

RTA4780011 ศ.สุรพงษ์ ไสอนะเสถียร

การบริหารงาน วิทยุกระจายเสียง

ศ.ดร.สุรพงษ์ ไสอนะเสถียร
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 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคการเปิดรับสื่อ 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 สัมฤทธิ์ผลในการทำงานขององค์การ	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 การเข้าถึงครองคลื่นความถี่ 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 หรือแสดงตัวเลขผลประโยชน์ต่อการลงทุน

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 พรหมิกบุตร , 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 และกลายเป็นช่องทางแสวงหารายได้ 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 ดิยาวี , 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 ซึ่งองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารของสมาชิกในองค์การ

แนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ

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

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

1. การแบ่งงานกันทำ (division of work) เพื่อลดเวลาการเรียนรู้ในงานที่ทำให้น้อยลง และเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น โดยหลักการการแบ่งงานกันทำนี้จะใช้ได้ในทุกระดับขององค์การไม่เฉพาะระดับคนงานเท่านั้น
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

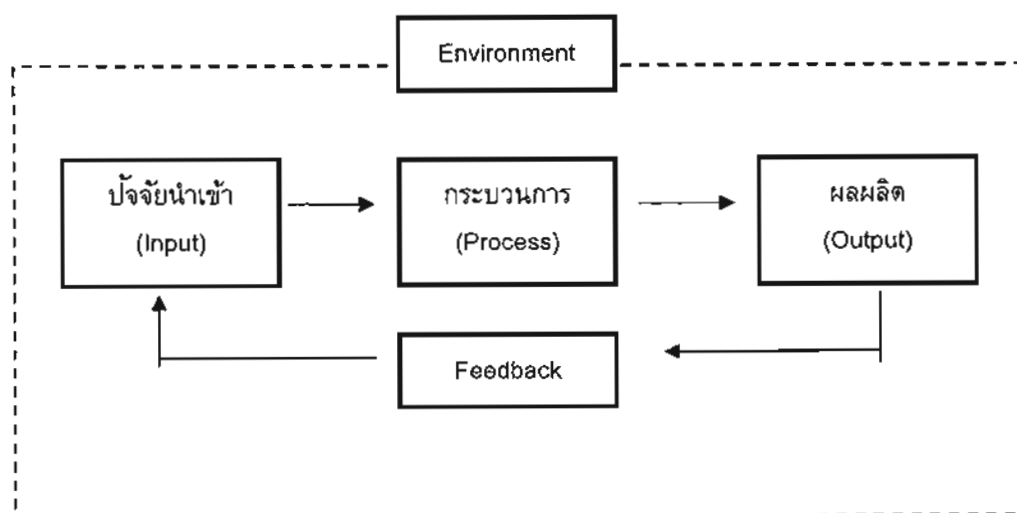
ในขณะที่ แมก เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้พัฒนาทฤษฎีระบบราชการขึ้นในรูปองค์การเชิงอุดมคติ (idea from of organization) โดย เวเบอร์ เชื่อว่าเป็นรูปแบบที่ดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเทียบกับองค์การในสมัยศักดินาและองค์การรูปแบบดั้งเดิมในสมัยนั้น

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 มีความซับซ้อนและหลากหลายของหน้าที่มากยิ่งขึ้น 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 มีความชาญทั่วไป (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 ห่อสุวรรณรัตน์ , 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 ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของการรวบอำนาจหรือกระจายอำนาจอย่างรอบคอบ 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. การพิจารณาการกระจายอำนาจหรือรวบอำนาจ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้
 - 4.3.1. องค์การที่มีลักษณะงานประจำสามารถใช้การตัดสินใจแบบรวมศูนย์
 - 4.3.2. องค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจได้ ควรจะกระจายอำนาจลงไปได้
 - 4.3.3. การสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจให้คนที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหากต้องการกระจายอำนาจ
 - 4.3.4. การวิเคราะห์ประโยชน์และผลเสียที่เกิดขึ้นหากให้มีการกระจายหรือรวมอำนาจ
 - 4.3.5. ภาระงานของผู้บริหารในองค์การที่มีการรวมศูนย์อำนาจมีปัญหาเนื่องจากภาระงานที่มากเกินไปและต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำมากกว่าที่จะใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ

โครงสร้างในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

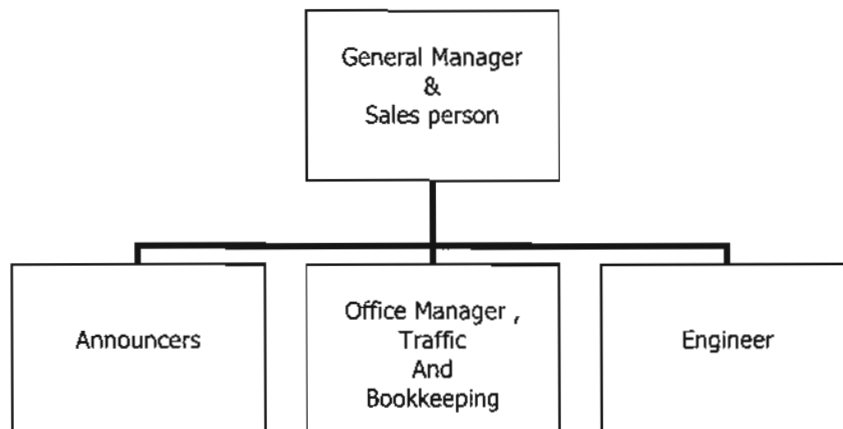
ในประเทศที่มีอุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่อย่างเช่นประเทศตะวันตก ได้จัดแบ่งประเภทโครงสร้างของการบริหารงานในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronics media) ไว้อย่างชัดเจนโดยการแบ่งโครงสร้างตามผลผลิต (produce classification) จะเน้นที่ผลของงาน (output) เป็นสำคัญ โดยจะมี

ความแตกต่างของโครงสร้างและหน้าที่ตามกระบวนการผลิต (Process) ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรที่มีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งนี้การจัดแบ่งโครงสร้างในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานในเชิงพาณิชย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จะกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยยึดขนาดของตลาดเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสายการผลิตในแต่ละกลุ่มงาน ตลอดจนถึงจำนวนบุคลากรของสถานีวิทยุที่แตกต่างกันไป

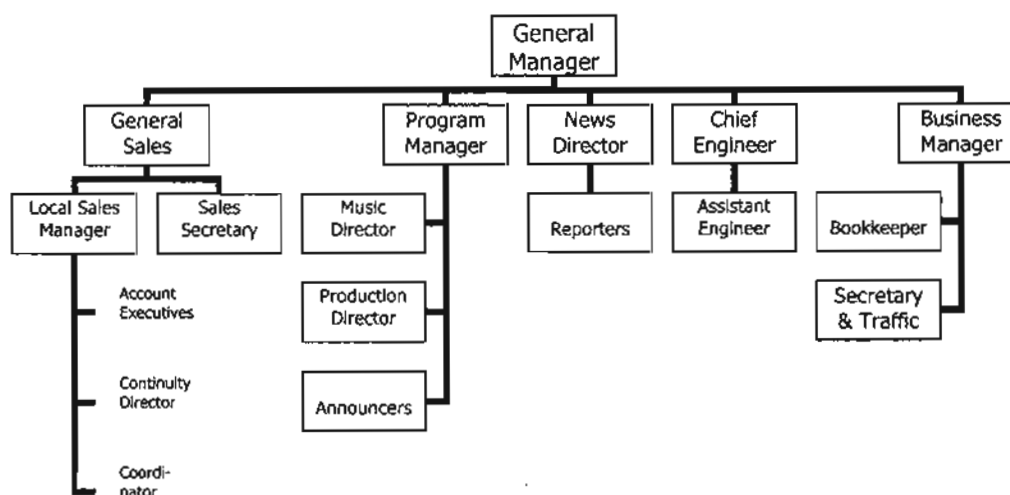
Peter K. Pringle , Michael F. Starr & William E. Mc Cavitt ¹⁰ ได้อธิบายโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง ออกเป็น 3 ประเภทตามขนาดของตลาดเป็นหลัก ได้แก่

แผนภาพ 2.2 โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง

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

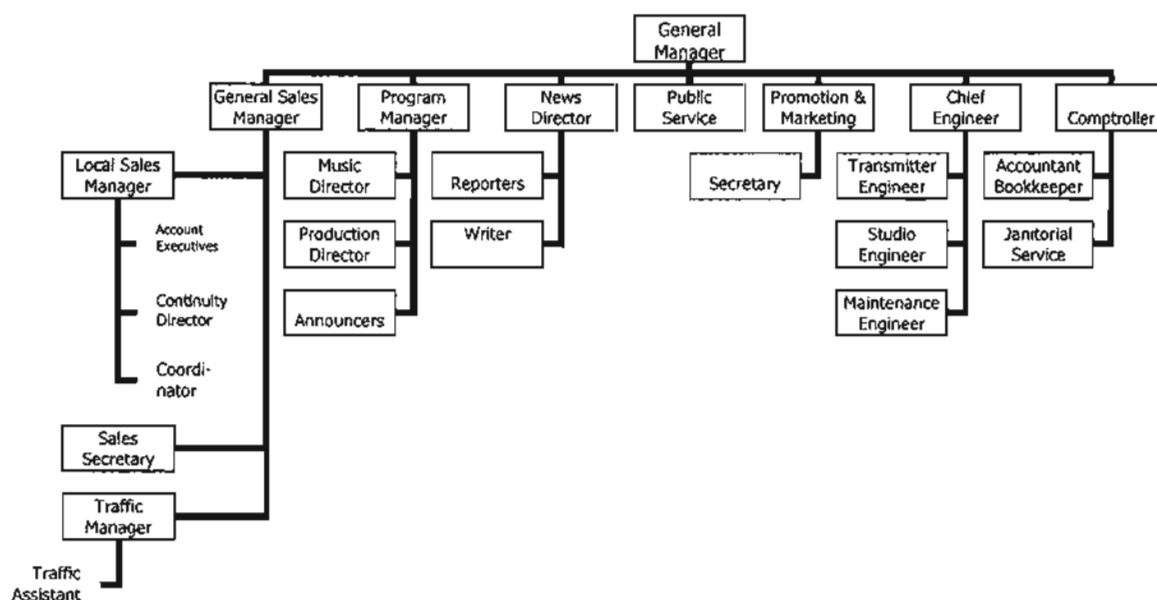


2. โครงสร้างองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดกลาง
(Organization of a medium-market radio station)



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)

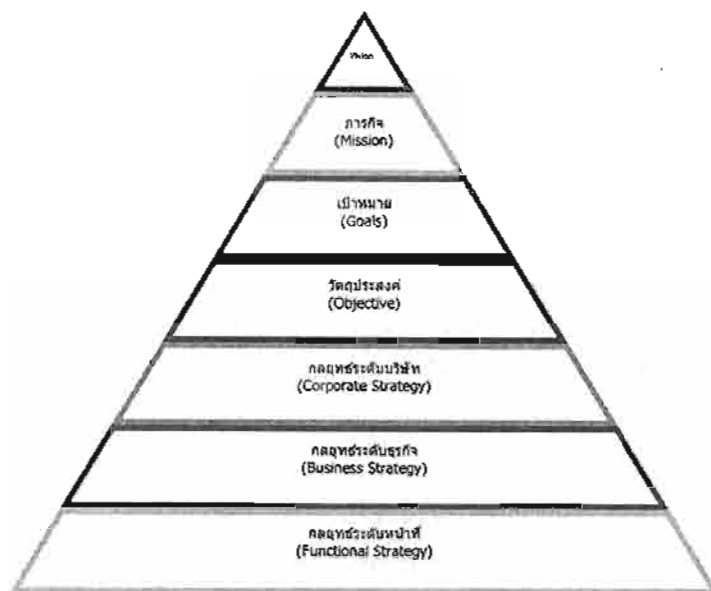


ยุทธศาสตร์การบริหาร

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเป็นหัวใจขององค์การที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การอยู่เหนือคู่แข่ง เป็นตัวชี้ถึงทิศทางอนาคตขององค์การ

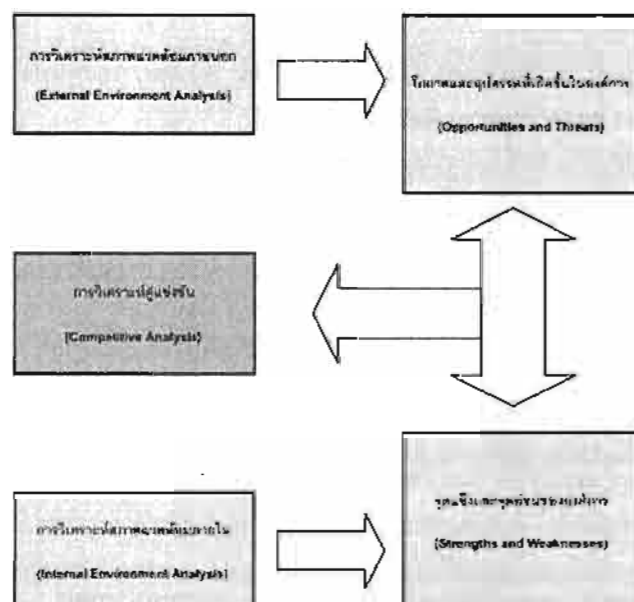
ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง ยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการในองค์การที่ต้องแข่งขันทั้งในด้านรายได้ การสร้างความนิยมของรายการ และทางด้านภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (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” มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ทั้งในด้านของการบริหารจัดการในองค์กรการสื่อสารวิทยุกระจายเสียง 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 วิทยานิพนธ์ดุสิต บัณฑิต. 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.ส่วนสื่อบริการและรายงานข่าว
2. สถานีวิทยุกองทัพบก	พ.อ.ประจักษ์ วัฒนสงคราม	ผอ.ฝ่ายผลิตรายการ
	นางวรรณา 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 มาดีประเสริฐ	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 เจ้าของ สถานี 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

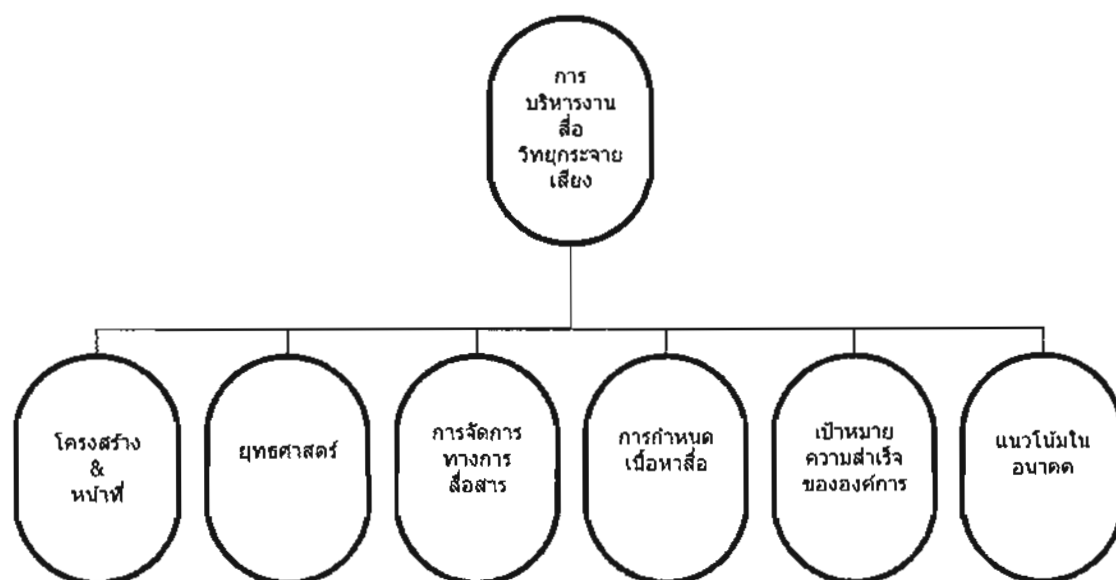
ผู้วิจัยวัดความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากค่า α โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลทุกข้อรวมกันร้อยละ 95 ซึ่งให้ความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปทดสอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่คัดเลือกศึกษาทั้ง 11 องค์กร

- 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 ในขณะที่การบริหารงานส่วนใหญ่จะให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินกิจการเพื่อเป้าหมายทางด้านรายได้เป็นหลัก 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

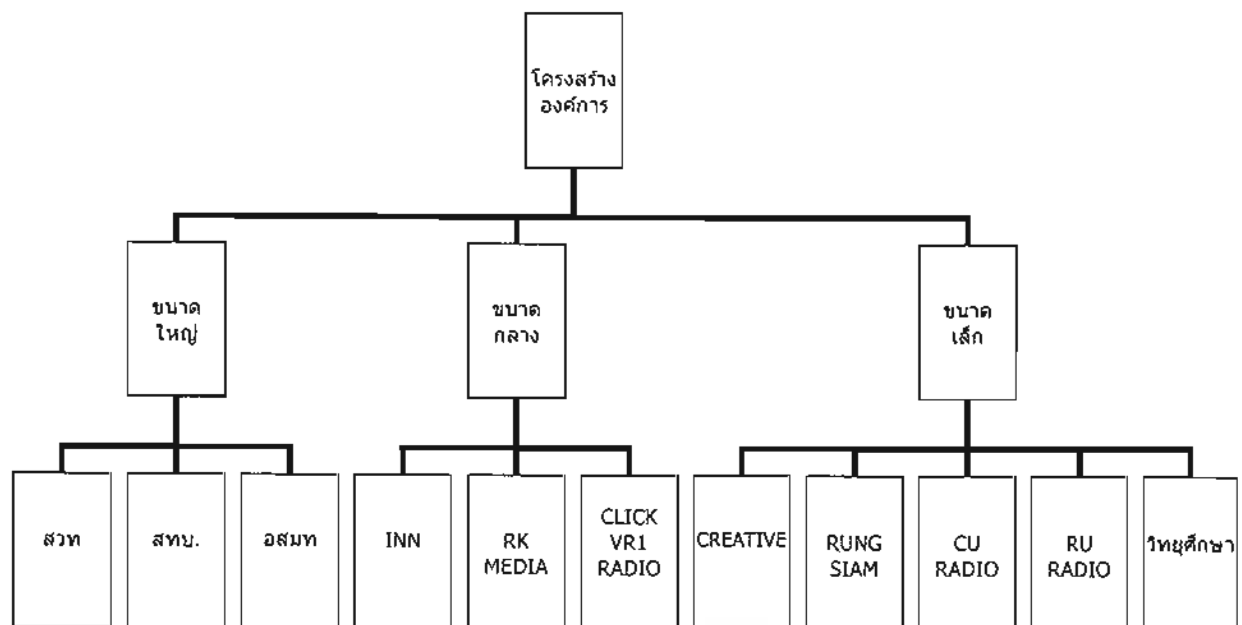
ตาราง 4.2 หลักการและแนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง

ประเด็นที่ศึกษา	Mean	Std. Deviation	ความหมาย
1. หลักการที่ใช้มากที่สุดในองค์การ			
• 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

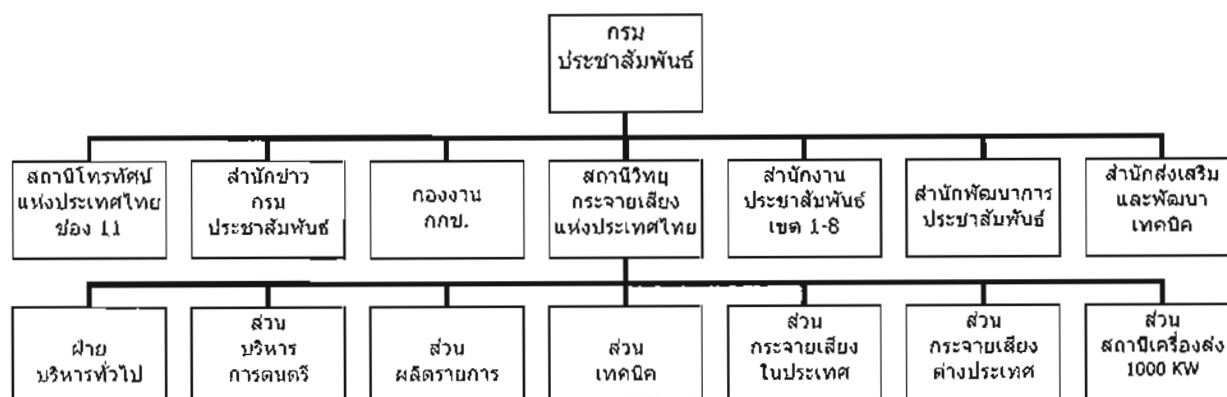
• โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.)

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 รายการเพื่อการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 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



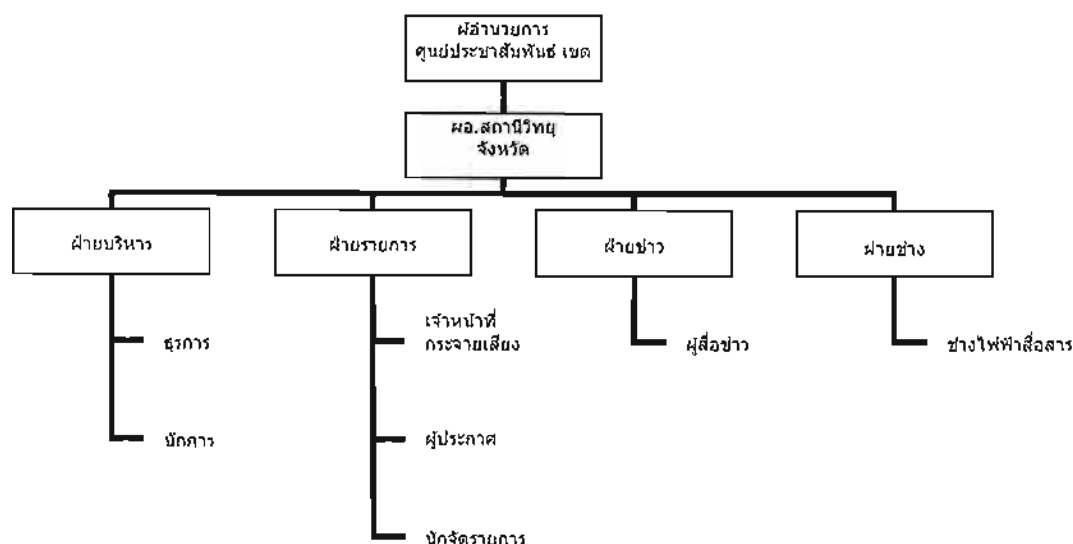
¹² แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการการพัฒนาวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ (พ.ศ. 2542 – 2544) อัดสำเนา , น.1

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 ในขณะที่การดำเนินงานตามขั้นตอนจะต้องผ่านสายการบังคับบัญชาในระดับรองอธิบดีอีกชั้นหนึ่งเพื่อสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งจะถือเป็นนโยบายของกรมประชาสัมพันธ์ต่อไป

การบริหารจัดการภายในองค์กรใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยยึดถือระเบียบปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ ผู้บริหารระดับส่วนจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีหน่วยงานย่อยระดับฝ่ายเป็นผู้ดำเนินงานตามแผนงาน หรือคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานทางด้านการผลิตเนื้อหาข่าวรายการหลักได้แก่ ส่วนผลิตรายการ จะมุ่งเน้นการผลิตรายการที่กำหนดในผังรายการของคลื่น เอฟ.เอ็ม. 92.5 เมกกะเฮิร์ต และ เอ.เอ็ม. 89.1 กิโลเฮิร์ต เป็นสถานีแม่ข่ายของการถ่ายทอดสัญญาณรายการต่าง ๆ ไปยังสถานีเครือข่ายในส่วนภูมิภาคเป็นหลัก รวมทั้งการทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานราชการและองค์กรภายนอกในการเข้าร่วมผลิตรายการ 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

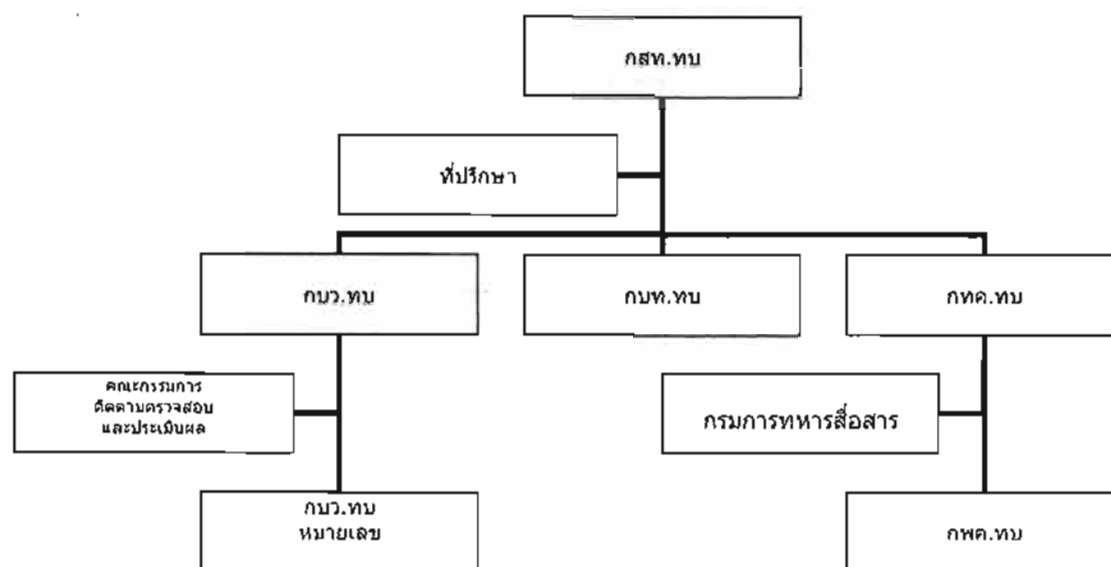
แผนภาพ 4.3 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในส่วนภูมิภาค



- 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 และการตราพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง 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 และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 โดยกำหนดโครงสร้างดังนี้

แผนภาพ 4.4 โครงสร้างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม
กองทัพบก



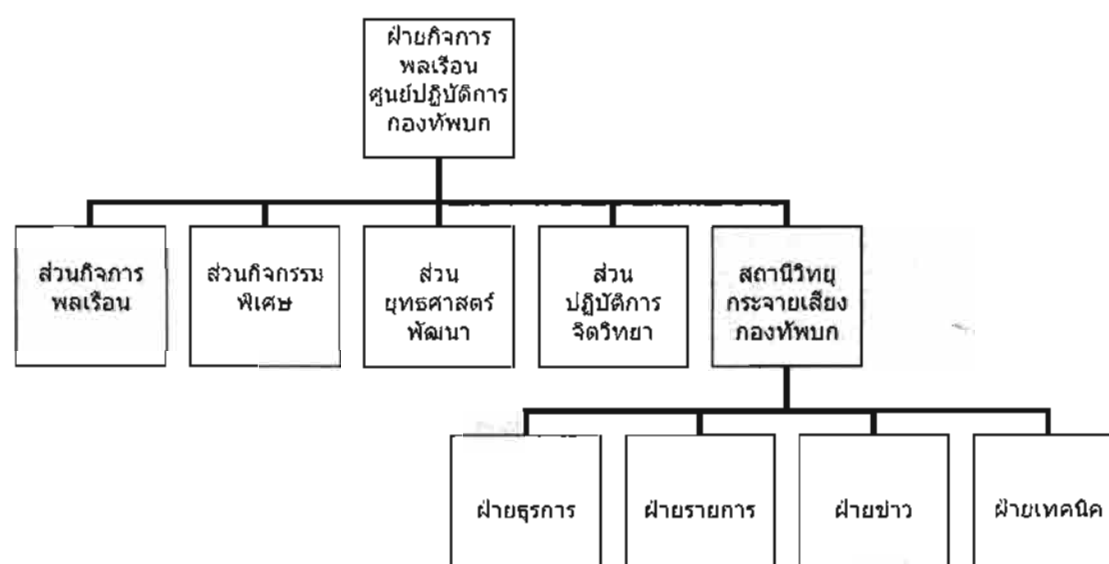
- กสท.ทบ หมายถึง คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม
- กบว.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก
- กบท.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการโทรทัศน์กองทัพบก
- กทค.ทบ หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการโทรคมนาคม
- กบว.ทบ หมายเลข หมายถึง คณะกรรมการบริหารกิจการวิทยุกระจายเสียงกองทัพบก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

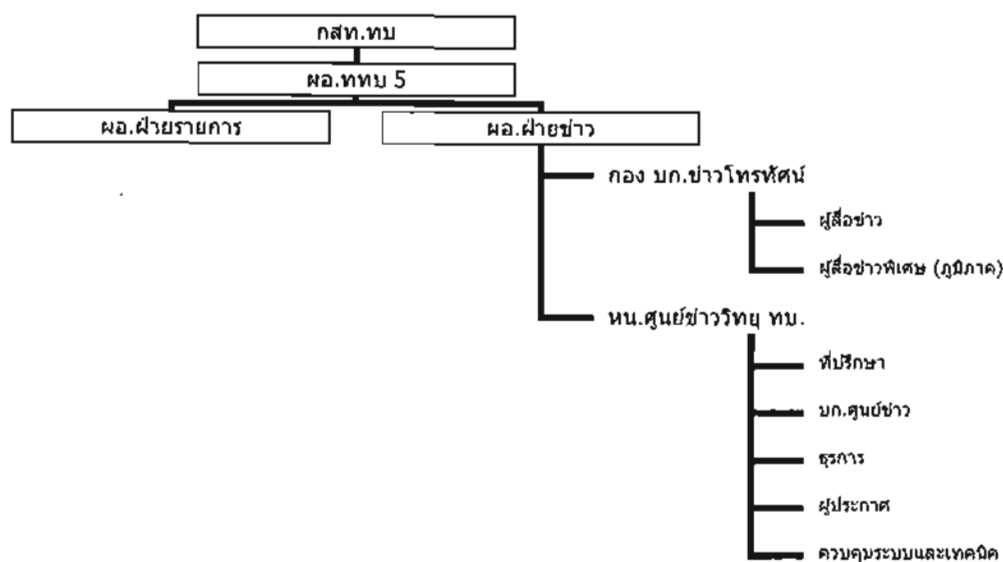
- ฝ่ายรายการ มีหน้าที่จัดและผลิตรายการ จัดทำแผนการใช้สถานีวิทยุกระจายเสียง กองทัพบก สนับสนุนการปฏิบัติการจิตวิทยา และประชาสัมพันธ์ สนับสนุนการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของกองทัพบก รัฐบาล ส่วนราชการและเอกชน รวมทั้งการประสานการปฏิบัติกับนักจัดรายการอื่นๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการพัฒนาการจัดรายการวิทยุให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 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 ทั้งนี้การกำหนดประเด็นข่าวในแต่ละวันก็จำเป็นต้องนำเสนอตามทิศทางของข่าวโทรทัศน์ด้วยเช่นเดียวกันการบริหารงานตามโครงสร้างของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 จึงไม่อาจใช้อำนาจสั่งการโดยตรงต่อการบริหารงานของศูนย์ข่าวกองทัพบกได้เต็มที่นัก

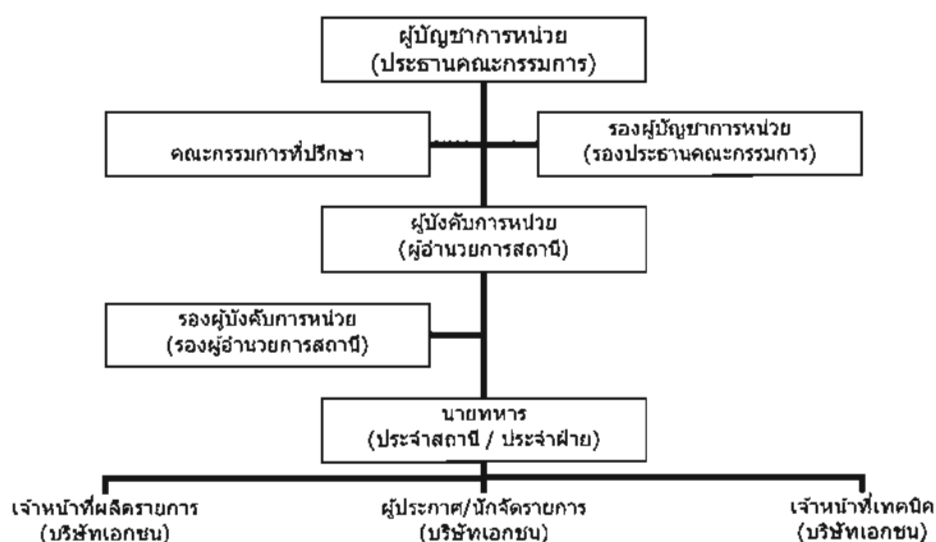
การบริหารงานศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก ตามโครงสร้างที่ขึ้นตรงกับฝ่ายข่าวโทรทัศน์นั้น ไม่มีบุคลากรทางด้านผู้สื่อข่าวเป็นการเฉพาะ จำเป็นต้องใช้การประสานงานเป็นการส่วนตัวเพื่อให้ได้ข่าวทันต่อสถานการณ์และความสนใจของผู้ฟัง การทำหน้าที่ในบทบาทของบรรณาธิการข่าวศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกจึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงานและจัดลำดับการเสนอข่าวในแต่ละช่วงเวลาเป็นหลัก โดยใช้ระบบแรงจูงใจให้กับผู้สื่อข่าวในลักษณะของค่าตอบแทนพิเศษเมื่อรายงานข่าวทางสถานีวิทยุ

แผนภาพ 4.6 โครงสร้างศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก



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

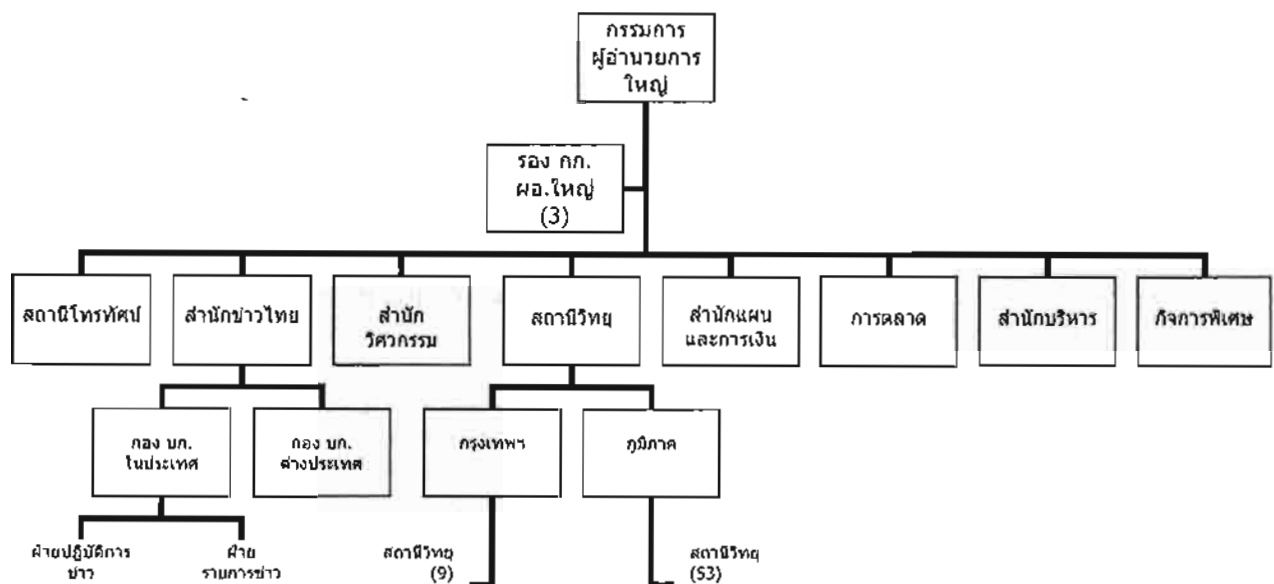
แผนภาพ 4.7 โครงสร้างสถานีวิทยุกระจายเสียงหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก



• 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

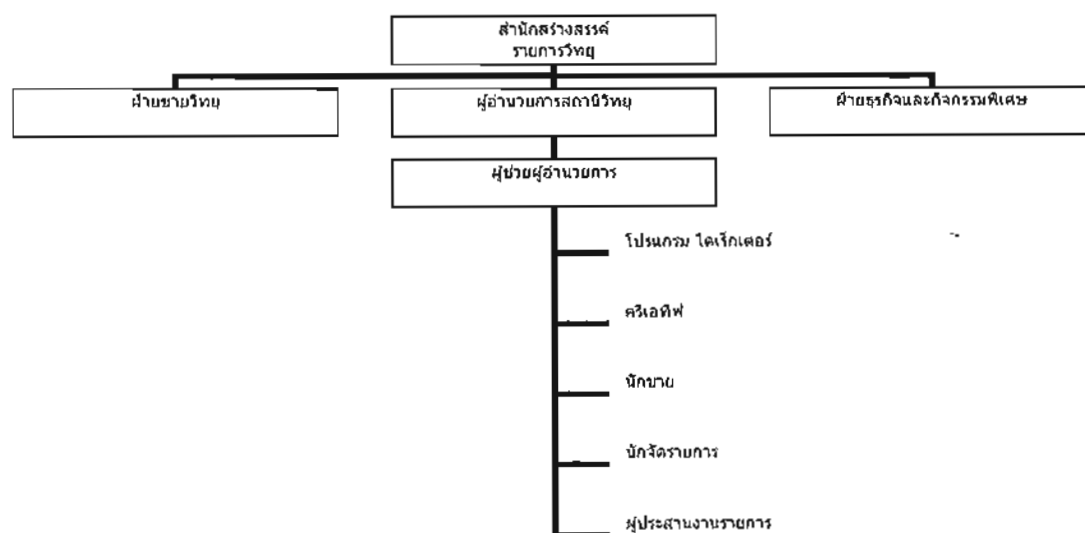
โครงสร้างการบริหารงานในกิจการวิทยุกระจายเสียงของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีลักษณะแตกต่างกัน ระหว่างสถานีวิทยุกระจายเสียงในส่วนกลาง กับ ส่วนภูมิภาค โดยนโยบายการนำคลื่นวิทยุที่คู่สัญญาเอกชนเข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการ และผลิตรายการโดยใช้บุคลากรของสถานีทั้งหมดใน

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 และด้านผลิต รายการอย่างชัดเจน การบริหารงานข่าววิทยุของสำนักข่าวไทย จึงเป็นการใช้บุคลากรจากผู้สื่อข่าวร่วมกันกับสื่อประเภทอื่นๆ ทั้งวิทยุโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ จากโครงสร้างดังกล่าว การบริหารด้านเนื้อหาข่าวจึงต้องขึ้นอยู่กับกองบรรณาธิการใหญ่ที่จัดประชุมร่วมกันในช่วงเช้า และบ่าย ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของข่าวใน

• บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด

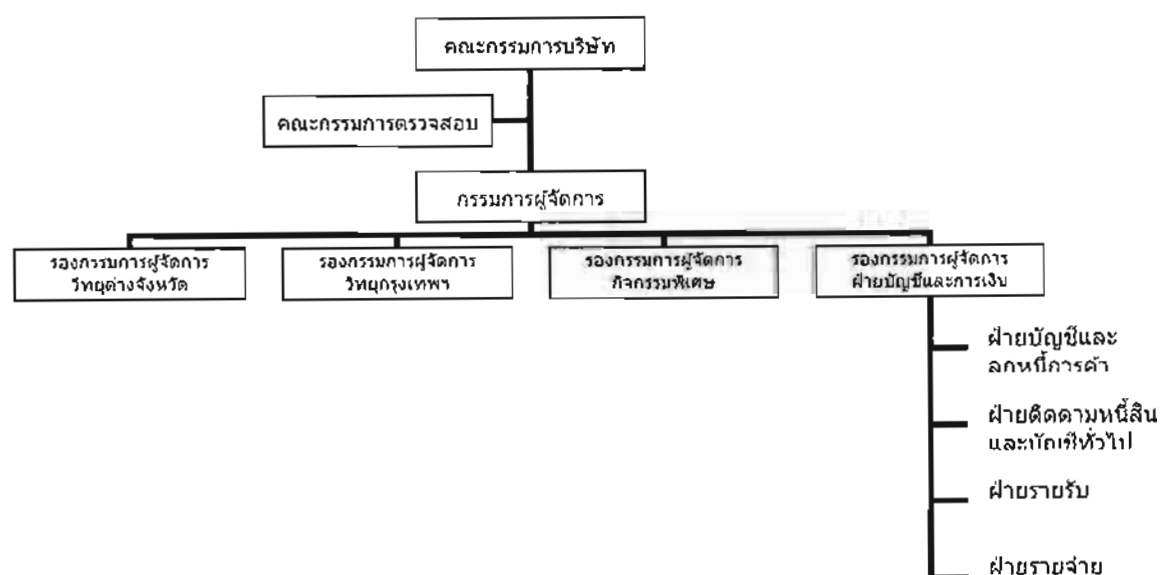
บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือของบริษัท อาร์ เค มีเดีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด บริษัท อาร์ แอนด์ ที มีเดีย จำกัด และ บริษัท ไอ ที เวิลด์ มีเดีย จำกัด มีนโยบายการดำเนินธุรกิจออกเป็น 4 ธุรกิจหลัก ได้แก่

- 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

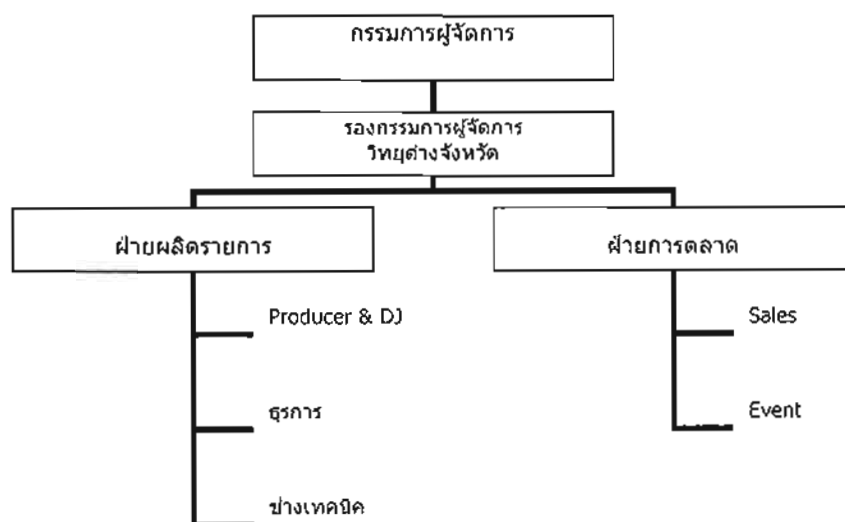
กลุ่มที่ 1 สถานีวิทยุที่มี Occupancy Rate เกือบเต็ม มีผู้สนับสนุนรายการ (Sponser) เต็มทุกรายการ (แต่บางรายการจะเป็นผู้สนับสนุนรายย่อย (Co-Sponser)) และเวลาโฆษณา (Loose spot) มีผู้ซื้อเต็ม

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 การมอบหมายให้นักจัดรายการดูแลเรื่องแนวทิศทางการสร้างสรรค์รายการ 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

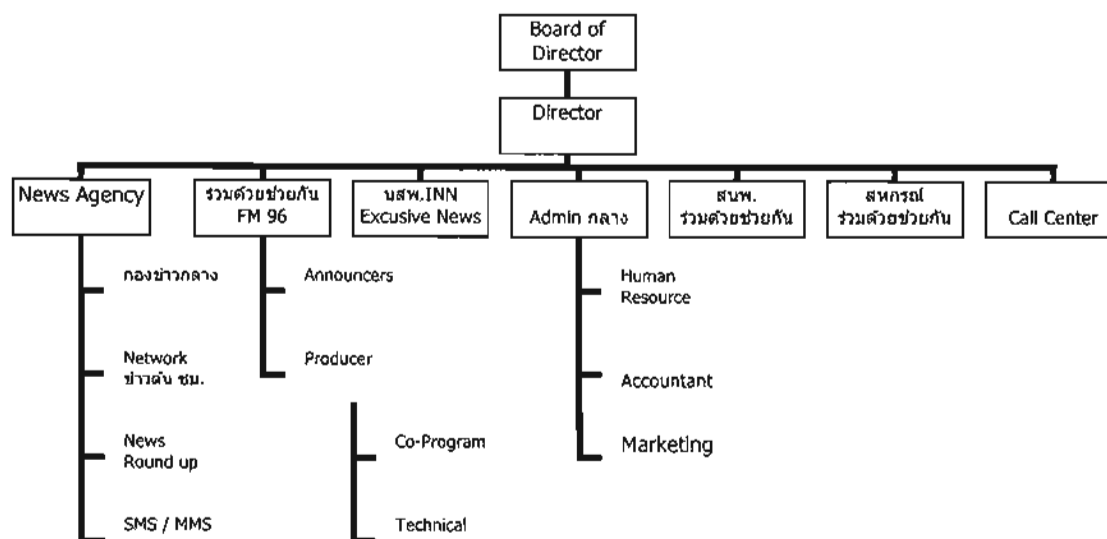
บริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจทางด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี เป็นบริษัทผู้ผลิตรายการข่าวที่เกิดขึ้นจากภาคเอกชนเป็นลำดับแรกๆ การบริหารจัดการสถานีวิทยุกระจายเสียงของบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด จะมาจากการได้รับสัมปทานคลื่นความถี่ 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 วัณณะชัย ยะนิษฐ “บุกนิวมัลติมีเดีย” , Positioning Magazine (มิถุนายน 2550)

แผนภาพ 4.14 โครงสร้างบริษัท ไอ เอ็น เอ็น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด

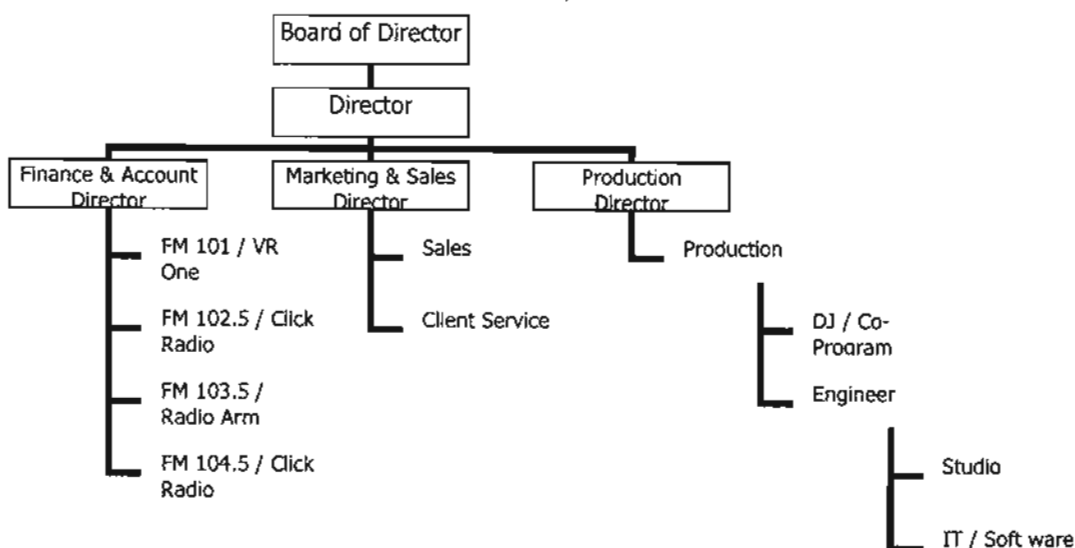


- บริษัท คลิก วีอาร์วัน เรดิโอ จำกัด

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 ห้างบันทึกลีเกิ้ลรุ่งสยาม จำกัด บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสถานีวิทยุศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งบริหารจัดการในสถานีวิทยุจำนวนดังนี้

ตาราง 4.5 จำนวนสถานีวิทยุกระจายเสียงขององค์การขนาดเล็ก

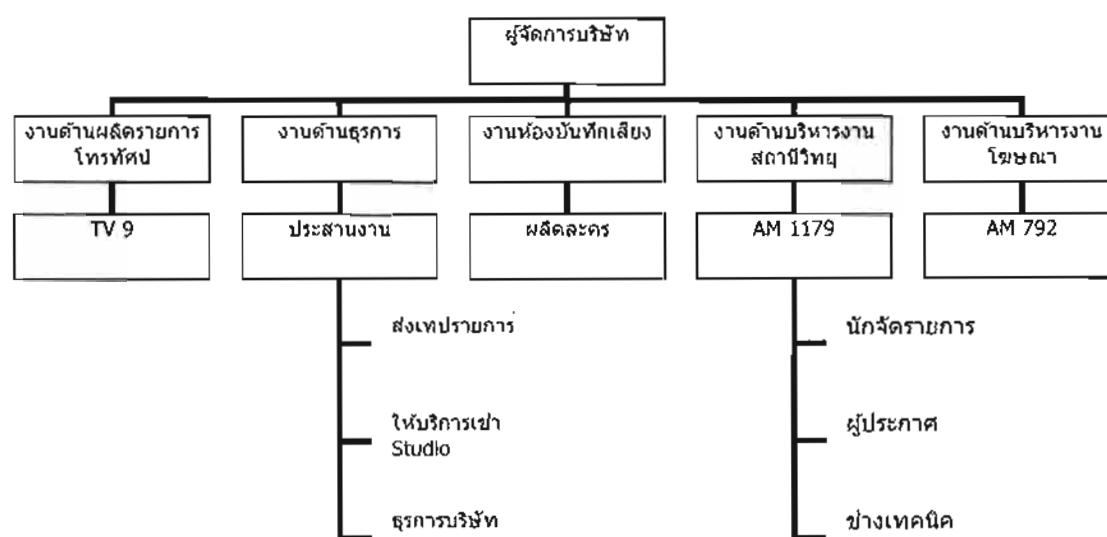
หน่วยงาน	กรุงเทพมหานคร		ภูมิภาค		รวม
	AM	FM	AM	FM	
บริษัท ห้างบันทึกลีเกิ้ลรุ่งสยาม จำกัด	2	-	-	-	2
บริษัท ศรีเอทีพี เรดิโอ จำกัด	2	-	1	-	3
สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	1	-	-	1
สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	-	3	-	4
สถานีวิทยุศึกษา	1	1	-	-	2
รวม	6	2	4	-	12

• บริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด

บริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด จัดทะเบียนเมื่อปี 2520 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับจ้างบันทึกเสียง และทางด้านโฆษณา โดยงานหลักของห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยามคือการผลิตละครวิทยุ ในชื่อคณะเกษทิพย์ เผยแพร่ไปสู่ผู้ฟังทั่วประเทศกว่า 50 สถานี และนอกเหนือจากนั้นมีการขยายงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการรับจ้างบันทึกเสียง ผลิตสเปดโฆษณา 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

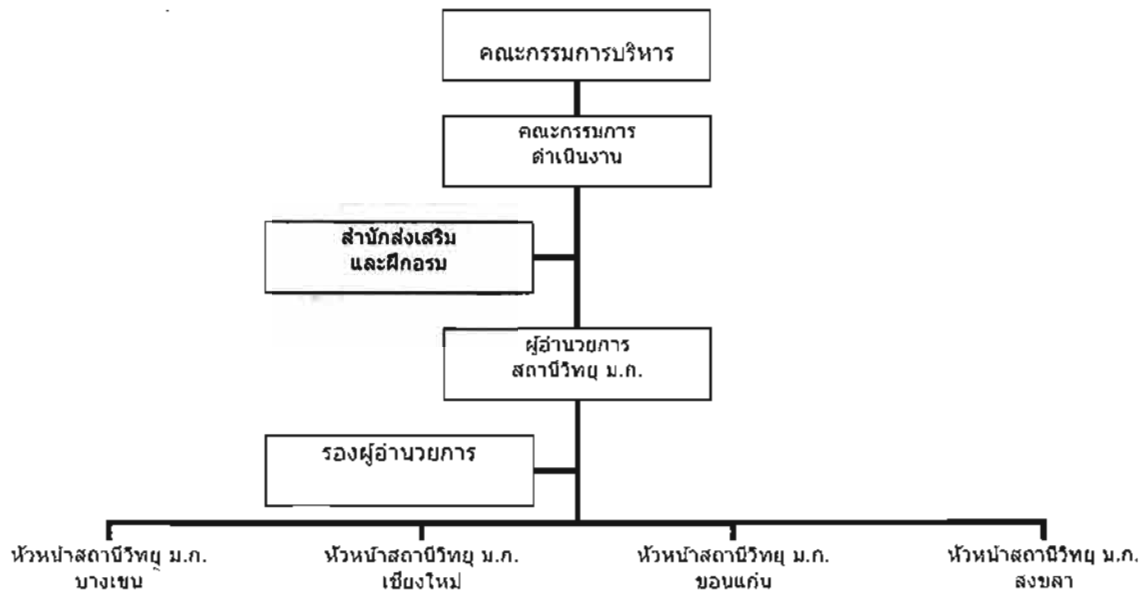
แผนภาพ 4.16 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ห้างบันทึกละครวิทยุ รุ่งสยาม จำกัด



• 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

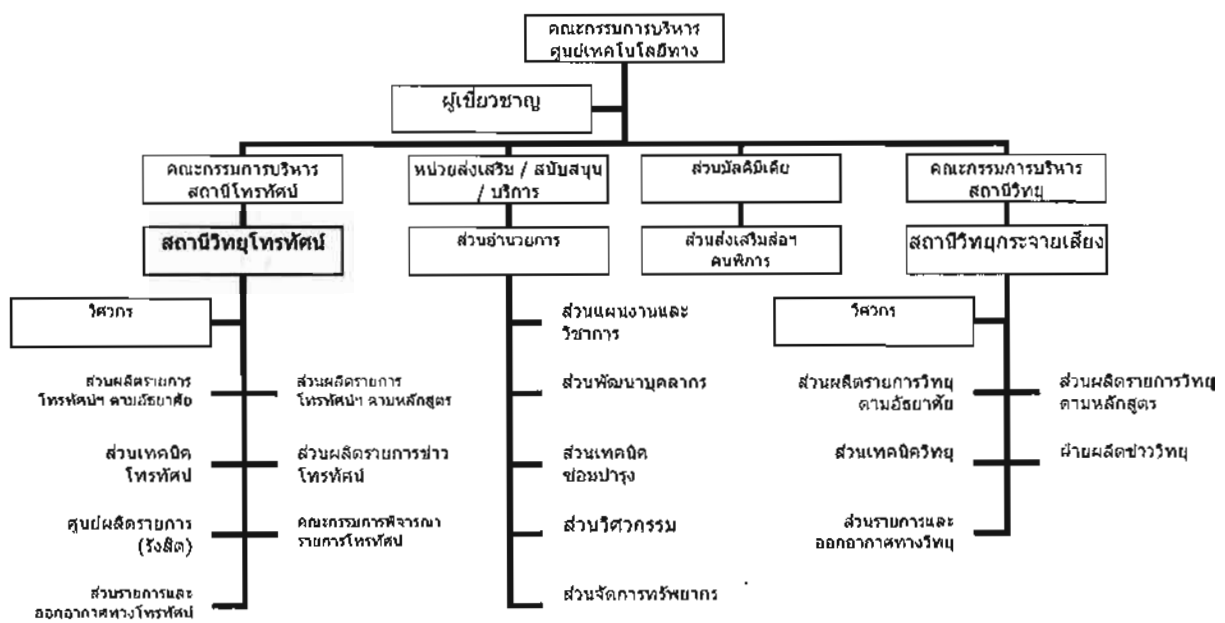
แผนภาพ 4.19 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



- 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 ด้านการผลิต รายการและข่าว ด้านวิศวกรรมและเทคนิค และด้านการบริหารงานภายในสำนักงาน เป็นโครงสร้างระบบเปิด (Open System) ที่ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภายนอก ระบบการผลิตที่มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกระบวนการ (Process) และมีผลผลิต (Output) ในส่วนของรูปแบบโครงสร้างองค์การนั้น ส่วนใหญ่ยังเน้นสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นหลัก โดยเมื่อพิจารณาภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างศึกษา พบว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงใช้หลักการบริหารจัดการเป็นหลักทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรมและเทคนิค และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ เห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงใช้หลักการทางด้านการเมืองในการบริหารจัดการมากที่สุด สำหรับแนวทางการบริหารงานในองค์การกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนมากที่สุด ยกเว้นรายตัวอย่างที่มีภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ในด้านรายได้เหลือเก็บ เห็นว่าองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงบริหารโดยใช้หลักการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้เทคนิคการผลิต และการบริหารงานโดยใช้การไหลเวียนของข่าวสารน้อยสุดซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อสารวิทยุกระจายเสียงเป็น 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 เมื่อสภาพล้อมที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การเปลี่ยนแปลงไป การนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเข้ามาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารองค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อนำมติไปปฏิบัติ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะต้องดูแล สนับสนุน และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย องค์การในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่มีคณะกรรมการบริหารมาจากอำนาจของผู้ถือหุ้นใหญ่ได้แก่กระทรวงการคลังที่จะคัดเลือกบุคคลที่

คุณวุฒิเหมาะสม มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร นอกจากนั้นองค์การที่บริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิยังจะมีอยู่ในโครงสร้างของสถานีวิจัยในสถาบันการศึกษา ได้แก่ สถานีวิจัยแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถานีวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 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 การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิจัย อสมท ในส่วนกลางการแยกเป็นหน่วยธุรกิจเล็กๆ ของบริษัท อาร์ เค มีเดีย จำกัด ในสถานีวิจัยในต่างจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นการเน้นถึงแนวทางการบริหารจัดการในองค์การมีความสำคัญค่อนข้างมาก

ทั้งนี้ทุกสถานีวิจัยกระจายเสียงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีส่วนงานที่สำคัญได้แก่ 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 "สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยมีบทบาทในการดำเนินาประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อวิทยุกระจายเสียงเพื่อการพัฒนาประเทศ เผยแพร่นโยบายของรัฐ ข่าวสารและการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชน สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาและการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางวิทยุกระจายเสียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อประโยชน์แก่ความมั่นคง และเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข"

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จึงเป็นหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง ซึ่งถือเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติที่จะนำนโยบายจากรัฐไปสู่ประชาชน โดยจะต้องให้บริการประชาชนครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย (สวท.) คงความเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือในข้อมูล ข่าวสาร ที่ถ่ายทอดผ่านองค์การสื่อที่มีหน้าที่รับผิดชอบการเผยแพร่ข่าวสารจากรัฐไปสู่ประชาชนต่อไป 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 “บุกนิเวมีเดีย”, 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) ส่งผลกระทบค่อนข้างน้อย 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 เช่าเวลาสถานีวิทยุชุมชน 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 เดิบบิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 และสื่อออนไลน์อย่างเช่นโรงภาพยนตร์เดิบบิตเพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 29.1

นอกจากนั้นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการสื่อวิทยุกระจายเสียงยังได้แก่ เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์สนับสนุนการผลิต เครื่องส่งประสิทธิภาพต่ำ การหันไปให้ความสนใจสื่อใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ตของกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมเปิดรับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว การเตรียมการเพื่อออกอากาศในระบบดิจิตอลที่จะต้องวางแผนการจัดหาเครื่องมือ 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 ซึ่งสร้างความเสียหายต่อวิทยุคลื่นหลักทั้งในด้านสัญญาณารบกวน การตัดราคาโฆษณา การแย่งส่วนแบ่งผู้ฟัง และการขอยกเลิกสัญญาดำเนินการกิจการของผู้ประกอบกิจการในภาคเอกชน 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 (เนื้อหาหรือผังรายการ)	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 และองค์กรขนาดเล็กซึ่งประกอบด้วยสถานีวิจัยที่ประกอบการในเชิงพาณิชย์และสถานีวิจัยสถาบันการศึกษา 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 โดยใช้จุดเด่นของการบริหารจากประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพพร้อมกับแนวคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับยุคสมัยในการสร้างกระแสนิยมของสถานีวิทยุ 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 ห้างบันทึกลีเดียรุ่งสยาม 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 และสารบบแห่ง	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