเภทเนื้อหาข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก

ช่วงที่	เวลา	เนื้อหาข่าว	เวลาออกอากาศ
1	06.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
2	08.00	สรุปข่าวพาดหัว	3 นาที
3	09.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
4	10.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
5	11.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
6	12.00	รายงานหุ่นภาคเช้า + ข่าวเด่น	1 + 2 นาที
7	13.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
8	14.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
9	15.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
10	16.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที

11	17.00	สรุปข่าวเด่นในรอบวัน	3 นาที
12	20.00	ข่าวเด่นในรอบชั่วโมง	3 นาที
13	21.00	Entertainment Zone	1 - 2 นาที
14	22.00	สรุปข่าวกีฬา	1- 3 นาที

การกำหนดนโยบายด้านรายการข่าวต้นชั่วโมงของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกจะเน้นความถูกต้องเป็นลำดับแรก มีการตรวจทานแหล่งข่าวในกรณีที่ยังไม่เป็นที่แน่ชัด ระวังมิฉะนั้นการนำเสนอข่าวที่สร้างความเสียหายต่อกองทัพบก และนำเสนอเนื้อหาข่าวสั้น กระชับ เข้าใจง่าย ให้มีความสำคัญกับเสียงแหล่งข่าวมากขึ้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความกระตือรือร้นของผู้สื่อข่าวเป็นสำคัญ การนำเสนอข่าวต่างประเทศที่สำคัญจะใช้ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตมากกว่าจากฝ่ายข่าวต่างประเทศของสถานีวิทยุกองทัพบก ช่อง 5 ส่วนทางด้านข่าวกีฬาจะได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากฝ่ายข่าวกีฬา การรายงานข่าวจะผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของข่าวจากบรรณาธิการข่าวทุกครั้งก่อนนำออกอากาศ โดยไม่มีการรายงานสดจากผู้สื่อข่าวโดยตรง เนื่องจากยังขาดความพร้อมในด้านการบริหารงานและเครื่องมือ อุปกรณ์ สำหรับการผลิตรายการข่าว โดยศูนย์ข่าวฯ จำเป็นต้องใช้สถานที่ของฝ่ายข่าวโทรทัศน์ในการผลิตข่าวต้นชั่วโมงโดยในช่วงท้ายจะนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์ หรือข้อความรณรงค์ในเชิงสังคมที่เป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อกองทัพบก

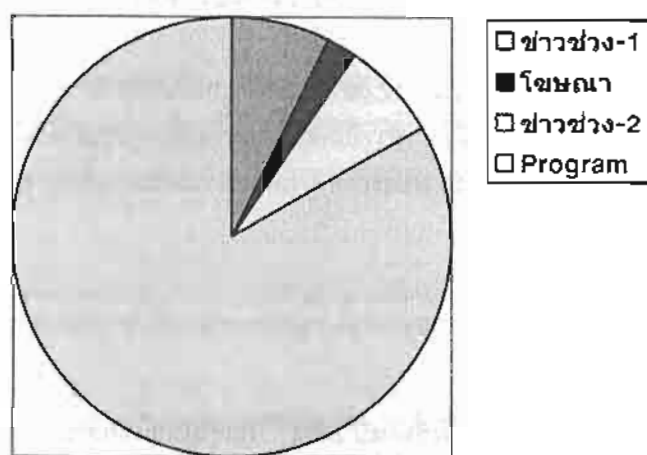
การบริหารทางด้านการตลาดเพื่อหารายได้จากการผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมง เป็นบริษัทเอกชน (บริษัท มีเดีย เลิฟเวอร์ จำกัด) ที่ทำหน้าที่ขายโฆษณาข่าวต้นชั่วโมงและผลิตภัณฑ์โฆษณาให้ทางสถานี ดำเนินการตามผังรายการที่กำหนด

● สถานีวิทยุ อสมท

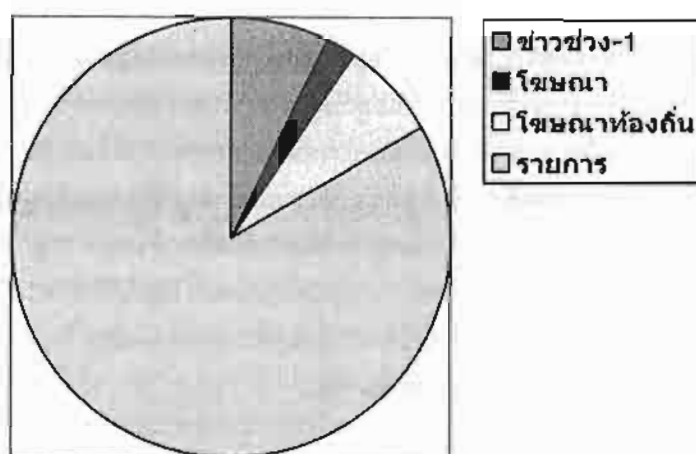
สถานีวิทยุ อสมท นำเสนอรายการข่าวต้นชั่วโมงระหว่างเวลา 08.00 – 23.00น. โดยจะนำเสนอสรุปข่าวภาคเที่ยงระหว่างเวลา 12.00 – 12.30 น. พร้อมกับเครือข่ายสถานีวิทยุ อสมท รวม 62 สถานี ทั่วประเทศ โดยการผลิตเนื้อหาข่าวเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย ที่ทำหน้าที่ผลิตรายการข่าวเพื่อนำเสนอผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง สถานีโทรทัศน์โมเดิร์นไนน์ และสื่อออนไลน์ ในสังกัดบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) การกำหนดเนื้อหาข่าววิทยุเป็นอำนาจหน้าที่ของบรรณาธิการข่าววิทยุ ซึ่งแยกเป็นกองบรรณาธิการย่อย ประกอบด้วยผู้เรียบเรียงข่าวจำนวน 4 คน ทำหน้าที่เรียบเรียงข่าวที่ได้รับมาจากผู้สื่อข่าวภาคสนามที่ทำหน้าที่รายงานข่าวรวมทุกสื่อ โดยผู้เรียบเรียงข่าวจะทำหน้าที่ประกาศข่าวอีกหน้าที่หนึ่ง

นโยบายการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงทางสถานีวิทยุ อสมท มีการกำหนดปริมาณข่าวแตกต่างกันตามลักษณะพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ โดยกำหนดให้สถานีแม่ข่าย FM 100.5 MHz นำเสนอข่าว 14 ช่วงต่อวัน โดยกำหนดเนื้อหาการรายงานข่าวต้นชั่วโมงเป็น 2 ช่วง รวมเวลาประมาณ 8 นาทีต่อชั่วโมง โดยมีโฆษณาคั่นกลางหลังจบการรายงานข่าวช่วงแรก แต่สำหรับสถานีวิทยุ อสมท เครือข่ายในส่วนภูมิภาค รวมทั้งสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนกลางบาง (FM 95MH , FM 97.5 MHz และ FM 99 MHz) สถานีจะรับสัญญาณถ่ายทอดข่าวเฉพาะช่วงแรกและโฆษณารายการเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานีเครือข่ายนำเวลาในส่วนที่เหลือไปบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์กับแต่ละสถานีต่อไป สำหรับการบริหารงานทางด้านการตลาดของข่าวต้นชั่วโมงสำนักข่าวไทยดำเนินการโดยบุคลากรของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

แผนภาพ 7.3 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุ อสมท ส่วนกลาง



แผนภาพ 7.4 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุ อสมท ในส่วนภูมิภาค (และส่วนกลางบางสถานี)



ทางด้านการกำหนดเนื้อหารายการข่าววิทยุของสถานีวิทยุ อสมท ทิศทางการนำเสนอข่าวจะขึ้นอยู่กับกองบรรณาธิการใหญ่ของสำนักข่าวไทย ซึ่งใช้นโยบายการผลิตรายการข่าวรวมทุกสื่อให้กับ อสมท การประชุมกองบรรณาธิการใหญ่ในช่วงเช้า 10.00 น. และ ช่วงบ่ายเวลา 14.00 น. จะเป็นการวางแผนการนำเสนอข่าวในแต่ละช่วงเวลาของสื่อหลักได้แก่วิทยุโทรทัศน์ ซึ่งบรรณาธิการข่าววิทยุจะนำมากำหนดแผนงานการเสนอข่าวในแต่ละช่วงเวลาต่อไป แต่ทั้งนี้อำนาจในการสั่งการหรือมอบหมายงานนั้นจะขึ้นอยู่กับบรรณาธิการข่าวแต่ละสายข่าว การบริหารด้านเนื้อหาข่าวให้สามารถนำเสนออย่างรวดเร็วทันกับ ความสนใจรับรู้ข่าวสารของผู้ฟังได้จึงเป็นหน้าที่ของกองบรรณาธิการข่าววิทยุที่จะต้องติดตามจากผู้สื่อข่าวโดยตรง ซึ่งเป็นการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการกำหนดตามสายการบังคับบัญชา เนื้อหาของข่าวต้นชั่วโมงสำนักข่าวไทยจะเน้นความถูกต้องเป็นหลัก ไม่เน้นการนำเสนอข้อมูลย้อนหลังของประเด็นข่าว เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา นำเสนออย่างเป็นกลาง รอบด้าน และไม่สามารถวางแผนการกำหนดเนื้อหาข่าวข้ามวันได้ การจัดลำดับข่าวต้นชั่วโมงช่วงแรกที่ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายวิทยุ อสมท ทั่วประเทศจะเน้นการนำเสนอข่าวสำคัญที่ประชาชนสนใจติดตามในแต่ละวัน ส่วนในช่วงที่สองจะนำเสนอเฉพาะบางสถานีในเขต

กรุงเทพมหานครจะให้ความสำคัญกับเนื้อหาข่าวที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่เป็นหลัก สำหรับข่าวต่างประเทศจะได้รับเนื้อหาข่าวจากกองบรรณาธิการข่าวต่างประเทศ โดยจะเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือเป็นที่สนใจของประชาชนเท่านั้นนำเสนอในข่าวต้นชั่วโมง

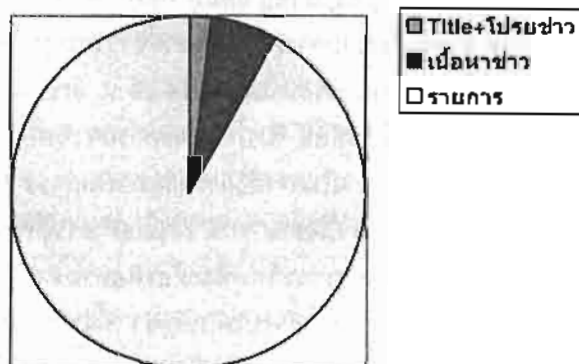
ในส่วนของข่าวภาคเที่ยง เวลา 12.00 – 12.30 น.กองบรรณาธิการข่าววิทยุจะเป็นผู้จัดลำดับการเสนอข่าวในลักษณะการสรุปเนื้อหาข่าวที่เกิดขึ้นในช่วงเช้าของวันที่ผ่านได้แก่ ข่าวการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ต่างประเทศ และสารคดีข่าวต่างประเทศ นำเสนอผ่านเครือข่ายวิทยุ อสมท ทั่วประเทศ 62 สถานี

• สำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น

สำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น ก่อตั้งขึ้นในปี 2532²⁷ ถือหุ้นใหญ่โดยสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้รับสัญญาสัมปทานจากกองทัพอากาศบริหารงานในรูปแบบสถานีข่าว 24 ชั่วโมงทางคลื่น FM 102.5 MHz และเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น และคู่สัญญาเจ้าของสถานีที่เป็นหน่วยงานของรัฐมาตามลำดับ จนถึงปัจจุบันดำเนินการบริหารโดยบริษัท ไอ.เอ็น.เอ็น. มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ผลิตรายการและข่าวทางสถานีวิทยุกระจายเสียงกองบัญชาการทหารสูงสุด FM 101 MHz โดยได้รับสัญญาสัมปทานการผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมงนำเสนอ

ทางเครือข่ายของสถานีวิทยุในสังกัดกองบัญชาการทหารสูงสุด และสถานีอื่นๆ รวม 27 สถานี การบริหารจัดการในกองบรรณาธิการข่าวขึ้นอยู่กับผู้บริหารในระดับบรรณาธิการอำนาจการที่จะกำหนดทิศทางการนำเสนอข่าวผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น ข่าวต้นชั่วโมงทางสถานีวิทยุ FM 101 MHz และเครือข่ายทั่วประเทศจะเน้นความรวดเร็ว ความสดของข่าวบนความถูกต้องของข้อมูล ข่าวกลางชั่วโมงนำเสนอทางสถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน FM 96 MHz จะเน้นทางด้านข่าวสังคม อาชญากรรม เป็นหลัก สื่อหนังสือพิมพ์ ไอ.เอ็น.เอ็น. เอ็กสเพรส นิวส์ นำเสนอข่าวการเมืองเป็นหลัก และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น SMS จะมีการให้บริการเนื้อหาข่าว 6 ประเภทรายการ ทั้งนี้การนำเสนอข่าวของสำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น จะมีทั้งหมด 11 ช่วงต่อวัน โดยกำหนดช่วงละ 5 นาทีโดยไม่มีโฆษณา

แผนภาพ 7.5 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสำนักข่าวไอ.เอ็น.เอ็น



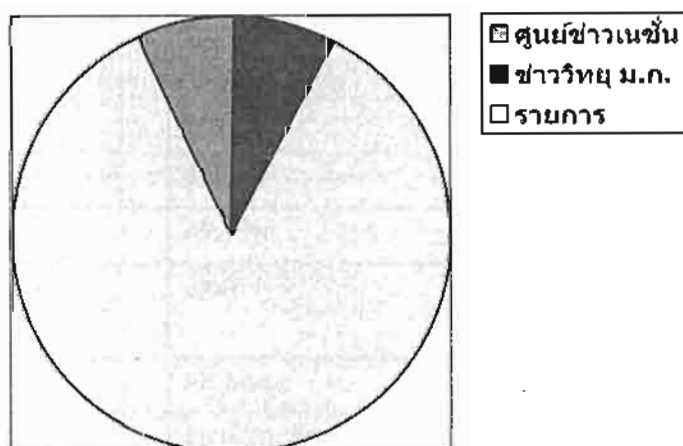
²⁷ สนธิญาณ ชื่นฤทัยในธรรม, “ชื่นฤทัยในธรรมแบบ สนธิญาณ ขุนพลคู่ใจ พื้ใหญ่-บุญชัย”, เนชั่นสุดสัปดาห์ ปีที่ 13 ฉบับที่ 781 ศุกร์ที่ 18 พฤศจิกายน 2548

การบริหารงานภายในกองบรรณาธิการกลางของสำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น. จะจัดประชุม ในช่วงปลายของวันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกะเช้า และกะบ่ายได้เข้าร่วมประชุมพร้อมกัน การกำหนดเนื้อหาข่าวต้น ชั่วโมงจะให้ความสำคัญกับข่าวสถานการณ์ รายงานความคืบหน้าประเด็นข่าวที่เป็นที่สนใจของคนในสังคม โดยใช้วิจารณ์จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานข่าวเป็นทิศทางกำหนดประเด็นข่าวเป็นสำคัญ มีความ อิสระต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพ ทั้งนี้นโยบายทางด้านข่าวของสำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น. มุ่งให้นำหนัก ความสำคัญสนับสนุนทางด้านบุคลากร และการลงทุนการผลิตข่าวเพื่อนำเสนอผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น SMS เป็นลำดับแรก

- สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.)

สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ม.ก.) จัดตั้งขึ้นโดยกฎกระทรวง ฉบับที่ 3 เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2504 เริ่มต้นออกอากาศด้วยเครื่องส่งที่มีกำลังส่ง 250 วัตต์ ในระบบ เอ.เอ็ม. และได้ขยายเครือข่ายในส่วนภูมิภาค 3 สถานี ได้แก่ สถานีวิทยุ ม.ก. เชียงใหม่ เริ่มดำเนินการออกอากาศเมื่อปี วันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2508 สถานีวิทยุ ม.ก. ขอนแก่น เริ่มดำเนินการออกอากาศเมื่อปี วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2509 และสถานีวิทยุ ม.ก. สงขลา เริ่มดำเนินการออกอากาศเมื่อปี วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2515 การดำเนินงานของสถานีวิทยุ ม.ก. ได้พัฒนามาตามลำดับ การนำเสนอข่าวในช่วงแรกเป็นการนำเสนอข่าวจาก หน้าหนังสือพิมพ์รายวัน และส่งข่าวไปยังสถานีเครือข่ายในส่วนภูมิภาคโดยใช้วิทยุสื่อสารระบบ SSB (Single Side Band) และหันมาการถ่ายทอดรายการไปยังเครือข่ายด้วยระบบดาวเทียม ปลาปา้า ของประเทศ อินโดนีเซีย และเปลี่ยนมาใช้ดาวเทียมไทยคม 1 เมื่อปี พ.ศ. 2537 ปัจจุบันสถานีวิทยุ ม.ก. ผลิตรายการข่าว ต้นชั่วโมงวันละ 13 ช่วง รวมเวลา 10 นาที โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่ ข่าวทางด้านเกษตร นำเสนอใน เวลา นาทีที่ 1 – 5 ของต้นชั่วโมง ผลิตโดยบุคลากรของสถานี ซึ่งมีผู้สื่อข่าวจำนวน 5 คน มุ่งเน้นการเสนอ ข่าวสารทางด้านเกษตรเป็นหลัก และมอบนโยบายให้สถานีวิทยุ ม.ก. ในส่วนภูมิภาคผลิตรายการข่าว สถานีละ 2 ข่าวต่อวัน เพื่อนำเสนอในข่าวต้นชั่วโมงพร้อมกันทั่วประเทศ และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นข่าวกระแส หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในรอบวัน สถานีวิทยุ ม.ก. ได้ทำข้อตกลงร่วมผลิตข่าวกับศูนย์ข่าววิทยุเนชั่น โดย กำหนดเวลานาทีที่ 55 – 60 เพื่อนำเสนอข่าวอย่างต่อเนื่องกัน

แผนภาพ 7.6 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุ ม.ก.



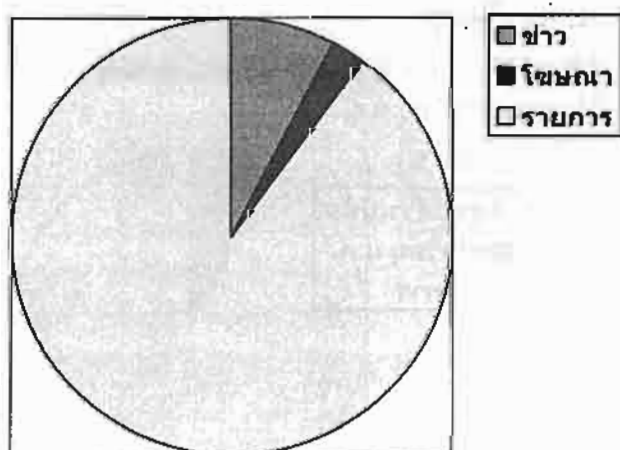
7.3.2 กลุ่มสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ผลิตข่าวสำหรับนำเสนอเฉพาะสถานี ได้แก่

- สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์การสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิสาหกิจเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2540²⁹ ซึ่งทำให้บริหารงานได้อย่างเป็นอิสระ มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านสื่อสารมวลชนสามารถหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและพัฒนาองค์การในอนาคตแต่ไม่มุ่งแสวงหากำไรเชิงธุรกิจ โดยอยู่ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องการให้สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการชี้นำสังคม ให้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง

การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสถานีฯ จึงกำหนดให้มีแผนกข่าว ทำหน้าที่ผลิตรายการข่าวต้นชั่วโมงวันละ 10 ช่วง โดยกำหนดช่วงละ 5 นาที และสรุปข่าวรอบวันในเวลา 18.50–19.00 น. ทุกวัน โดยมีตำแหน่งตามโครงสร้างประกอบด้วยบรรณาธิการข่าว ผู้สื่อข่าวและเรียบเรียงข่าว ผู้วิเคราะห์ข่าว และแปลข่าว และผู้ประกาศข่าว ทั้งนี้นโยบายทางด้านข่าวของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเน้นข่าวทางด้านการศึกษา และข่าวประเภทต่างๆ เพื่อให้ผู้ฟังได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ ไม่เน้นข่าวกระแสหรือข่าวสถานการณ์ แต่ด้วยลักษณะองค์การขนาดเล็ก มีผู้สื่อข่าวเพียง 5 คน การทำหน้าที่รายงานข่าวจึงต้องคัดเลือกเนื้อหา ประเด็นที่สอดคล้องเหมาะสมกับทิศทางการนำเสนอเนื้อหาของสถานีฯ เนื้อหาข่าวที่ได้อีกส่วนหนึ่งมาจากหน่วยงาน องค์การภายนอกที่ขอความร่วมมือเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ผ่านทางเครื่องโทรสาร ข่าวจากคณะสถาบันภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่างๆ และข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต โดยผู้สื่อข่าวได้รับนโยบายการผลิตข่าวในลักษณะสื่อมัลติมีเดียที่จะต้องบันทึกภาพ เสียง เพื่อนำมาเก็บในคลังข้อมูล (Data Base) สำหรับใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ต่อไป

แผนภาพ 7.7 สัดส่วนเวลารายการข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



²⁹ ภาวินี โตตะเดียน , “40 ปีวิทยุจุฬาฯ ก้าวที่กล้าอย่างมั่นคง” รายงานประจำปี 2548 , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) , น.12

• สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สถานีวิทยุศึกษา เป็นสื่อหนึ่งของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สังกัดสำนักบริหารการ ศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เน้นการผลิตรายการศึกษาตามอัธยาศัย ผ่านทางคลื่น เอฟ.เอ็ม. 92 เมกกะเฮิร์ต และ เอ.เอ็ม. 1161 กิโลเฮิร์ต กำหนดผังรายการเพื่อให้ความรู้ในด้านภาษาต่างประเทศ การ ประกอบอาชีพ รายการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชน เรื่องของสุขภาพ ศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยี รวมทั้งการนำเสนอข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทางด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดในผังรายการวันจันทร์ถึงศุกร์ 6 ช่วง ประมาณ 3 – 5 นาทีต่อชั่วโมง ได้แก่ เวลา 09.00 น., 10.00 น., 11.00 น., 14.00 น., 15.00 น. และ 16.00 น. ทั้งนี้เนื้อหารายการข่าวต้นชั่วโมงจะมุ่งเน้นการนำเสนอข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการและผู้บริหาร โดยมีหัวหน้าฝ่ายข่าวรับผิดชอบการกำหนดประเด็นข่าวใน แต่ละวันโดยมีผู้สื่อข่าวบุคคลภายนอก (Freelance) ทำหน้าที่รายงานข่าวโดยได้รับค่าตอบแทนรายชิ้นงาน

7.4 การจัดผังรายการวิทยุ

การจัดผังรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียงสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหาร จัดการ การให้ความสำคัญกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการ แข่งขันในด้านความนิยมและรายได้ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับอำนาจการบริหาร นโยบายของแต่ละสถานี และเป้าหมาย ของแต่ละองค์การ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า แต่ละสถานีให้ความสำคัญกับการปรับผังรายการตาม ช่วงเวลา เช่น เริ่มต้นปีปฏิทิน หรือปีงบประมาณ การปรับผังรายไตรมาส หรือการปรับผังตามกลยุทธ์การ แข่งขัน การสร้างความแตกต่าง โดยมีการประเมินผลตามระยะเวลา ซึ่งสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

ตาราง 7.3 แนวทางการจัดผังรายการของสถานีวิทยุที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลา	องค์การ	อำนาจ	เหตุผล
ปรับทุกปีปฏิทิน	บริษัท คลิก วีโออาร์วัน เรดิโอ	ผู้บริหารระดับสูง	การแข่งขัน / ความนิยม
	สถานีวิทยุจุฬาฯ	คณะกรรมการบริหาร	ปรับเนื้อหารายการให้ทันสมัย
	สถานีวิทยุ ม.ก.	คณะกรรมการบริหาร	ปรับเนื้อหารายการ
ตามสถานการณ์	สวท.	ผู้บริหารระดับสูง	นโยบายภาครัฐ / การเมือง
	สทบ.	ผู้บริหารระดับสูง	สถานการณ์แวดล้อม
	INN	ผู้บริหารระดับสูง	ความนิยม / ส่วนแบ่งรายได้
	รุ่งสยาม	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้สนับสนุนรายการ
	ครีเอทีฟ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้สนับสนุนรายการ
	อสมท	ผู้บริหารระดับกลาง	ความนิยม / ส่วนแบ่งรายได้ / สร้างความแตกต่าง
	RK Media	ผู้บริหารระดับสูง	ความนิยมต่ำ / ผู้สนับสนุน
ปรับตามปีงบประมาณ	สถานีวิทยุศึกษา	คณะกรรมการบริหาร	งบประมาณ / ความนิยม

สรุปผล

การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากผลการวิจัยในด้านของการกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้น กลุ่มตัวอย่างในระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมามากที่สุด และการจัดระเบียบหรือกำหนดวาระข่าวสารเป็นลำดับรองลงมา โดยเนื้อหาที่น่าสนใจจะให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของคนส่วนใหญ่ในสังคม และในเรื่องของความรู้และวิทยาการเป็นหลัก ซึ่งกำหนดจุดยืนของการตอบสนองต่อผู้รับสารในด้านของความเร็ว ความสด และความทันสมัยเป็นลำดับแรก ในด้านบทบาทของการทำหน้าที่สื่อมวลชนจำเป็นต้องตระหนักในเรื่องของการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการหมิ่นประมาทผู้อื่นผ่านสื่อสารมวลชนอันเป็นเหตุในคดีอาญา และควรมีมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบในวงการสื่อสารมวลชน โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการมีความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะมีสถาบันที่มีความเป็นกลางดูแลอีกชั้นหนึ่ง

ในส่วนของการบริหารด้านเนื้อหารายการโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพนั้น พบว่าจากสถานีวิทยุที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 11 สถานี มีการบริหารรูปแบบรายการในลักษณะเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) จำนวน 3 ราย ได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) , บริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด และบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการสถานีวิทยุในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งในรายการประเภทข่าวและสาระ (News & Talk Radio) และคลื่นเพลงและดนตรี (Music Radio) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่อีก 8 ราย เน้นการบริหารรูปแบบรายการประเภทที่มีเนื้อหาหลากหลาย (Program Format) เนื่องจากเป็นสถานีขนาดเล็ก และมีพันธกิจทางด้านการให้บริการสาธารณะเป็นหลัก

ประเภทเนื้อหารายการของแต่ละสถานีเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของการจัดตั้งสถานีวิทยุแต่ละประเภท สถานีวิทยุกระจายเสียงที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเนื้อหาทางด้านข่าวสารและสาระเป็นหลัก องค์การที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์จำเป็นต้องมุ่งเน้นเป้าหมายเชิงรายได้จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาประเภทบันเทิงเป็นหลัก ยกเว้นบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ที่มุ่งผลิตเนื้อหาประเภทข่าวสาร สาระ และการมีส่วนร่วมของผู้ฟัง และทุกสถานีมีประเภทเนื้อหาโฆษณาอยู่ในผังรายการไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

การกำหนดเนื้อหาสื่อในรายการประเภทข่าวของสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความสด บนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นจริง โดยข่าวต้นชั่วโมงจะเน้นข่าวเด่นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นล่าสุด รายงานความคืบหน้าของประเด็นที่เป็นที่สนใจของสังคม และบริหารเวลาสำหรับพื้นที่โฆษณาซึ่งถือเป็นรายได้สำคัญของสถานี ที่ถ่ายทอดข่าวต้นชั่วโมงยังเครือข่ายในภูมิภาค ขณะที่การผลิตและนำเสนอข่าวของสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็กจะทำหน้าที่รายงานข่าวเฉพาะด้าน เช่น การศึกษา การเกษตร หรือรายงานกิจกรรมของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเสริมเนื้อหาจากข่าวกระแสหลักที่สามารถรับได้จากสื่อประเภทอื่นๆ

การจัดผังรายการของแต่ละสถานีวิทยุขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการเป็นหลัก โดยสถานีในเชิงพาณิชย์จะปรับผังเพื่อให้ได้รับความนิยม สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นหลัก โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากกว่ากำหนดเวลาที่แน่นอน ส่วนสถานีวิทยุสถานบันการศึกษาเป็นการปรับตามรอบปีเพื่อปรับปรุงเนื้อหารายการให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความสนใจของผู้ฟัง ยกเว้นสถานีวิทยุศึกษาที่กำหนดปรับผังตามปีงบประมาณ คือในช่วงเดือนตุลาคมของปี

บทที่ 8

เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างในประเด็นของเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารมากที่สุด (Mean = 3.18) โดยมีน้ำหนักความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาเป็นการตอบสนองกลไกของรัฐและรัฐบาล โดยให้ระดับความสำคัญในระดับปานกลาง (Mean = 2.44) และกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มที่มีอิทธิพลในการกีดกันทางการเมือง รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ในระดับความสำคัญค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ในองค์กรขนาดใหญ่ จะมองถึงเป้าสัมฤทธิ์ผลของงานในด้านการตอบสนองกลไกของรัฐ และรัฐบาลเป็นสำคัญ

ตาราง 8.1 สัมฤทธิ์ผลในการทำงานขององค์กร

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. สัมฤทธิ์ผลในการทำงานขององค์กร			
● สามารถตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	2.44	1.224	ปานกลาง
● ตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกีดกันทางการเมืองต่างๆ	1.54	0.927	ค่อนข้างน้อย
● เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	1.52	0.895	ค่อนข้างน้อย
● สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร	3.18	1.145	ค่อนข้างมาก

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 11 องค์กร ผู้วิจัย ได้กำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงไว้ 3 ด้าน ได้แก่

8.1 เป้าหมายความสำเร็จทางด้านการจัดหารายได้

พบว่า องค์กรที่บริหารงานในเชิงพาณิชย์ ซึ่งได้แก่กลุ่มบริษัทเอกชน และบริษัทมหาชน (จำกัด) มีเป้าหมายทางด้านรายได้เป็นหลัก แต่ในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการสาธารณะ ก็มีความจำเป็นต้องแสวงหารายได้จากงบโฆษณาเช่นเดียวกัน จะมีส่วนที่แตกต่างในด้านเป้าหมายของการจัดหารายได้เพื่อให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กรตามพันธกิจการจัดตั้ง เช่น สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุ ม.ก. สถานีวิทยุศึกษา และสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ก็ยังมีความจำเป็นในการหารายได้จากโอกาสให้หน่วยงานราชการเข้ามาผลิตรายการและออกอากาศทางเครือข่ายของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย

8.2 เป้าหมายความสำเร็จทางการด้านการได้รับความนิยม

พบว่า ความนิยมทางด้านรายการของสถานีวิทยุมีความแตกต่างกันไปแนวทางการบริหารผังรายการ ที่จะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย อย่างเช่น รายการประเภทบันเทิง บริษัท คลิก เรดิโอ วางแผนทางด้านผังรายการเพื่อให้ได้รับความนิยม และติดตามรับฟังอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ตัวนักจัดรายการเป็นสำคัญ ซึ่งหมายความว่า การจัดผังรายการบันเทิงสำหรับกลุ่มวัยรุ่นคือการจัดผังดีเจ และรายการของสถานีที่จัดผังรายการที่มีความหลากหลาย (Program Format) จะมีช่วงเวลาของการได้รับความนิยมแตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมายของรายการ

8.3 เป้าหมายความสำเร็จทางด้านอุดมคติ

ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์การภาคเอกชนที่มีอิสระในการสร้างสรรค์งาน มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสูง และบรรยากาศการทำงานภายในองค์การดี จะมีความพอใจในเป้าหมายทางด้านอุดมคติ สูงกว่ากลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในสื่อของรัฐ ที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีโครงสร้าง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ตัดสินใจ รวมทั้งระบบอุปถัมภ์ภายในองค์การ ส่งผลต่อเป้าหมายทางด้านอุดมคติ บุคลากรที่มีความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายทางด้านอุดมคติในองค์การของรัฐ ย่อมได้รับแรงเสียดทานสูงทั้งจากภายในบุคคล เพื่อนร่วมงานและในระดับหัวหน้างาน

สรุปผล

เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

จากผลการศึกษาในด้านเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับสารเป็นหลัก เพื่อให้รายการและสถานีได้รับความนิยม อันเป็นช่องทางการสร้างรายได้ให้กับทุกสถานีทั้งที่ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ซึ่งกำหนดเป้าหมายทางด้านรายได้เป็นลำดับแรก เพื่อตอบสนองต่อผู้ลงทุน และเพียงพอต่อการดำเนินกิจการต่อไปโดยราบรื่น ในขณะที่สถานีกลุ่มที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะก็จำเป็นต้องจัดให้มีหน่วยหารายได้เพื่อแบ่งส่วนแบ่งจากงบประมาณก้อนเดียวกัน

เป้าหมายความสำเร็จทางด้านความนิยม สถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานีมีเป้าหมายของการสื่อสารอยู่ที่ผู้รับสาร การได้รับความนิยมในแต่ละรายการ หรือทั้งสถานี สะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียง ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดผลทางด้านรายได้ขึ้นมาโดยง่าย สถานีวิทยุที่มุ่งเน้นการให้ความบันเทิงเป็นหลักนิยมจะใช้กลยุทธ์การจัดผังรายการ คือการจัดผังนักจัดรายการที่กำลังได้รับความนิยม ส่วนสถานีเพื่อให้บริการสาธารณะจะมุ่งเน้นที่ตัวเนื้อหาแต่ละรายการ กระแสการได้รับความนิยมจึงเป็นเพียงเฉพาะรายการ และเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

และเป้าหมายทางด้านอุดมคติ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรภาคเอกชนที่มีอิสระในการสร้างสรรค์งาน มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสูง และบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรดี จะมีความพอใจในเป้าหมายทางด้านอุดมคติ สูงกว่ากลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในสื่อของรัฐ ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีโครงสร้าง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ตัดสินใจ รวมทั้งระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กร

บทที่ 9

แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

เนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงทิศทางของความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งจากปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชน กระแสโลกาภิวัตน์ พฤติกรรมผู้บริโภค ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ตลอดจนถึงนโยบายการมุ่งปฏิรูปสื่อสารมวลชนด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่ถือครองโดยหน่วยงานของรัฐมากกว่า 70 ปี

วิจัยในบทนี้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งในด้านของการบริหารจัดการองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ด้านการเตรียมการรองรับความเปลี่ยนแปลงจากนโยบายการปฏิรูปสื่อ การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยผลการศึกษา มีดังนี้

9.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 199 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าการสร้างเครือข่ายหรือขายการลงทุนในกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นจะต้องสร้างความเติบโตก้าวหน้าภายในองค์การของตัวเองก่อนมากที่สุด โดยให้น้ำหนักความสำคัญในระดับปานกลาง ($\text{Mean} = 2.57$) เห็นว่าควรลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้อง ($\text{Mean} = 2.10$) สร้างเครือข่ายในสื่อแบบเดียวกัน ($\text{Mean} = 1.95$) และการลงทุนข้ามสื่อ ($\text{Mean} = 2.02$) ในระดับค่อนข้างน้อย โดยให้น้ำหนักกับการลงทุนในกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับสื่อน้อยสุด ($\text{Mean} = 1.21$)

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงยังมีทิศทางการเติบโตต่อไป โดยจะมีทิศทางการเติบโต การพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเองในระดับปานกลาง เช่นเดียวกันเห็นว่าองค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ และสภาวะที่จะเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในวงการสื่อสารมวลชนและการเข้ามาของสื่อใหม่ประเภทต่างๆ โดยเห็นว่าองค์การอ่อนแอ ไร้ทิศทางต่อการบริหารงานองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงค่อนข้างน้อย

ตาราง 9.1 ทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคด

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. การสร้างเครือข่ายหรือขยายการลงทุน			
• ลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	2.10	1.208	ค่อนข้างน้อย
• สร้างเครือข่ายในสื่อแบบเดียวกัน	1.95	1.169	ค่อนข้างน้อย
• ลงทุนข้ามสื่อ	2.02	1.175	ค่อนข้างน้อย
• ลงทุนในกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน	1.21	0.637	น้อยสุด
• สร้างความเติบโตก้าวหน้าเฉพาะในองค์การของตน	2.57	1.381	ปานกลาง
2. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต			
• อ่อนแรง และไร้ทิศทาง	1.88	1.287	ค่อนข้างน้อย
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.50	1.277	ปานกลาง
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.14	1.159	ปานกลาง
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.40	1.171	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามภูมิหลังทางประชากร ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้ สายงานที่ทำ ตำแหน่งงาน และขนาดของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตแตกต่างกัน ยกเว้นเพียงภูมิหลังทางด้านเพศที่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ตาราง 9.2 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ เพศ

ประเด็นที่ศึกษา	เพศ		Mean
	หญิง	ชาย	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต			
• อ่อนแรง และไร้ทิศทาง	1.95	1.80	1.88
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.49	2.51	2.49
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.05	2.27	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.39	2.44	2.41

จากตาราง 9.2 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านเพศหญิง และ ชาย มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง คือ ทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงจะเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง องค์การจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันจะมีความรุนแรงขึ้นในวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่น

ตาราง 9.3 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ อายุ

ประเด็นที่ศึกษา	อายุ			Mean
	วัยเริ่มต้นทำงาน	วัยกลางคน	วัยผู้ใหญ่	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต				
• ย้อนแรง และไว้ทิศทาง	1.77	1.86	2.21	1.89
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.66	2.49	2.26	2.50
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.17	2.10	2.26	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.14	2.52	2.53	2.40

จากตาราง 9.3 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านอายุจะมีความเห็นต่อทิศทางการบริหารองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 29 ปี ที่ถือว่าอยู่ในวัยเริ่มต้นทำงานเห็นว่าทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงนั้นควรมาจากการเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพเป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่อายุตั้งแต่ 30 ปี ขึ้นไป ที่ถือว่าอยู่ในวัยกลางคนรวมทั้งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวัยผู้ใหญ่ เห็นว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์

ตาราง 9.4 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ รายได้

ประเด็นที่ศึกษา	รายได้			Mean
	ไม่พอใช้	พอใช้	เหลือเก็บ	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต				
• ย้อนแรง และไว้ทิศทาง	2.09	1.81	1.65	1.89
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.31	2.58	2.73	2.50
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	1.93	2.29	2.23	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.31	2.50	2.31	2.40

จากตาราง 9.4 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านรายได้ทุกกลุ่มจะมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันโดยให้น้ำหนักปานกลางต่อทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตโดยเน้นการเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางรายได้ไม่พอใช้จะให้น้ำหนักเท่ากับการเปลี่ยนแปลงองค์การไปตามกระแสโลกาภิวัตน์

ตาราง 9.5 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ ตำแหน่งงาน

ประเด็นที่ศึกษา	ตำแหน่ง			Mean
	ปฏิบัติการ	บริหารระดับต้น	บริหารระดับกลาง-สูง	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต				
• อ่อนแรง และไร้ทิศทาง	1.93	1.70	2.10	1.90
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.56	2.35	2.29	2.49
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.02	2.47	2.33	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.33	2.53	2.67	2.41

จากตาราง 9.5 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านตำแหน่งงานที่ทำในระดับบริหารขึ้นไปเห็นว่าทิศทางขององค์การในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ในขณะที่พนักงานในระดับปฏิบัติการเห็นว่าทิศทางขององค์การในอนาคตจะเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

ตาราง 9.6 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ สายงานที่ทำ

ประเด็นที่ศึกษา	สายงานด้าน			Mean
	สำนักงาน	วิศวกรรม	วารสารศาสตร์	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต				
• อ่อนแรง และไร้ทิศทาง	1.85	1.96	1.95	1.90
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.58	2.54	2.40	2.50
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.10	1.93	2.29	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.35	2.54	2.47	2.42

จากตาราง 9.6 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านสายงานที่ปฏิบัติงานมีความเห็นต่อทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงแตกต่างกัน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานสำนักงานเห็นว่าทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตจะเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง ขณะที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานด้านวารสารศาสตร์เห็นว่าทิศทางการบริหารจัดการองค์การในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานวิศวกรรมให้น้ำหนักความคิดเห็นถึงทิศทางการบริหารจัดการองค์การสื่อสารในอนาคตเท่ากันทั้งการเติบโตและพัฒนาตนเอง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์

ตาราง 9.7 ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทางการบริหารจัดการองค์การฯ กับ ขนาดของสถานีวิทยุ

ประเด็นที่ศึกษา	ขนาดสถานีวิทยุ			Mean
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
1. ทิศทางการบริหารองค์การในอนาคต				
• อ่อนแรง และไร้ทิศทาง	1.75	1.63	2.29	1.89
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง	2.96	2.38	2.29	2.50
• แข่งขันรุนแรงกับวงการสื่อสารมวลชนด้วยกันและสื่อใหม่อื่นๆ	2.02	2.22	2.15	2.15
• องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.17	2.26	2.76	2.40

จากตาราง 9.7 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางด้านขนาดของสถานีวิทยุกระจายเสียงจะมีความเห็นต่อทิศทางการบริหารจัดการในอนาคตแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในสถานีวิทยุขนาดเล็กให้น้ำหนักค่อนข้างมากในด้านการเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพด้วยตนเอง ขณะที่สถานีวิทยุขนาดใหญ่ให้น้ำหนักค่อนข้างมากต่อทิศทางการบริหารจัดการองค์การในอนาคตต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนผู้ที่ทำงานในสถานีวิทยุขนาดกลางให้น้ำหนักในระดับปานกลางใกล้เคียงกันในด้านการเติบโตและพัฒนาองค์การด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันที่รุนแรงในวงการสื่อสารมวลชน

9.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นของการสัมภาษณ์เจาะลึกใน 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

- ทิศทางการปฏิรูปสื่อต่ออนาคตสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย
- การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์
- เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด

9.2.1 ทิศทางการปฏิรูปสื่อต่ออนาคตของสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย

นับตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดเจตนารมณ์ที่จะปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ไว้ในมาตรา 40 เพื่อให้สื่อที่ประชาชนเข้าถึงมากที่สุดเกิดประโยชน์ต่อสังคมกว่าที่เป็นอยู่ที่อยู่ใต้อำนาจของรัฐ และให้เอกชนเข้ามาบริหารจัดการเพื่อการแสวงหากำไรเป็นหลัก ขาดเนื้อหาที่มีความหลากหลาย และกระจุกตัวอยู่เฉพาะกลุ่มทุนประชาชน ชุมชน ไม่มีโอกาสในการใช้สื่อในภาคบริการสาธารณะ จึงได้กำหนดให้มีคณะกรรมการอิสระเข้ามาทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ และออกใบอนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์ โดยกำหนดประเภทของการประกอบกิจการอย่างชัดเจน กำหนดในเรื่องของแหล่งรายได้สำหรับการดำเนินงาน การกำหนดสัดส่วนและประเภทของเนื้อหารายการ การประกันสิทธิเสรีภาพของนักวิชาชีพสื่อสารมวลชน การปลอดจากการแทรกแซงโดยรัฐ กลุ่มทุน และนายจ้าง ตลอดจนถึงการกำหนดให้แข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม แม้กระทั่งภายหลังการเปลี่ยนแปลงโดยคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข (คปค.) จะล้มล้างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 เพื่อประกาศใช้เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ เจตนารมณ์ของการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ก็ยังคงบัญญัติไว้ในมาตรา 47 ดังนี้

“คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคมเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระองค์กรหนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่งและกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การดำเนินการตามวรรคสองต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ ประโยชน์สาธารณะอื่น และการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม รวมทั้งต้องจัดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการสื่อสารมวลชนสาธารณะ

การกำกับการประกอบกิจการตามวรรคสองต้องมีมาตรการเพื่อป้องกันมิให้มีการครอบงำ การครอบงำสิทธิข้ามสื่อ หรือการครอบงำ ระหว่างสื่อมวลชนด้วยกันเองหรือโดยบุคคลอื่นใดซึ่งจะมีผลเป็นการขัดขวางเสรีภาพในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือปิดกั้นการได้รับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายของประชาชน”

ผู้บริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรสื่อในสถาบันการศึกษาต่างก็มีแนวทางการเตรียมพร้อมรับต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปในแนวทางที่แตกต่างกัน โดยแยกผู้วิจัยแยกผลการศึกษาตามประเภทขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และสื่อวิทยุกระจายเสียงในภาคสถาบันการศึกษา ดังนี้

● องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐ

- ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เชื่อมั่นว่าการปฏิรูปสื่อจะเป็นการแบ่งประเภทของการประกอบกิจการที่ชัดเจน โดยเฉพาะบทบาทของ สวท. ในการทำหน้าที่สื่อเพื่อบริการสาธารณะ จะมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว สามารถรับใช้ประชาชน และสื่อสารสองทาง (Interactive)

▪ ผู้บริหารด้านรายการและข่าวกองทัพบกเห็นว่าเป็นเรื่องที่กองทัพบกเตรียมการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยการจัดทำแผนแม่บทการบริหารกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2545 – 2549 เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ของกองทัพบกให้เหมาะสมและสามารถสนับสนุนภาระหน้าที่ของกองทัพบก ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงการพัฒนาศักยภาพ ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ

▪ ผู้บริหารบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้ความเห็นว่าการปฏิรูปสื่อ จะทำให้ อสมท มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และมีความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของการปฏิรูปสื่อ โดยได้ดำเนินการไปตามทิศทางที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์มาตรา 40 มาเป็นลำดับ เช่นการนำคลื่นที่เคยให้เอกชนเช่าเวลาผลิตเองทั้งหมดในกรุงเทพฯ ในต่างจังหวัดก็เปลี่ยนหลักเกณฑ์เป็นการร่วมผลิตแทนการให้เช่าเวลา และเห็นภาพชัดเจนถึงความสำเร็จ และเป็นทิศทางที่ถูกต้องทั้งในด้านของความนิยมของผู้ฟังมากขึ้น และรายได้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แต่ยังมีความห่วงใยในเรื่องหลักเกณฑ์ของการออกใบอนุญาตประกอบกิจการ การขออนุญาตใช้คลื่นความถี่ และในเรื่องของรายได้ในภาพรวมของทั้งองค์กรที่จะต้องชี้แจงต่อผู้ถือหุ้นในฐานะที่เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาคเอกชน

▪ บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ผู้เช่าเวลาผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงในภาคเอกชน ให้ความเห็นว่าการปฏิรูปสื่อยังไม่มีความชัดเจนจนกว่าจะมีคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) เข้ามาทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ ในเมื่อไม่มีการจัดสรรคลื่นความถี่ ประชาชนก็ใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญผิด ๆ โดยไปจัดตั้งวิทยุชุมชนถึง 4 – 5 พันคลื่น แต่ในสภาวะปัจจุบันบริษัทมีแนวโน้มขายลดจำนวนคลื่นวิทยุที่เช่าเวลาในต่างจังหวัดลงเนื่องจากต้นทุนสูง และผลกระทบจากวิทยุชุมชน

▪ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ที่ทำธุรกิจทางด้านข่าว และสถานีเพื่อสังคม เล็งเห็นว่าทิศทางการปฏิรูปสื่อจะเป็นประโยชน์มากขึ้นที่จะขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุเองได้ในอนาคต แต่ในเชิงธุรกิจคิดว่าคู่แข่งที่น่าจะมากขึ้น และส่วนที่ผลิตเนื้อหา (Content) จะมีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้น

▪ บริษัท คลิก วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด มองว่าปัญหาการคัดเลือกคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ไม่แล้วเสร็จ ไม่มีองค์กรอิสระขึ้นมากำกับดูแลการประกอบกิจการ จึงกลายเป็นช่วงสุญญากาศ ทำให้บริษัทไม่สามารถวางแผนระยะยาวได้ การมีคณะกรรมการ กสช. ขึ้นมากำกับดูแลจะทำให้การแข่งขันมีความเป็นธรรมขึ้น และแก้ปัญหาการรบกวนของวิทยุชุมชนได้

▪ บริษัท หองบันทีกเสียงรุ่งสยาม จำกัด ผู้บริหารเห็นว่าจะต้องรอดูความชัดเจนก่อนส่วนการตัดสินใจคงจะเป็นรุ่นลูกที่จะเข้ามารับช่วงบริหารงานต่อไป

▪ บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด เห็นว่าการปฏิรูปสื่อเป็นเพียงการจัดสรรคลื่นความถี่ให้กับคนกลุ่มใหม่ที่ยังไม่มีโอกาสได้ทำสื่อวิทยุกระจายเสียง

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษา

■ สถาบันวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มองว่าในเรื่องของการปฏิรูปสื่อในความหมายของการจัดสรรคลื่นความถี่นั้น เทคโนโลยีได้พัฒนาไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) ที่ทำให้ผ่านพ้นเงื่อนไขเหล่านั้นไปแล้ว การดำเนินกิจการเพื่อบริการสาธารณะ โดยจัดสรรการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดกับสังคม น่าจะไม่เป็นเรื่องที่น่ากังวลใจในการจัดสรรคลื่นในอนาคต

■ สถาบันวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ความเห็นว่าทิศทางของการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ จะเป็นผลดีต่อสถาบันวิทยุ ม.ก. ที่จะผลิตรายการด้านการเกษตรสำหรับเกษตรกรที่เป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ และได้เตรียมการเป็นขั้นตอนมาตามลำดับ โดยเพิ่มเติมวิทยุทัศน์ขององค์กรในเรื่องการให้บริการสาธารณะ และดำเนินการตามแนวทางของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่งเสริมให้ความรู้เกษตรกรรมมาโดยตลอด ซึ่งคิดว่าน่าจะไม่ใช่เรื่องยากที่จะรักษาคืนที่มีอยู่ไว้ และคาดหวังถึงการเสริมจุดบอดของคลื่น เอ เอ็ม ในพื้นที่सानได้ และรอยต่อภาคใต้ตอนบนกับตอนล่าง

■ สถาบันวิทยุศึกษา ผู้บริหารมีความเห็นว่าสถานีเพื่อข่าวสาร ความรู้ จะต้องคำนึงถึงคุณภาพให้มากขึ้น และได้รับการพัฒนาเป็นเครือข่ายทางด้านการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยในต่างจังหวัดให้มากขึ้น และความห่วงใยต่อแนวทางการจัดสรรคลื่นความถี่ และการออกใบอนุญาตที่ให้ได้คนดี มีคุณธรรมเข้ามาทำงานด้านสื่อสารมวลชน

9.2.2 การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐ

■ ผู้บริหารสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) เห็นว่าในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segmentation) ตามความสนใจ รสนิยม กันมากขึ้น การหลอมรวมสื่อ (Convergence) ระหว่างสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ตจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น คนจะหันไปสนใจสื่อใหม่ๆ ส่งผ่านทางโทรศัพท์มือถือ สื่อผ่านดาวเทียมกันมากขึ้น

■ กองทัพบก มองเห็นว่าการเพิ่มปริมาณสถานีวิทยุจะยิ่งนำไปสู่ความต้อยคุณภาพกว่าในปัจจุบัน แม้จะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง กันมากขึ้น

■ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เห็นว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงจะกลับมามีบทบาทสำคัญอีกครั้ง จากพฤติกรรมของคนที่ต้องเคลื่อนย้าย เดินทางกันมากขึ้น มีเวลาดูสื่อหลักอย่างโทรทัศน์น้อยลง เวลาในการอ่านหนังสือพิมพ์ก็น้อยลง ในขณะที่วิทยุกระจายเสียงสามารถเข้าถึงได้ง่าย ราคาถูก นำเสนอได้เร็ว เกิดจินตนาการสูง สำหรับกลุ่มผู้ฟังจะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segmentation) ชัดเจนขึ้น แยกย่อยมากขึ้น จนกลายเป็นชุมชนเฉพาะ และไม่มีคำว่า Mass อีกต่อไป

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาคเอกชน

▪ บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด เห็นว่าในวงการวิทยุจะยังมีความวุ่นวายไปอีกสักระยะหนึ่ง หลังจากนั้นจะเหลือคนในวงการสื่อวิทยุรายเดิมๆ ที่ยืนหยัดอยู่ได้ และเมื่อกฎกติกาที่ชัดเจนก็จะเกิดการแข่งขันที่เสรีและเป็นธรรมได้

▪ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด เห็นว่าเสรีภาพน่าจะมากขึ้น และเมื่อภาพรวมทางเศรษฐกิจดีขึ้น ก็จะมีการแข่งขันการสูงขึ้น ซึ่งคนผลิตเนื้อหา จำเป็นต้อง Synergy กับสื่ออื่นๆ การผลิตรายการที่มีภาพประกอบจะยังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งขึ้น และรูปแบบรายการจะต้องเป็นรายการที่ผลิตสดๆ เท่านั้นจึงจะได้รับความนิยม

▪ บริษัท คลิก วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด มองถึงแนวโน้มในอนาคต 3 -5 ปี ข้างหน้าว่า บริษัทที่ดำเนินกิจการกระจายเสียงจะแตกตัวเป็นบริษัทเล็กๆ มากขึ้น เป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market) เต็มไปหมด เนื่องจากเมื่อกติกาเปิดกว้างในการขอจัดตั้งสถานีทำได้มากขึ้น

▪ บริษัท ห้องบันทึกเสียงรุ่งสยาม จำกัด ให้ความเห็นว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงจะยังคงได้รับความนิยมต่อไป เนื่องจากง่ายต่อการเข้าถึงกับผู้ฟังทุกกลุ่ม และเป็นสื่อราคาถูก

▪ บริษัท ครีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด เห็นว่าคู่แข่งจะมีจำนวนมากขึ้น และมีคอนเท้นท์ใหม่ที่อยากจะเข้ามาทำงานในธุรกิจประเภทนี้มากขึ้นเช่นกัน

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษา

▪ สถาบันวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารองค์กรแห่งนี้เห็นว่านโยบายในระดับประเทศจะไปในทิศทางไหน ถ้าเป็นการเปิดอย่างเสรี (Open to all) ที่ใครๆ ก็สามารถเข้ามาลงทุนได้ อุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชน (Media Industry) คงจะมีการพัฒนาไปอีกไกล

▪ สถาบันวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้บริหารองค์กรให้ความเห็นว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงเริ่มได้รับความสนใจน้อยลงไป เนื่องจากการคุกคามของสื่อใหม่ ผู้รับสารมีทางเลือกมากขึ้น จึงคิดว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงน่าจะมีความสำคัญลดน้อยลง การกระตุ้นให้โดยการผลิตเนื้อหารายการ (Content) ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น รับฟังเสียงสะท้อน และส่งกลับไปยังอย่างรวดเร็วในลักษณะการสื่อสาร 3 ทอด (Three way Communication) น่าจะทำให้สื่อคงอยู่ได้

▪ สถาบันวิทยุศึกษา เห็นว่าการแข่งขันของสื่อวิทยุในอนาคตจะต้องคำนึงถึงคุณภาพรายการมากขึ้น โดยเฉพาะสถานีเพื่อข่าวสาร ความรู้ จะต้องมีการจัดรายการที่มีคุณภาพ รายการเป็นประโยชน์กับผู้ฟัง เนื้อหาข่าวสารถูกต้อง วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล รวมทั้งการแข่งขันในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการส่งการผลิตรายการให้มีคุณภาพเสียงที่ดียิ่งขึ้น

9.2.3 เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐ

■ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) การพัฒนาของเทคโนโลยีจะกระทบกับทุกสื่อ อยู่กับการปรับตัวขององค์กรสื่อที่จะเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ฟังได้อย่างไร จะผลิตเนื้อหาอย่างไร นำเสนอในรูปแบบใดเพื่อให้สื่อวิทยุกระจายเสียงคงอยู่ได้ สำหรับการปรับตัวสำหรับสื่อใหม่ สวท. ได้รับงบประมาณและกำลังเร่งดำเนินการอยู่เพื่อให้ทันกับพฤติกรรมของผู้รับสารที่เปลี่ยนไป แต่ต้องไม่ลืมกลุ่มคนที่ยังคงรับสื่อในรูปแบบเดิมๆ ยังคงมีอยู่จะโดยข้อจำกัดอะไรก็ตาม การเกิดความแตกต่างในการเข้าถึงเทคโนโลยียุคดิจิทัล (Digital device) สวท. ซึ่งเป็นสื่อของรัฐที่มีภารกิจสื่อสารกับคนทั้งประเทศจำเป็นต้องดูแลในเรื่องเหล่านี้

■ สถานีวิทยุกองทัพบก เห็นว่าการพัฒนาของเทคโนโลยีในระบบดิจิทัล (Digital) จะทำให้มีจำนวนสถานีวิทยุเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม ในแง่ดีก็จะเป็นประโยชน์ที่ผู้ฟังมีทางเลือกมากขึ้น แต่จะส่งผลถึงคุณภาพที่ด้อยลง และการใช้ทิศทางการควบคุมการจัดระเบียบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

■ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เห็นว่าน่าจะเป็นจุดดีขององค์กรที่มีสื่อหลากหลายชนิดจะสามารถใช้ร่วมกัน (Synergy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) น่าจะเป็นส่วนที่เสริมให้องค์การบริหารคลื่นความถี่ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น อย่างเช่น วิทยุกระจายเสียงในย่านความถี่ เอ เอ็ม เมื่อปรับเป็นดิจิทัล (AM Digital) แล้วน่าจะมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าคลื่นเอฟ เอ็ม ทั้งในด้านคุณภาพเสียง ความชัดเจน และยังส่งไปได้ไกลกว่ามาก

• องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาคเอกชน

■ บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด เห็นว่าในระยะไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า สถานีโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงจะเป็นระบบดิจิทัล ซึ่งจะทำให้การจัดสรรคลื่นความถี่จะไม่เป็นอุปสรรคของการจัดตั้งสถานีอีกต่อไป ปัญหาสำคัญจะอยู่ที่ตัวเนื้อหา (Content) และผู้ที่สามารถครอบครองสื่อหลายประเภทย่อมได้เปรียบคู่แข่งขันรายอื่น

■ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มีความเห็นว่าสื่อน่าจะมีการผลิตเนื้อหาที่หลากหลายมากขึ้น สื่อจะไม่ถูกจำกัดอยู่ในกรอบเดิมๆ ผู้สื่อข่าวต้องปรับตัวในการทำงานพร้อมกันหลายสื่อมากขึ้น และทิศทางขององค์กรก็ได้ปรับตัวโดยขยายงานทางด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นหน่วยงานหลักขององค์กร

■ บริษัท คลิก วี อาร์ วัน เรดิโอ จำกัด ให้ความเห็นว่าขณะนี้ทุกสถานีของบริษัท มีเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมหมดแล้ว เหลือแต่ภาคส่งไปยังเครื่องรับของผู้ฟังเท่านั้น การผลิตรายการก็ใช้งานบนระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมด ซึ่งในต่างประเทศวิทยุระบบดิจิทัล เขามีกันมานานแล้ว อยู่ที่เราจะนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มมูลค่าทั้งในด้านการให้บริการต่างๆ บนอินเทอร์เน็ต บนมือถือ

- **องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษา**

- สถาบันวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การเตรียมความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำแหล่งจัดเก็บข้อมูล (Data base) ด้านรายการ ข่าว เพื่อให้บริการย้อนหลัง (On demand) ได้ไม่ต่ำกว่า 1 ปี การฝึกฝนบุคลากรในด้านทักษะการผลิตข่าวหลายสื่อ และเทคโนโลยีการสื่อสารอาจจะเปลี่ยนแปลงไประบบแสง หรือไบโอเทคโนโลยีในอนาคต

- สถาบันวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มองเป้าหมายไปถึงการออกอากาศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบ เอ เอ็ม (DRM) ที่จะสามารถส่งภาพนิ่ง เสียง ตัวอักษร ไปพร้อมกัน และการขยายงานทางด้านเว็บไซต์ น่าจะเป็นช่องทางเลือกสำหรับผู้รับสารอีกช่องทางหนึ่ง

- สถาบันวิทยุศึกษา ผู้บริหารองค์กรให้ความเห็นว่าเป็นการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีมากจนเกินไป ซึ่งไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับคุณภาพขอรายการ การผลิตรายการโดยเอาความสะดวกผู้จัดผ่านทางโทรศัพท์เป็นการใช้เทคโนโลยีผิดประเภท คุณภาพเสียงในการออกอากาศต่ำในขณะที่ต้องลงทุนทางตัวเครื่องมือสูงมาก

บทสรุป

แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในเรื่องแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต โดยการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการควมรุ่มงขยายการลงทุนในโดยการสร้าง ความเติบโตความก้าวหน้าเฉพาะในองค์กรเป็นสำคัญ และทิศทางการเติบโต การพัฒนาองค์กร และพัฒนา ทางด้านวิชาชีพของบุคลากรด้วยตนเองเป็นลำดับแรก ในขณะที่เห็นว่าการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นทั้งใน สื่อมวลชนประเภทเดียวกันและสื่อใหม่อื่นๆ ที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น แต่ในกลุ่มคนทำงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป กลุ่มผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานด้าน วารสารศาสตร์ เห็นว่าทิศทางการจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. แนวโน้มที่เกิดจากนโยบายการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ของรัฐตาม เจตนารมณ์มาตรา 40 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และสืบเนื่องมาในบทบัญญัติมาตรา 47 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสถานีวิทยุเครือข่ายขนาดใหญ่ ของรัฐทั้งหมดมีการเตรียมการศึกษารองรับแนวทางที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปสื่อโดยเน้นการเป็นผู้บริหาร จัดการและผู้ผลิตรายการโดยบุคลากรของสถานีมากขึ้น สถานีวิทยุในภาคเอกชนที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ พยายามพยุงตัวเพื่อให้รอดพ้นจากภาวะต้นทุนการผลิต สัญญาเช่าเวลาสถานีระยะสั้น และการแข่งขันที่ รุนแรงขึ้นทั้งจากสื่อประเภทเดียวกัน สื่อใหม่ และวิทยุชุมชน ส่วนสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษามีความ พร้อมสำหรับการทำหน้าที่สื่อเพื่อบริการสาธารณะ ทั้งในด้านการกำหนดพันธกิจ แผนงาน โครงสร้าง เครื่องมืออุปกรณ์ และบุคลากร

2. แนวโน้มที่เกิดจากการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง เชื่อว่าสถานีวิทยุจะมีคู่แข่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) มากขึ้น สถานีจะมีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนอง ผู้ฟังเฉพาะกลุ่มมากขึ้น (Format Station) การแข่งขันทางด้านการตลาดจะเป็นการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น สื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีบทบาทสำหรับกลุ่มผู้ฟังที่มีพฤติกรรมการเดินทางเคลื่อนย้ายอยู่ เป็นประจำ แต่กลุ่มตัวอย่างทางด้านสถาบันการศึกษาเห็นว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนของสถานีไม่ได้สะท้อนถึง คุณภาพของรายการที่จะสื่อให้ผู้ฟังได้รับประโยชน์ จึงจำเป็นต้องเน้นในด้านคุณภาพของรายการ ให้มากขึ้น

3. แนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกสถานี วิทยุทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัล (Digital) ที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่ม ขยายช่องสัญญาณการออกอากาศได้มากขึ้น และสามารถผสาน (Synergy) สื่อประเภทอื่นออกอากาศไป พร้อมกันได้ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ประกอบการในด้านการสามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ และ ผู้ฟังรายการวิทยุมีทางเลือกมากขึ้น แต่จะขาดแคลนทางด้านเนื้อหารายการ (Content) ซึ่งองค์การสื่อจะต้อง ปรับตัวเพื่อผลิตเนื้อหาให้มีความหลากหลายขึ้น โดยเนื้อหารายการจะเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดขององค์กร สื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต แต่ในที่นี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้รับสารเดิมที่ยังไม่ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Device) ซึ่งเป็นหน้าที่สำหรับสื่อของรัฐที่จะต้องดูแลไม่ให้เกิด ช่องว่างเหล่านี้นขึ้นในสังคม

ส่วนที่ 3

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารกิจการสื่อสารวิทยุกระจายเสียง” ที่กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาโน้ตส่น (Concept) ของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียง แนวทางการจัดการทางการสื่อสาร และแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบเพื่อการเสนอภาพรวมของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงที่มีขนาดองค์กรการ จำนวนสถานีวิทยุฯ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกันทั้งสิ้น 11 องค์กร โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept Interview) จากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงจำนวน 19 คน จากโครงสร้างคำถามใน 8 ประเด็นหลัก และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 28 ข้อ สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 11 องค์กร ระหว่างวันที่ 15 มีนาคม – 12 เมษายน 2550 ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 201 ชุด มาทำการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี และหลักการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติอ้างอิงซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาหลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียงเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
2. ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
3. การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
4. การกำหนดเนื้อหาในสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
5. เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อสารวิทยุกระจายเสียง
6. แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

1. โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง มีความแตกต่างตามขนาดขององค์การ พันธกิจของการจัดตั้งองค์การ โดยโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ที่เป็นสื่อของรัฐ บริหารโดยระบบราชการและรัฐวิสาหกิจ จะขึ้นอยู่กับหน่วยงานหลักที่ครอบครองสื่อหลายประเภท บริหารงานโดยคณะผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารที่มาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ นโยบายการบริหารงานขององค์การยึดโยงอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์การที่ปรับเปลี่ยนเข้ามามาตามวาระการดำรงตำแหน่ง รวมทั้งนโยบายจากกลุ่มการเมืองที่เข้ามาบริหารงานในแต่ละช่วงเวลา มีสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) หลายลำดับชั้น แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน (Division of labor) ในขณะที่องค์การสื่อวิทยุขนาดกลางซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ จะมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารที่เป็นผู้ถือหุ้นลงทุนในกิจการ จึงมีความเอาใจใส่ที่สูงกว่า ยกตัวอย่างเช่นการจัดประชุมคณะกรรมการสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่ประชุมคณะกรรมการเดือนละ 1 ครั้ง การแบ่งโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน แต่สามารถทำงานข้ามสายงานได้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน นอกจากนั้นยังมีระบบการประเมินผลงานและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่องค์การขนาดเล็กของเอกชนที่เข้าไปเช่าเสาหามาช่วงเวลา หรือใช้หลักเกณฑ์การร่วมผลิตรายการกับหน่วยงานของรัฐ เป็นการดำเนินงานในลักษณะปิด มีผู้สนับสนุนหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมาเป็นระยะเวลานาน มุ่งเป้าหมายเพื่อผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก ส่วนโครงสร้างของหน่วยงานในสถาบันการศึกษามีลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization) และการตัดสินใจมากขึ้น มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการให้บริการสาธารณะ แต่จำเป็นต้องหารายได้จากผู้สนับสนุนเชิงพาณิชย์มาหล่อเลี้ยงสถานีสถานีวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษายังคงแนวคิดการบริหารงานจากนโยบายของคณะกรรมการบริหารที่มาจากผู้บริหารในสถาบันการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้สถานีวิทยุกระจายเสียงทุกสถานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการบริหารจัดการค่อนข้างมาก โดยยังคงใช้อำนาจจากผู้บริหารระดับบนเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบริหารงานในองค์การ

2. ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง

ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง ขึ้นอยู่กับพันธกิจหลักขององค์การ โดยองค์การที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติ ในบทบาทหน้าที่การเป็นสื่อของรัฐเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร สาระความรู้แก่ประชาชน ในขณะที่อีกบทบาทคือการทำหน้าที่สื่อมวลชนตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันเพื่อให้ได้รับความนิยมนจากผู้ฟังรายการวิทยุ และตอบสนองทางด้านรายได้สำหรับนำไปสนับสนุนกิจการของสถานีนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินตามแผนงานประจำปีซึ่งไม่เพียงพอต่อการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงให้มีคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) และสถานีสถานีวิทยุศึกษา เป็นต้น ในขณะที่องค์การสื่อที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการในเชิงพาณิชย์จะมียุทธศาสตร์ขององค์การที่เน้นการแข่งขัน การสร้างความนิยม (Rating) ให้เกิดขึ้นกับรายการและภาพลักษณ์ของสถานี โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารทางด้านการตลาด (Marketing Communication) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การจัดกิจกรรมพิเศษ (Creative Activity) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสำหรับการสื่อสารสองทาง

(Two Way Communication) นอกจากนั้นยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย (Network) ให้กับบริษัทโดยการเพิ่มจำนวนสถานีวิทยุให้สามารถครอบคลุมพื้นที่การให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย หรือกำหนดรูปแบบรายการในลักษณะเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) สามารถตอบสนองความสนใจของผู้บริโภค (Consumer Life Style) ได้ต่อเนื่องมากที่สุด ซึ่งจะเป็นโอกาสของการสร้างส่วนแบ่งรายได้ทางการตลาดเพิ่มขึ้น และเป็นผลดีในเชิงภาพลักษณ์ขององค์กร

ในด้านปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง ปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ นโยบายและสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานในองค์กร เช่น นโยบายผู้บริหารที่ไม่มีความชัดเจน การรวมอำนาจในการตัดสินใจ หรือการมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นจนเกินไป จะทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน ส่วนของปัจจัยปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ปัจจัยทางด้านสถานะเศรษฐกิจ สภาพสังคม และผู้รับสารตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยในเชิงคุณภาพที่เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมากที่สุดคือ กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายทางด้านการเมือง ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุดและส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการวิทยุกระจายเสียง คือ นโยบายการอนุญาตให้จัดตั้งวิทยุชุมชน หรือ ศูนย์ปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนของกรมประชาสัมพันธ์โดยขาดหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง จึงกลายเป็นช่องทางของการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อแสวงหารายได้ในเชิงพาณิชย์โดยไม่ได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่ และไม่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ของการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งได้สร้างความเสียหายต่อผู้ประกอบการวิทยุคลื่นหลักทั้งในด้านสัญญาณียบท การตัดราคาโฆษณา การแย่งส่วนแบ่งผู้ฟัง ส่งผลให้ผู้ประกอบการในคลื่นหลักหลายรายขาดทุนจากการดำเนินงานจนต้องขอยกเลิกสัญญาเช่าเวลาหรือร่วมผลิต อันเป็นผลสืบเนื่องต่อไปยังองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ที่เป็นผู้ให้สัมปทานหรือเช่าเวลาประสบปัญหาในเรื่องรายได้จากการให้เช่าเวลา และมีผู้สนใจเข้ามาประมูลคลื่นความถี่เพื่อดำเนินกิจการในเชิงพาณิชย์น้อยลง ซึ่งส่งผลต่อเนื่องให้ค่าเช่าสถานีวิทยุกระจายเสียงลดลงไปด้วย แต่การเกิดขึ้นของวิทยุชุมชนได้ส่งผลดีในด้านการเป็นแหล่งเผยแพร่สารให้กับหน่วยงานภาครัฐ เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.) และสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษาในไปสู่ผู้ฟังอีกทอดหนึ่ง ปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎ ระเบียบ ของทางราชการ ยังส่งผลต่อผู้ประกอบการในเชิงพาณิชย์ในเรื่องการกำหนดสัญญาเช่าสถานีไว้เพียงระยะเวลา 1 – 2 ปี ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนการลงทุนระยะยาวของธุรกิจไม่สามารถทำได้ และมีความเสี่ยงในเรื่องการต่อสัญญาตลอดมา จึงเป็นผลให้ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในระยะยาวไม่ได้ ภาพของความชัดเจนที่ปรากฏก็คือการเตรียมความพร้อมและประทับประกอบกิจการให้รอดพ้นจากช่วงเวลาที่มีความชัดเจนใดๆ ไปสู่โอกาสให้ผู้ดำเนินประกอบกิจการภาคเอกชนสามารถขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ได้

3. การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

องค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมีวงจรของการทำงานอย่างต่อเนื่อง สถานีวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่ออกอากาศ 24 ชั่วโมง การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีหน่วยงานทางด้านสำนักงานด้านวิศวกรรมและเทคนิค และงานทางด้านวารสารศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับหลักความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน ภายใต้ปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยรูปแบบการทำงานตามสาย

อิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน ภายใต้ปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยรูปแบบการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ได้รับการต่อยอดในนโยบายและแผนงานเป็นสำคัญ ปัญหาสำคัญของหน่วยงานในองค์กรมีความเห็นที่แตกต่างกันโดยพนักงานด้านสำนักงานเห็นความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญใกล้เคียงกับการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ขณะที่พนักงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคเห็นว่าปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพมีความสำคัญ ส่วนทางด้านวารสารศาสตร์เห็นว่าหลักเกณฑ์ในการกำหนดเนื้อหาหรือผังรายการเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหารงานทางด้านวารสารศาสตร์ โดยพนักงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงส่วนใหญ่เห็นว่างานทางด้านสำนักงานมีความสำคัญที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างงานทางด้านวารสารศาสตร์กับทางด้านสำนักงานก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานอื่นๆ แต่ไม่แตกต่างจากความสัมพันธ์ทางด้านสำนักงานและวิศวกรรมและเทคนิคมากนัก

ทางด้านการจัดการภายในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์กรสื่อขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมสื่อหลากหลายชนิดจะประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเนื่องจากมีโครงสร้างตามลำดับชั้นหลายขั้นตอน ใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และขาดหน่วยงานด้านการสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ชี้แจงเป้าหมาย ทิศทางขององค์กรให้พนักงานโดยรวมทราบ องค์กรขนาดกลางที่เป็นการจัดการในภาคธุรกิจมีวิธีการสื่อสารที่ผสมผสานกัน มีความหลากหลาย ทั้งการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่า โดยจะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กนิยมใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลแบบตัวต่อตัวเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย และมีประสิทธิผลสูงสุด

4. การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง

การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บริหารระดับสูง หรือ คณะกรรมการบริหารเป็นหลัก โดยสถานีวิทยุในเชิงพาณิชย์จะปรับผังรายการเพื่อให้ได้รับความนิยม สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเป็นหลัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากกว่าการกำหนดเวลาที่แน่นอน โดยเฉพาะสถานีวิทยุประเภทรายการเพลงและดนตรี (Music Radio) ซึ่งมีการแข่งขันสูง และมีเม็ดเงินจากโฆษณาสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับสถานีวิทยุกระจายเสียงประเภทรายการอื่นๆ พบว่าการปรับผังรายการเป็นกลยุทธ์สำคัญของการแข่งขัน โดยยึดมั่นว่าการปรับผังรายการ คือ การปรับผังการผลิตรายการของนักจัดรายการที่ได้รับความนิยม ส่วนสถานีวิทยุสถาบันการศึกษาปรับผังรายการตามรอบปีปฏิทินเพื่อปรับปรุงเนื้อหารายการให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความสนใจของผู้ฟัง ยกเว้น สถานีวิทยุศึกษาที่กำหนดปรับผังรายการตามปีงบประมาณ คือ ในช่วงเดือนตุลาคมของปี ทั้งนี้ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมุ่งเน้นการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมามากที่สุด และการจัดระเบียบหรือกำหนดวาระข่าวสารเป็นลำดับรองลงมา โดยเนื้อหาที่น่าสนใจจะให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของคนส่วนใหญ่ในสังคม และในเรื่องของความรู้และวิทยาการเป็นหลัก ซึ่งกำหนดจุดยืนของการตอบสนองต่อผู้รับสารในด้านของความเร็ว ความสด และความทันสมัยเป็นลำดับแรก ในด้านบทบาทของการทำหน้าที่สื่อมวลชนจำเป็นต้องตระหนักในเรื่องของการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการหมิ่นประมาทผู้อื่นผ่านสื่อสารมวลชนอันเป็นเหตุในคดีอาญา และผู้ประกอบการวิชาชีพในสื่อวิทยุกระจายเสียงเห็นว่าควรมีมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบในวงการสื่อสารมวลชน โดยให้ความสำคัญกับการมีความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นลำดับแรก และจัดตั้งสถาบันวิชาชีพที่มีความเป็นกลางทำหน้าที่กำกับตรวจสอบการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ในส่วนของการบริหารด้านเนื้อหารายการสถานีวิทยุกระจายเสียงพบว่าสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีเป้าหมายของการแสวงหารายได้ในเชิงพาณิชย์เป็นหลักจะมีหลักการบริหารรูปแบบรายการในลักษณะเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) ซึ่งมีเนื้อหาหลักในด้านข่าวและสาระ (News & Talk Radio) และคลื่นเพลงและดนตรี (Music Radio) เป็นหลัก ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก ทั้งที่ดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรโดยเอกชน หรือสถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจทางด้านการให้บริการสาธารณะเป็นหลัก จะมุ่งเน้นการบริหารรูปแบบรายการประเภทที่มีเนื้อหาหลากหลาย (Program Format) เพื่อตอบสนองผู้ฟังทุกกลุ่มเป้าหมายตามช่วงเวลาและพฤติกรรมของการเปิดรับสื่อ

5. เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงประกอบด้วยเป้าหมายทางด้านรายได้ เป้าหมายทางด้านความนิยม และเป้าหมายในเชิงอุดมคติ โดยเป้าหมายทางด้านรายได้เป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดของทุกองค์การแตกต่างกันที่การให้น้ำหนักความสำคัญ โดยองค์การที่ผู้บริหารงานในภาคเอกชนและบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้น้ำหนักกับเป้าหมายทางด้านรายได้มากที่สุด เพื่อแสดงผลประกอบการและจัดสรรกำไรต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะให้น้ำหนักความสำคัญทางด้านรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินงานของสถานีหรือเพื่อเป็นส่วนที่จะนำไปสนับสนุนการผลิตรายการให้มีคุณภาพสูงขึ้น ส่วนเป้าหมายทางด้านความนิยมถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในเรื่องนโยบายการบริหารกิจการของทุกสถานี

เป้าหมายทางด้านอุดมคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงพบว่าผู้ประกอบการในสื่อภาครัฐมีความคิดในเชิงอุดมคติสูงแต่มีความพึงพอใจต่อเป้าหมายในเชิงอุดมคิต่ำ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาคเอกชนมีความอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจในเชิงอุดมคติต่อการทำงานในสื่อวิทยุกระจายเสียง สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานีวิทยุกระจายเสียงในสถาบันการศึกษาที่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและมุ่งผลิตสื่อเพื่อให้ความรู้และสาระแก่ประชาชนเป็นหลักจะมีความพึงพอใจต่อเป้าหมายความสำเร็จในเชิงอุดมคติสูงกว่ากลุ่มอื่น

6. แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

ประกอบด้วยแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงที่เกิดขึ้นจากกระแสการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมของมาตรา 40 แนวโน้มจากกระแสของการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางด้านการกระจายเสียง (Broadcasting) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าทุกองค์การมีความตื่นตัวต่อกระแสการปฏิรูปสื่อ และมีการเตรียมตัวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทิศทางของการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์แตกต่างกัน โดยหน่วยงานที่เป็นสื่อของรัฐและมีพันธกิจเพื่อบริการสาธารณะเชื่อมั่นว่าจะยังคงได้รับอนุญาตจัดตั้งสถานีและดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ประกอบการในภาคเอกชนมีการเตรียมการขออนุญาตจัดตั้งสถานีเพื่อประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์และพร้อมจ่ายค่าใบอนุญาตหรือค่าธรรมเนียมในการจัดตั้งสถานีแก่หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมากำกับดูแลการประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ผู้ประกอบการในเชิงพาณิชย์มี

การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าสถานีวิทยุจะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) มากขึ้น จะมีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่มมากขึ้น (Format Station) และการแข่งขันทางด้านการตลาดจะเป็นการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น โดยสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีบทบาทสำหรับกลุ่มผู้ฟังที่มีพฤติกรรมการเดินทางเคลื่อนย้ายอยู่เป็นประจำ

ส่วนแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารทุกสถานีวิทยุกระจายเสียงทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัล (Digital) ที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มขยายช่องสัญญาณการออกอากาศได้มากขึ้น และสามารถผสาน (Synergy) สื่อประเภทอื่นออกอากาศไปพร้อมกันได้ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ประกอบการในด้านการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ และผู้ฟังรายการวิทยุมีทางเลือกการรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงมากขึ้น แต่การบริหารรายการจะขาดแคลนทางด้านเนื้อหารายการ (Content) ซึ่งองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงจะต้องปรับตัวเพื่อผลิตเนื้อหาให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยเนื้อหารายการจะเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต นอกจากนี้การเกิดขึ้นของสื่อใหม่ (New Media) จะนำไปสู่การแบ่งแยกผู้ฟังเป็นกลุ่มย่อยมากขึ้น มีความสนใจและความต้องการเปิดรับสื่อหลากหลายมากขึ้นในทุกสถานที่และเวลา จึงถือเป็นโจทย์สำคัญของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง "หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง" กำหนดแนวทางการศึกษาในเรื่องมโนทัศน์ (Concept) การบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ด้านโครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน การจัดการทางการสื่อสาร การกำหนดเนื้อหา เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต พบว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยยังคงถือครองคลื่นความถี่โดยหน่วยงานของรัฐทั้งหมด บริหารงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการ และหลักการทางด้านการเมืองซึ่งเป็นโครงสร้างในระบบอุปถัมภ์กับกลุ่มทุนภาคเอกชนที่ประกอบกิจการด้านสื่อสารมวลชนได้รับสัมปทานเช่าเวลาบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงมากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงทั้งหมด โดยนิยมการกำหนดรูปแบบรายการให้มีเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ในแต่ละภูมิภาค และกำหนดเนื้อหาที่มีความหลากหลาย (Program Format) สำหรับสถานีวิทยุในต่างจังหวัดและสถานีวิทยุที่มีพันธกิจการให้บริการสาธารณะเช่นสถาบันการศึกษา สถานีวิทยุส่วนใหญ่จำเป็นต้องหารายได้จากงบประมาณเป็นรายได้หลักมาหล่อเลี้ยงองค์การ ยกเว้นสถานีวิทยุกระจายเสียงของรัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินมาดำเนินงาน แต่กระนั้นก็ยังคงไม่เพียงพอต่อการผลิตรายการให้มีคุณภาพจึงจำเป็นต้องหางบสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเป็นรายได้อีกทางหนึ่ง เนื้อหาของรายการวิทยุกระจายเสียงมุ่งเน้นการให้ความจริง ความรู้และวิทยาการ คำนึงถึงผู้ฟังกลุ่มใหญ่ในสังคม บนพื้นฐานของความถูกต้อง รวดเร็ว และทันสมัย

โครงสร้างขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ยึดโยงอยู่กับตัวองค์กรหลักที่ครอบครองสื่ออยู่หลายประเภท และใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการข้ามสื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน ลดต้นทุนจากการผลิตซ้ำซ้อน (Economy of scale) ภายในองค์การเช่นงานทางด้านข่าว เป็นต้น โดยโครงสร้างหลักจำเป็นต้องมีหน่วยงานด้านผลิตรายการและข่าว ด้านเทคนิคที่ต้องแยกงานทางด้านควบคุมการออกอากาศและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนงานสนับสนุนประกอบด้วยงานทางด้านบุคลากร การเงินและบัญชี และหน่วยงานทางด้านการตลาดที่เป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์การที่ประกอบกิจการเพื่อแสวงหารายได้จากโฆษณาจำเป็นต้องมีหน่วยงานทางด้านการขาย และกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรอบด้าน โครงสร้างในองค์การประเภทธุรกิจเอกชนมีความคล่องตัว ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ดีกว่าองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงภาครัฐ ขณะที่องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานโดยเอกชนขนาดเล็ก เช่นในระบบ เอ.เอ็ม. จะเป็นโครงสร้างระบบปิด (Close System) ที่มุ่งเน้นผลกำไรและความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหลักที่มีความสัมพันธ์กันมายาวนานเป็นหลัก ยุทธศาสตร์ขององค์การขึ้นอยู่กับพันธกิจ องค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติเพื่อตอบสนองในเชิงสังคม องค์การที่ดำเนินการในเชิงพาณิชย์เช่นบริษัทเอกชนที่เข้ามาเช่าเวลาผลิตรายการก็จะมุ่งเน้นที่การแข่งขันด้านความนิยมจากผู้ฟังเป็นหลักเพื่อเป็นตัวสร้างรายได้จากโฆษณา ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของผู้ประกอบกิจการในภาคเอกชนที่บริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงอยู่ในสภาวะกึ่งระเบียบไม่มีความแน่นอน ชัดเจนจากนโยบายจากภาครัฐ คือ การประกอบตัวเพื่อความอยู่รอด มุ่งสร้างบุคลากร ความนิยม และรายได้ เพื่อเป็นแหล่งทุนสำหรับการลงทุนระยะยาวภายหลังทิศทางของปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์มีความชัดเจนในการเปิดโอกาสให้เอกชนขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุได้ตามกฎหมาย

การจัดการทางการสื่อสารในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมีลักษณะไม่เป็นทางการ ใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นหลัก ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างกันได้แก่โทรศัพท์เป็นหลัก สื่อทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต จะมีเฉพาะในองค์กรขนาดกลางขึ้นไปแต่ไม่มีผลสัมฤทธิ์สูงนัก โดยจะใช้งานได้ผลเมื่อเกี่ยวเนื่องกับระบบการประเมินผลงานเช่นองค์กรในภาครัฐกิจ การจัดประชุมอย่างเป็นทางการมีการกำหนดเวลาชัดเจนจะใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูงและงานทางด้านกองบรรณาธิการข่าวเป็นหลัก ในองค์กรขนาดใหญ่ยังขาดการสื่อสารที่จะให้เกิดความเข้าใจถึงทิศทางการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กนิยมใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลแบบตัวต่อตัว เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย และมีประสิทธิภาพสูงสุด

เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงทุกองค์กรอยู่ที่ความพึงพอใจของผู้รับสาร การตอบสนองนโยบายภาครัฐจะเป็นเป้าหมายสำหรับสื่อของรัฐเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) และสถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก (สทบ.) เป้าหมายทางด้านรายได้มีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามพันธกิจขององค์กร ผู้ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์จะให้น้ำหนักความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากสัญญาสัมปทานมีระยะเวลาสั้น ในขณะที่สื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานโดยหน่วยงานรัฐและในสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องหารายได้ให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงานและใช้สำหรับแผนการลงทุนในระยะยาว ในขณะที่เป้าหมายในเชิงอุดมคติของบุคลากรในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงภาครัฐจะมีสูงกว่าบุคลากรในภาคเอกชน แต่กลับมีความพึงพอใจต่อเป้าหมายในเชิงอุดมคติน้อย เนื่องจากการบริหารงานในระบบราชการโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งโครงสร้างองค์กรมีหลายลำดับชั้น ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก อำนาจในการอนุมัติ ตัดสินใจ ลำช้า รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กร และการไม่เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ บุคลากรที่มีความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายทางด้านอุดมคติในองค์กรของรัฐ จึงได้รับแรงเสียดทานสูงทั้งจากภายในตัวบุคคล เพื่อนร่วมงานและในระดับหัวหน้างาน ในขณะที่บุคลากรในภาคเอกชนจะมีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น มีอิสระในการสร้างสรรค์งาน มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสูง และบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรดี จะมีความพอใจในเป้าหมายทางด้านอุดมคติสูงกว่ากลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในสื่อภาคของรัฐ ส่วนบุคลากรในสถานีวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษามีความพึงพอใจต่อเป้าหมายในเชิงอุดมคติสูงกว่าทุกกลุ่ม เนื่องจากมีโครงสร้างการบริหารงานที่ดี มีหน่วยงานจัดหารายได้สำหรับการดำเนินกิจการและสวัสดิการของพนักงาน การเปิดโอกาสในการแสดงความสามารถ ความคิดเห็น สร้างผลงาน ภายใต้การบริหารตามหลักการสื่อสารมวลชน

ในประเด็นสุดท้ายของการศึกษาถึงแนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงในอนาคตนั้น การปฏิรูปสื่อสารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 40 เดิมนั้น ผู้บริหารองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงมีความเข้าใจและได้กำหนดแผนงานเพื่อบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางของการปฏิรูปสื่อมาระยะหนึ่ง โดยองค์กรภาครัฐยังมีความมั่นใจตอบทบทวนกันว่ายังมีความจำเป็นในการทำหน้าที่สื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชน รัฐจึงยังมีความจำเป็นต้องใช้สื่อสารวิทยุกระจายเสียงต่อไป ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขึ้นและยึดความสนใจของผู้ฟังเป็นหลัก ขณะที่ภาคเอกชนมีการเตรียมการขอใบอนุญาตจัดตั้งสถานีในเชิงพาณิชย์ โดยมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านบุคลากร แนวทางการบริหารจัดการ ทิศทางการนำเสนอเนื้อหา รูปแบบรายการที่น่าสนใจ วางแผนทางด้านเทคโนโลยี และการจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการลงทุนในระยะยาว ทางด้านวิทยุกระจายเสียงในสถาบันการศึกษามีความเชื่อมั่นต่อทิศทางที่เป็นองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียงเพื่อให้บริการสาธารณะมาโดยตลอด ว่าจะยังได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการมากขึ้น ขณะที่ทิศทางของการแข่งขันในสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟัง (Segment) มากขึ้น จะมีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่มมากขึ้น (Format Station) การแข่งขันทางด้านการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น

ทางด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัล (Digital) ที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มขยายช่องสัญญาณการออกอากาศได้มากขึ้น และสามารถผสาน (Synergy) สื่อประเภทอื่นออกอากาศไปพร้อมกันได้ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ประกอบการที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ และผู้ฟังรายการวิทยุมีทางเลือกมากขึ้น แต่จะขาดแคลนทางด้านเนื้อหารายการ (Content) และบุคลากรมืออาชีพ ทั้งนี้เทคโนโลยีระบบดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อผู้รับสารกลุ่มเดิมที่ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Device) ส่งผลให้เกิดความแตกต่างการรับรู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในสังคมมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง

- โครงสร้างการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงควรจะเป็นแนวราบ กระจายอำนาจการบริหารงานและการตัดสินใจตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เน้นหลักการบริหารจัดการ และให้ความสำคัญกับตัวงานมากกว่าการยึดถือตัวบุคคล เพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องระบบอุปถัมภ์ และการใช้อำนาจภายในองค์กร
- สื่อวิทยุกระจายเสียงมีคุณสมบัติพิเศษในการสร้างจินตนาการให้กับผู้ฟัง การเข้าถึงง่ายและมีค่าใช้จ่ายต่ำ เป็นทางเลือกสำคัญในการเข้าถึงขณะเดินทาง ในสถานที่หรือพฤติกรรมที่ถูกจำกัด หรือยากต่อการเข้าถึงสื่อประเภทอื่นๆ เช่น วิทยุโทรทัศน์ หรือคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังสามารถรับฟังไปพร้อมกับการทำงานหรือพฤติกรรมในอาริยาบทต่างๆ ได้ดี การบริหารจัดการในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงควรเน้นความรวดเร็วฉับไว นำเสนอเนื้อหาที่ทันสมัย ผลิตรายการสดตลอดเวลา และเปิดช่องทางการรับความคิดเห็นจากผู้ฟังให้มากที่สุด
- ควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง ภายใต้จุดแข็งขององค์กร การผลิตเนื้อหารายการ (Content) จะเป็นหัวใจสำคัญที่จะชี้ถึงความอยู่รอดหรือล่มสลายขององค์กรภายใต้การแข่งขันที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นตัวกำหนด
- การลงทุนทางด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความก้าวหน้าและผลประกอบการในระยะยาว ควรมีแผนงานด้านการฝึกอบรมอย่างชัดเจน มีเนื้อหาครอบคลุมด้านทันต่อสถานการณ์ เพิ่มทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้อง (Multi Skill) เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยี และสื่อใหม่ (New Media) ที่เกิดขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ต้องเน้นถึงจรรยาบรรณวิชาชีพและบรรทัดฐานของสื่อมวลชน เพื่อให้ได้รับความน่าเชื่อถือ
- ควรคำนึงถึงสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์กรสื่อสารมวลชนที่ต้องทำงานต่อเนื่อง และต้องมีความตื่นตัวมากกว่าผู้ประกอบการวิชาชีพอื่น ต้องติดตาม ใฝ่รู้ และเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและความเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการทำหน้าที่อย่างทุ่มเทตามวิชาชีพจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตตัวเองและครอบครัว ความซื่อสัตย์และความมั่นคงในอุดมการณ์วิชาชีพ
- ผู้บริหารองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงและองค์กรสื่อสารมวลชนของรัฐ ต้องให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติในวิชาชีพสื่อสารมวลชนทำงานได้อย่างเสรีตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่สั่งการปิดกั้นการนำเสนอข่าวสารข้อเท็จจริงทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่หรือประโยชน์ทางการเมือง อันจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และยกระดับมาตรฐานของผู้ประกอบวิชาชีพให้ได้รับความเชื่อถือจากสังคมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้อย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยในอนาคต

- การวิจัยในเรื่อง หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร ในมิติด้านการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง มีเนื้อหาครอบคลุมในหลายประเด็นทั้งในเรื่องโครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดการทางการสื่อสาร

การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียง เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร และแนวโน้มการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต ซึ่งผู้สนใจศึกษาซึ่งสามารถนำไปศึกษาวิจัยวิเคราะห์เจาะลึกในแต่ละประเด็นให้มีความลึกซึ้งต่อไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเปลี่ยนผ่านทางด้านกฎหมาย นโยบายด้านการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่ได้ปรากฏขึ้นเป็นรูปธรรมมาตามลำดับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารและพฤติกรรมของผู้รับสาร จะเป็นช่วงรอยต่อสำคัญที่พึงนำไปศึกษาเปรียบเทียบเพื่อสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในประเทศไทยต่อไป

- การวิจัยการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง เพื่อศึกษาองค์รวมของการบริหารงานในองค์กรประเภทต่างๆ ที่มีความหลากหลายทั้งในด้านพันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานที่แตกต่างกันนั้น การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเข้าถึงข้อมูลจากทุกกลุ่ม ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานในระดับปฏิบัติการ สถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก บริษัทเอกชนที่บริหารงานสถานีวิทยุในเชิงพาณิชย์ หรือแม้แต่องค์กรสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่ที่ครอบครองสื่อหลายประเภทได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา
- การวิจัยถึงแนวโน้มการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง ควรใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ที่ใช้การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาก 2 – 3 ครั้ง โดยนำข้อมูลการความคิดเห็นในแต่ละครั้งกลับไปสอบถามอีกรอบ โดยทิ้งระยะห่างกัน 3 – 6 เดือน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถทำนายอนาคตได้อย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความ

อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. สื่อสารมวลชนเบื้องต้น สื่อมวลชน วัฒนธรรม และสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547.

_____ ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทยโครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองและผลกระทบต่อ สิทธิเสรีภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544.

กนกศักดิ์ แก้วเทพ. เศรษฐศาสตร์การเมืองของสื่อสารมวลชน . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. สื่อมวลชนบนเส้นทางทุนนิยม. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็ดดิสันเพรส โปรดักส์ จำกัด, 2546

ปรมะ สตะเวทิน. การสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2546

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัตนไตร , 2549.

สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร. หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง , 2545

_____. การสื่อสารเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง , 2549.

_____. การจัดการทางการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง , 2550.

सानะ ดิยาวี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2546

ธงชัย สันติวงศ์ , ชนาธิป สันติวงศ์. องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

อัจฉรา จันทรฉาย. สุขความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547

กาญจนา แก้วเทพ. ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาสื่อมวลชน. กรุงเทพฯ: บริษัท แบรินด์เอจ จำกัด, 2547

วิจิต อุ๋อัน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :

วิทิต มัดตาภรณ์. เอกสารคู่มือศึกษาและวิเคราะห์กฎหมายและระเบียบว่าด้วยสื่อมวลชน. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เพรส จำกัด, 2542

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2549. กรุงเทพฯ

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2549. กรุงเทพฯ

บริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2548. อุดรธานี

สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2548. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรมประชาสัมพันธ์. แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ การพัฒนาวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2542 – 2544. อุดรธานี

_____. วันวิทยุกระจายเสียงครบรอบ 60 ปี. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตและเผยแพร่เอกสาร กองวิชาการ กรมประชาสัมพันธ์, 2533

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก. แผนแม่บทการบริหารงานกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบก พ.ศ. 2545 – 2549. อุดรธานี

สำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมกองทัพบก. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2548. อุดรธานี

Hendy, D. **Radio in the Global Age**. Cambridge : Polity Press, 2000.

Peter K. ,Michael F. ,William E. **Electronic Media Management**. MA : Focus Press , 1995

วิทยานิพนธ์

ธีรรัตน์ พันทวี. การสร้างมาตรฐานสถานีวิทยุกระจายเสียงไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544.

ประชาสันต์ ชนะสงคราม, พันเอก แนวทางการพัฒนารายการกองทัพบกเพื่อประชาชน. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก. สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง , 2549

ในบุญ พรพิติน. โครงสร้างการบริหารจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ.2535 -2542). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2543.

ไพฑูรย์ ทิรัญประดิษฐ์. โครงสร้างและการแสดงบทบาทของสถานีวิทย์ เอฟ. เอ็ม. 92.5 เมกะเฮิรตซ์.
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2540.

ดวงจันทร์ ศิริปัญญาชัย. บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทย์กระจายเสียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอฟ เอ็ม 101.5
เมกะเฮิรตซ์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537.

วิภูสนา เทศวิตล. กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุ
ประเภทบันเทิง. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2549

ชำน้อย กฤษณ อนุชยา. กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเทอร์เทนเมนต์ จำกัด.
รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2547

ชัยวัฒน์ เพชรทวี. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ : กรณีการบริหารรายการวิทยุในรูปแบบ
Format Station. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548

สุปราณี ศิริสวัสดิ์ชัย. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนรายการของสถานีวิทย์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543

ธีราวดี ธารังสุขภูฏี. รูปแบบการบริหารการจัดผังรายการเพื่อการศึกษาของสถานีวิทย์ศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547

สัมภาษณ์

สุริยงค์ หุณฑสาร. ผู้อำนวยการส่วนกระจายเสียงในประเทศ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย.
สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2550

พันธ์ทิพย์ สุนันทยกุล. ผู้อำนวยการส่วนสื่อข่าวและรายงานข่าว สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์. สัมภาษณ์,
7 กุมภาพันธ์ 2550

ประชาสรรค์ ชนะสงคราม, พันเอก. ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ สถานีวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก. สัมภาษณ์,
2 มีนาคม 2550

วรัตมา ลิ้มสกุล. ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว ศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก. สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2550

พงศ์ศักดิ์ พยัณวิเชียร. รองประธานกรรมการทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2550

เชมทัตต์ พลเดช. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักสร้างสรรค์รายการวิทยุ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2550

วรรณลักษณ์ ศรีสัด. บรรณาธิการข่าววิทยุ สำนักข่าวไทย บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์,
11 มกราคม 2550

ชุมชัย แก้วแดง. บรรณาธิการอำนวยการ บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด. สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2550

อภิรดี พรเลิศ. ผู้อำนวยการฝ่ายรายการและกิจกรรมพิเศษ สถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน. สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2550

กิตติภัทร์ รุ่งชนเกียรติ. อดีตประธานที่ปรึกษา บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด. สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2550

ภาวิพงษ์ ทองใหญ่.มล. กรรมการบริหาร บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด. สัมภาษณ์, 24 พฤษภาคม 2550

กัลยา ทิณพงษ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท หองบันทึกลีเสียงรุ่ง สยาม จำกัด. สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2550

อภิรดี มาติประเสริฐ. ผู้ประกาศและนักจัดรายการ บริษัท ศรีเอทีฟ เรดิโอ จำกัด. สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2550

จุมพล รอดคำดี. ผู้อำนวยการสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2550

สุวรรณ สมบัติรักษาสุข. ผู้จัดการสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2550

อนุพร สุวรรณวาทกิจ. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สัมภาษณ์,
9 กุมภาพันธ์ 2550

ถวิล สุวรรณมณี. บรรณาธิการข่าวและผู้ประกาศ สถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2550

สุนทร พรหมรัตน์พงศ์. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. สัมภาษณ์,
16 มกราคม 2550

รัชดา คลี่สุนทร. หัวหน้าส่วนผลิตรายการวิทยุ สถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2550

ภาคผนวก

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 1

หลักการและแนวทางที่ใช้ในการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 up	ไม่พอ	พอ	เหลือเกิน	ปฏิบัติงาน	บริหาร	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค
1	หลักการที่ใช้ในการบริหารงาน	1.ผู้มีอำนาจ	2.53	2.50	2.63	2.39	2.65	2.50	2.51	2.58	2.46	2.55	2.52	2.52	2.42	2.79	2.63	2.55	2.39	2.94
		2.หลักการบริหารจัดการ	2.91	3.00	2.75	2.75	2.90	3.15	2.70	2.98	3.27	2.81	3.10	3.10	2.98	2.79	2.82	3.11	2.80	2.86
		3.หลักการสื่อสาร	2.41	2.49	2.34	2.30	2.44	2.56	2.26	2.48	2.58	2.40	2.33	2.67	2.40	2.29	2.41	2.51	2.23	2.55
		4.หลักการตลาด	1.57	1.48	1.65	1.67	1.53	1.50	1.62	1.55	1.38	1.55	1.65	1.43	1.61	1.50	1.55	1.49	1.67	1.50
2	แนวทางการบริหาร	1.ตัวงาน	2.78	2.86	1.07	2.67	2.73	3.09	2.64	2.83	3.12	2.71	2.97	2.95	2.76	2.61	2.85	2.92	2.67	2.80
		2.ตัวคน	2.98	2.98	2.99	2.91	2.95	3.29	2.97	3.00	2.92	2.95	2.98	3.14	2.99	2.93	3.04	2.94	2.87	3.15
		3.เทคนิคการผลิต	1.73	1.68	1.81	1.66	1.78	1.68	1.59	1.86	1.65	1.68	1.93	1.67	1.72	2.00	1.64	1.92	1.61	1.73
		4.ข้อมูลข่าวสาร	1.90	1.97	1.80	1.77	2.03	1.82	1.91	1.84	2.08	1.90	1.80	2.19	1.92	1.61	1.93	1.45	1.98	2.17

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 2

เงื่อนไข และแนวคิดที่ใช้ในการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 up	ไม่พอ	พอ	เหลือเก็บ	ปฏิบัติการ	บริหารต้น	บริหารกลาง	สำนักงาน	วิศวกร	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	เงื่อนไขที่ใช้ในการบริหารจัดการ	1.หลักการกำหนดยุทธศาสตร์	3.04	3.09	2.98	2.78	3.13	3.26	2.88	3.09	3.31	2.96	3.00	3.57	2.99	2.93	3.12	3.47	2.99	3.02
		2.SWOT Analysis	1.86	1.77	1.91	1.75	2.12	1.73	1.96	1.96	1.85	1.68	2.29	1.91	1.75	1.79	1.96	1.84	1.80	
		3.ปรับปรุงการจัดการ	1.89	1.95	1.78	1.93	1.91	1.81	1.88	2.12	1.94	1.80	1.86	1.95	1.89	1.82	1.77	1.68	2.23	
		4.ขอบเขตการสื่อสาร	1.74	1.76	1.81	1.71	1.74	1.58	1.83	1.96	1.79	1.65	1.57	1.76	1.71	1.71	1.77	1.68	1.79	
		5.ไม่ขึ้นกับปัจจัยใดอาศัยความชำนาญ	1.69	1.69	1.58	1.78	1.68	1.86	1.65	1.35	1.62	2.10	1.52	1.61	1.89	1.77	1.40	1.70	1.92	
2	แนวคิดที่กำกับการบริหารงานในองค์กร	1.ระบบอุปถัมภ์	2.51	2.60	2.42	2.59	2.57	2.24	2.78	2.42	2.00	2.53	2.70	2.14	2.53	2.68	2.48	1.83	2.72	2.79
		2.การตรวจสอบตราภายใน	1.98	2.06	2.06	2.01	1.71	1.91	2.05	1.92	2.08	1.93	1.48	2.03	2.00	1.90	2.13	1.94	1.89	
		3.ฐานะทางการเงินจัดการ	1.49	1.41	1.57	1.45	1.74	1.43	1.50	1.62	1.46	1.33	1.90	1.51	1.61	1.41	1.79	1.29	1.50	
		4.การใช้เหตุผล	1.95	1.91	2.01	1.91	1.88	1.68	2.13	2.12	1.90	2.07	2.10	1.87	1.82	2.07	1.81	1.91	2.11	
		5.ระเบียบ กฎหมาย	1.99	2.01	1.96	2.01	2.76	1.69	2.03	2.69	1.79	2.10	2.90	1.85	1.75	2.19	2.15	1.57	2.38	
		6.ลูกค้าและผู้แข่งขัน	1.34	1.33	1.34	1.29	1.38	1.32	1.36	1.38	1.36	1.35	1.29	1.43	1.25	1.26	1.45	1.51	1.05	

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 2

ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก ในการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ		รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่พอ	พอ	เหลือเกิน	ปฏิบัติงาน	บริหารต้น	บริหารกลาง	ส่วนงาน	วิศวกร	ช่างสาร	บุคลากร	นอกสถาน
3	ปัจจัยภายใน	1.นโยบายสายบังคับบัญชา	2.47	2.27	2.75	2.42	2.48	2.62	2.43	2.50	2.42	2.53	2.28	2.43	2.59	2.32	2.33	2.25	2.45
		2.ทีมงาน	1.94	1.97	1.87	1.98	1.79	2.26	1.70	2.07	2.12	1.89	1.80	2.38	1.97	1.79	1.97	2.06	1.83
		3.รายได้ สอดคล้อง	2.08	2.22	1.93	2.31	2.11	1.65	2.23	2.09	1.77	2.10	2.20	1.86	2.07	2.04	2.18	2.11	2.15
		4.ขวัญกำลังใจ	1.94	2.09	1.75	2.00	1.92	1.94	2.04	1.86	1.96	2.07	1.65	1.81	1.96	1.96	1.90	2.06	1.84
		5.เทคนิคการทำงาน	1.20	1.06	1.37	1.16	1.23	1.18	1.15	1.23	1.23	1.15	1.43	1.10	1.14	1.61	1.14	1.13	1.26
		6.บรรยากาศในองค์กร	2.01	2.01	2.03	1.69	2.12	2.26	1.88	2.05	2.27	1.88	2.32	2.29	1.82	2.11	2.22	2.32	1.72
4	ปัจจัยภายนอก	1.สถานการณ์การเมือง	2.68	2.71	2.67	2.28	2.84	2.97	2.35	2.83	3.15	2.68	2.70	2.81	2.50	2.50	3.00	2.30	2.44
		2.สถานะเศรษฐกิจ	2.51	2.53	2.48	2.75	2.48	2.21	2.38	2.40	2.92	2.47	2.58	2.67	2.75	2.57	2.18	2.55	2.72
		3.สภาพสังคม	1.71	1.81	1.61	1.58	1.74	1.85	1.62	1.78	1.69	1.79	1.60	1.43	1.68	1.93	1.64	1.85	1.45
		4.เทคโนโลยี-นวัตกรรม	1.45	1.33	1.62	1.36	1.43	1.74	1.36	1.55	1.35	1.41	1.45	1.76	1.37	1.64	1.48	1.55	1.28
		5.เจ้าของ ผู้ถือหุ้น	1.46	1.49	1.40	1.64	1.48	1.09	1.57	1.42	1.23	1.48	1.38	1.43	1.50	1.29	1.52	1.40	1.73
		6.ผู้รับสาร	1.59	1.59	1.60	1.63	1.50	1.82	1.64	1.59	1.38	1.51	1.80	1.67	1.54	1.25	1.75	1.74	1.50

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 3

แนวทางการทำงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่มีพอ	พอ	เหลือเกิน	ปฏิบัติงาน	บริหารต้น	บริหารกลาง	สำนักงาน	ผู้สื่อข่าว	วารสาร	ขนาดกลาง	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	ปรัชญาการทำงาน	1.ประกอบอาชีพสมัครใจ	2.27	2.29	2.28	2.53	2.03	2.53	2.31	2.26	2.31	2.42	1.85	2.24	2.29	1.93	2.38	2.38	2.15	2.35
		2.ความอยู่รอดขององค์กร	2.42	2.50	2.26	2.20	2.52	2.50	2.57	2.34	2.31	2.32	2.48	2.90	2.49	2.64	2.21	2.40	2.44	2.41
		3.ความอิสระ เสรีภาพสื่อ	2.52	2.44	2.65	2.73	2.40	2.53	2.42	2.57	2.54	2.46	2.83	2.43	2.42	2.68	2.49	2.62	2.60	2.33
		4.ความมั่นคงปลอดภัย	1.92	1.88	1.96	1.42	2.20	2.00	1.51	2.13	2.38	1.87	1.98	2.14	1.84	1.82	2.14	1.72	1.57	2.52
2	รูปแบบในการทำงาน	1.ตามสายการบังคับบัญชา	3.41	3.46	3.38	3.47	3.37	3.47	3.35	3.50	3.27	3.37	3.55	3.57	3.40	3.39	3.42	3.40	3.33	3.52
		2.ทำงานเป็นทีม/โครงการ	2.54	2.50	2.55	2.50	2.48	2.76	2.38	2.57	2.88	2.57	2.33	2.7	2.54	2.29	2.59	2.57	2.45	2.64
		3.ต่างคนต่างทำ	1.99	1.95	2.04	1.80	2.07	2.15	1.92	1.99	2.19	1.92	2.30	1.90	1.90	2.32	1.99	1.75	1.88	2.32
3	กระบวนการที่ต่อยอด	1.นโยบายและแผนงาน	2.65	2.67	2.66	2.14	2.84	3.06	2.34	2.92	2.69	2.63	2.95	2.52	2.43	2.57	2.95	2.28	2.33	3.35
		2.ดำเนินงานและประสานงาน	2.30	2.34	2.27	2.70	2.08	2.24	2.32	2.27	2.38	2.41	1.80	2.48	2.52	1.86	2.21	2.57	2.35	2.03
		3.การควบคุมและประเมินผล	2.09	2.06	2.12	2.31	3.02	1.91	2.04	2.02	2.46	2.13	1.98	2.00	2.20	2.39	1.88	2.36	2.16	1.79
		4.งบประมาณ	2.20	2.20	2.17	1.73	2.43	2.41	2.16	2.24	2.08	1.96	2.73	2.71	2.10	2.50	2.21	2.08	2.05	2.50

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 3

นวัตกรรมการทำงานในองค์กรสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่มีพอ	พอ	เหลือเก็บ	ปฏิบัติงาน	บริหาร	บริหารกลาง	สำนักงาน	ผู้ตรวจ	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
4	ปัญหาสำคัญ- สำนักงาน	1.ระบบขนส่งสาย	2.31	2.33	2.24	2.16	2.39	2.38	2.19	2.39	2.23	2.23	2.33	2.67	2.45	2.46	2.05	1.98	2.37	2.52
		2.ค่าตอบแทน /สวัสดิการ	2.65	2.64	2.67	2.73	2.60	2.71	2.62	2.68	2.77	2.69	2.73	2.38	2.54	2.64	2.79	2.85	2.41	2.79
		3.กลุ่มเป้าหมาย ตลาด และ โฆษณา	1.72	1.65	1.82	1.78	1.67	1.74	1.57	1.78	1.85	1.73	1.45	2.05	1.68	1.68	1.75	1.96	1.68	1.58
		4.ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	2.61	2.69	2.56	2.41	2.66	2.85	2.64	2.59	2.81	2.58	2.83	2.67	2.58	2.64	2.68	2.75	2.37	2.80
5	ปัญหาสำคัญ- วิศวกรรม	1.ความทันสมัยของ เครื่องมือ	3.02	3.05	3.03	2.97	3.12	2.88	2.91	3.07	3.23	2.99	2.98	3.48	3.04	3.00	2.97	2.87	2.99	3.20
		2.สถานภาพ การยอมรับ	2.05	2.03	2.07	2.11	2.03	2.03	2.01	2.08	2.08	2.09	2.10	1.86	2.07	2.32	1.92	2.13	1.99	2.06
		3.ความเชี่ยวชาญในงาน	3.08	3.16	2.97	2.91	3.02	3.56	3.01	3.07	3.27	3.01	3.18	3.19	2.96	3.04	3.29	3.38	2.68	3.33
6	ปัญหาสำคัญ- วารสาร	1.ขั้นตอนการทำงาน	2.28	2.27	2.30	2.25	2.24	2.47	2.14	2.37	2.42	2.25	2.28	2.57	2.26	2.50	2.23	2.34	2.01	2.56
		2.ทิศทางเนื้อหา สื่องานการ	2.84	2.88	2.79	2.64	2.84	3.21	2.72	2.89	3.04	2.74	3.00	3.24	2.71	2.89	2.96	2.77	2.76	2.98
		3.อุดมการณ์ อีสระ เสรีภาพ	2.57	2.55	2.58	2.45	2.63	2.59	2.50	2.62	2.46	2.54	2.60	2.57	2.54	2.46	2.60	2.49	2.43	2.82
		4.กำไร รายได้	1.52	1.50	1.55	1.67	1.49	1.38	1.62	1.48	1.46	1.57	1.42	1.38	1.62	1.46	1.44	1.79	1.50	1.33

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 3

แนวทางการทำงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่พอ	พอ	เหลือเอื้อเฟื้อ	ปฏิบัติงาน	บริหารต้น	บริหารกลาง	สำนักงาน	ครู	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
7	หน่วยงานหัวใจองค์กร	1.สำนักงาน	3.07	3.10	3.03	3.00	3.02	3.38	3.14	2.99	3.35	3.12	2.90	3.29	3.36	2.61	2.89	2.98	3.07	3.14
		2.วิศวกรรม-เทคนิค	2.42	2.32	2.58	2.14	2.55	2.62	2.22	2.57	2.38	2.37	2.68	2.38	2.23	3.11	2.37	2.40	2.26	2.65
		3.วารสารศาสตร์	2.38	2.40	2.38	2.28	2.46	2.38	2.22	2.49	2.46	2.31	2.50	2.71	2.21	2.07	2.77	2.40	2.12	2.70
8	ปัญหาระหว่างหน่วยงาน	1.สำนักงาน-วิศวกรรม	2.51	2.54	2.49	2.30	2.56	2.79	2.58	2.43	2.65	2.49	2.53	2.81	2.54	2.46	2.44	2.13	2.34	3.03
		2.วิศวกรรม-วารสารฯ	2.43	2.43	2.42	2.39	2.54	2.21	2.27	2.64	2.12	2.38	2.65	2.29	2.45	2.75	2.30	2.74	2.21	2.45
		3.วารสารฯ-สำนักงาน	2.62	2.65	2.62	2.59	2.64	2.59	2.50	2.67	2.85	2.63	2.72	2.43	2.51	2.57	2.89	2.40	2.57	2.85

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 4

แนวปฏิบัติในการนำเสนอเนื้อหาทางสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	เพศ	อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				Under 29	30 - 45	46 up	ไม่มี	พอ	เหลือเก็บ	ปฏิบัติงาน	บริหาร	บริหารกลาง	สำนักงาน	ครู	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	แนวปฏิบัติในการเสนอ	ตัวแปร	หญิง	1.38	1.42	1.58	1.38	1.09	1.47	1.33	1.31	1.50	1.17	1.14	1.59	1.18	1.18	1.48
				1.76	1.78	1.75	1.75	1.76	1.74	1.72	1.96	1.76	1.75	1.67	1.80	1.93	1.68	1.80
				2.25	2.13	2.11	2.14	2.82	2.05	2.40	2.31	2.24	2.15	2.48	2.00	2.14	2.55	2.56
				2.00	1.96	1.75	2.18	2.03	1.80	2.09	2.31	2.01	2.00	2.10	1.87	2.21	2.11	2.09
				2.89	3.06	2.95	2.82	3.00	2.91	2.94	2.77	2.76	3.20	3.24	2.96	2.93	2.98	2.71
				1.06	1.09	1.02	1.07	1.15	1.04	1.09	1.04	1.05	1.12	1.05	1.04	1.11	1.06	1.12
2	เนื้อหาส่วนใหญ่	1.อำนาจผลประโยชน์ขัดแย้ง	1.98	2.12	2.39	2.02	2.02	1.41	2.32	1.95	1.54	2.04	2.27	1.62	2.21	2.04	1.89	1.91
			1.61	1.62	1.58	1.56	1.56	1.88	1.59	1.61	1.69	1.60	1.63	1.76	1.62	1.57	1.62	1.61
			2.80	2.72	2.61	2.83	2.85	2.85	2.51	2.86	3.04	2.78	2.65	2.81	2.76	2.18	3.00	3.14
			2.79	2.65	2.39	2.69	3.50	3.50	2.41	2.89	3.23	2.65	2.75	3.24	2.47	3.14	3.74	2.97
3	จุดยืนการนำเสนอเนื้อหา	1.พื้นที่เมือง ขนบท และภูมิศาสตร์	2.33	2.47	2.12	2.45	2.71	2.71	2.20	2.55	2.42	2.41	2.23	2.62	2.30	2.57	2.44	2.80
			3.44	3.33	3.50	3.32	3.44	3.28	3.43	3.43	3.50	3.35	3.58	3.24	3.47	2.93	3.48	3.26
			2.10	2.20	1.86	2.1	2.38	2.00	2.19	2.19	2.08	2.07	2.23	2.24	2.00	2.07	2.22	2.39

การวิจัยเชิงปริมาณ 4

มารับผิดชอบของสื่อมวลชนในการนำเสนอเนื้อหาผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่พอ	พอ	เหลือเกิน	ปฏิบัติการ	บริหารต้น	บริหารกลาง	สำนักงาน	วิชาการ	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
4	ความผิดที่มักเกี่ยวข้อง	1.หมิ่นประมาท	2.88	2.72	3.09	2.75	2.93	3.00	2.77	2.98	2.88	2.71	3.33	3.10	2.74	2.93	3.08	2.98	2.79	2.89
		2.ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	3.06	3.12	3.02	3.25	2.98	3.00	3.00	3.12	3.04	3.10	3.13	2.81	3.05	3.11	3.08	3.06	3.00	3.15
		3.ละเมิดลิขสิทธิ์ทางปัญญา	2.11	2.24	1.96	1.98	2.16	2.26	1.96	2.22	2.19	2.21	1.70	2.38	2.11	2.18	2.05	2.32	1.80	2.33
5	มาตรการส่งเสริมวิชาชีพ	1.ความรับผิดชอบต่อตนเอง	3.11	3.06	3.22	3.19	3.07	3.15	3.26	2.97	3.46	3.21	2.93	3.14	3.00	3.00	3.29	3.04	3.01	3.30
		2.ตั้งผู้ตรวจสอบ	1.77	1.72	1.82	1.77	1.78	1.74	1.55	2.00	1.50	1.78	1.88	1.67	1.82	1.82	1.70	1.66	1.62	2.05
		3.สถาปนาเป็นกลางดูแล	2.38	2.45	2.30	2.16	2.41	2.79	2.18	2.53	2.46	2.29	2.45	2.71	2.36	2.21	2.52	2.53	2.20	2.48
		4.จัดประชาสัมพันธ์บางครั้ง	1.86	1.99	1.70	1.84	1.86	1.91	1.80	1.84	2.04	1.76	2.02	2.05	1.86	2.11	1.81	2.04	1.89	1.68

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 5

เป้าหมายความสำเร็จในการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean	เพศ		อายุ			รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
				หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่พอ	พอ	เหลือเก็บ	ปฏิบัติงาน	บริหารต้น	บริหารกลาง	สำนักงาน	ครู	วารสาร	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	สัมฤทธิ์ผลในงาน	1.ตอบสนององค์กร รัฐบาล	2.44	2.37	2.55	1.83	2.67	2.88	2.28	2.45	3.00	2.37	2.63	2.62	2.49	2.61	2.33	2.11	1.95	3.30
		2.ตอบสนองกลุ่ม ผลประโยชน์	1.54	1.50	1.62	1.58	1.56	1.44	1.59	1.55	1.38	1.64	1.33	1.43	1.57	1.82	1.42	1.47	1.40	1.77
		3.เอื้อประโยชน์ผู้ลงทุน โฆษณา	1.52	1.50	1.54	1.73	1.46	1.32	1.51	1.54	1.38	1.54	1.40	1.62	1.61	1.36	1.49	1.23	1.74	1.48
		4.สร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้รับสาร	3.18	3.29	3.09	3.34	3.00	3.50	2.93	3.37	3.23	3.08	3.33	3.57	2.99	2.89	3.49	3.75	3.02	2.92

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ 6

แนวโน้มการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

ข้อ	คำถาม	ตัวแปร	Mean		เพศ		อายุ		รายได้			ตำแหน่ง			งานที่ทำ			ที่ทำงาน		
			หญิง	ชาย	Under 29	30 - 45	46 Up	ไม่มี	พอ	เหลือเก็บ	ปฏิบัติงาน	บริหารต้น	บริหารกลาง	ส่วนงาน	ธุรกิจ	วารสารฯ	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
1	การลงทุนในกิจการ	1.เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	2.10	2.09	2.10	2.33	1.97	2.09	2.11	2.10	2.15	2.15	1.92	2.19	2.10	2.25	2.10	2.19	2.05	2.09
		2.เครือข่ายในสื่อเดียวกัน	1.95	2.06	1.84	1.83	2.04	1.97	1.82	2.07	1.88	1.99	1.83	2.00	2.03	1.64	1.92	2.08	1.76	2.09
		3.เครือข่ายข้ามสื่อ	2.02	2.05	1.99	2.23	1.96	1.79	1.73	2.20	2.04	1.99	2.20	1.95	2.04	2.14	1.95	1.72	2.37	1.83
		4.เครือข่ายกิจการอื่น	1.21	1.20	1.21	1.45	1.10	1.09	1.34	1.11	1.23	1.27	1.10	1.05	1.33	1.29	1.03	1.17	1.28	1.15
		5.สร้างความเติบโตในองค์กร	2.57	2.37	2.81	2.09	2.69	3.03	2.65	2.51	2.58	2.38	2.95	3.00	2.34	2.71	2.78	2.60	2.30	2.88
2	ทิศทางการบริหารองค์กรในอนาคต	1.อ่อนแรง ไร้ทิศทาง	1.88	1.95	1.80	1.77	1.86	2.21	2.09	1.81	1.65	1.93	1.70	2.10	1.85	1.96	1.95	1.75	1.63	2.29
		2.เติบโต พัฒนางานองค์กรและวิชาชีพ	2.50	2.49	2.51	2.66	2.49	2.26	2.31	2.58	2.73	2.56	2.35	2.29	2.58	2.54	2.40	2.96	2.38	2.29
		3.แข่งขันรุนแรงกับสื่อ	2.14	2.05	2.27	2.17	2.10	2.26	1.93	2.29	2.23	2.02	2.47	2.33	2.10	1.93	2.29	2.02	2.22	2.15
		4.ปรับเปลี่ยนตามโลกาภิวัตน์	2.40	2.39	2.44	2.14	2.52	2.53	2.31	2.50	2.31	2.33	2.53	2.67	2.35	2.54	2.47	2.17	2.26	2.76

