

RTA4780011 ศ.สุรพงษ์ ไสยนะเสถียร

การบริหารงาน สื่อสารมวลชน

ศ.ดร.สุรพงษ์ ไสยนะเสถียร



หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการ
จัดการทางการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร และการ
บริหารงานสื่อสารมวลชน

ระยะที่ 3

การบริหารงานสื่อสารมวลชน

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

ISBN 978 974 13 0076 1

การบริหารงานสื่อสารมวลชน

(ภายใต้โครงการ หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการจัดการ
ทางการสื่อสาร การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน)

สงวนลิขสิทธิ์ © 2551

สกว. และ ศ.ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร

พิมพ์ที่ กทม.: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง

(ความเห็นในหนังสือนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)



สารจาก สกว.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้สนับสนุนโครงการ “เมธีวิจัยอาวุโส สกว.” ซึ่งมอบให้แก่นักวิจัยอาวุโสที่มีความสามารถ มีจริยธรรม มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ให้ทำหน้าที่หลักในการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และสร้างผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์กับสังคม โดยเน้นหนักที่การพัฒนาทีมงาน พัฒนาผลงาน เพื่อสร้างศักยภาพเชิงปัญญาในระยะยาว

โครงการ “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน” ซึ่งมี ศ.ดร.สุพงษ์ โสธนะเสถียร เมธีวิจัยอาวุโส สกว. เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย เป็นโครงการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ดังกล่าว โดยได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงมิติของการบริหารงานสื่อสารมวลชนเป็นการเฉพาะ แสวงหาปัจจัยในการบริหารสื่อสารและพฤติกรรมทางการบริหารขององค์การสื่อสารมวลชนที่เป็นสื่อหลัก ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุกระจายเสียง และสื่อวิทยุโทรทัศน์ และใช้วิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณในสนามวิจัยขององค์การสื่อประเภทต่าง ๆ เพื่อให้สารัตถะของการวิจัยมีความครอบคลุม ดกผลึก

สกว. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของงานวิจัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ทั้งในเชิงวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการนำไปใช้ในเชิงวิชาชีพขององค์การสื่อต่างๆ ในทางปฏิบัติ

ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

คำนำ

งานเขียนนี้เป็นงานวิจัยในระยะที่สามหรือระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย 3 ปี ภายใต้ทุนเมธีวิจัยอาวุโส ของ สกว. โครงการวิจัยทั้งสามระยะเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หลังจากที่สาขาวิชานี้ตกผลึกมาระยะหนึ่งแล้วภายใต้ชื่อโครงการที่ว่า “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน” ซึ่งผู้วิจัยได้บุกเบิกมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 และเป็นความพยายามในการแสวงหาพรหมแดนของความรู้ของสาขาวิชาการบริหารการสื่อสารซึ่งในครั้งนี้จะใช้เวลาในการค้นคว้าตั้งแต่ปลายปี 2547 จนถึง 2550 โดยงานวิจัยในระยะที่ 3 เป็นการค้นหาสาระที่เกี่ยวข้องกับมิติของ “การบริหารงานสื่อสารมวลชน” อันเป็นการรวบรวมตัวแปรและมโนทัศน์ของงานสื่อสารมวลชนซึ่งนำไปใช้ในการดำเนินการในองค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์การที่เกี่ยวข้องกับสื่อสารมวลชนทั้งสี่ที่แตกต่างกัน ได้แก่ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์ องค์การสื่อนิตยสาร องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง และองค์การสื่อวิทยุโทรทัศน์ เพื่อนำมาหาข้อสรุปของการบริหารงานสื่อสารมวลชนทั้งในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะและลักษณะร่วมขององค์การแต่ละสื่อ โดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณเพื่อต้องการคำตอบที่สมบูรณ์เท่าที่วิธีการวิจัยจะสามารถทำได้

ข้าพเจ้าขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ส่งเสริมงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบคุณองค์การสื่อสารมวลชนทั้ง 4 ประเภทตามที่ปรากฏชื่อภายในรายงานวิจัยที่ให้ความร่วมมือในการค้นหาความรู้ ขอขอบคุณเครือข่ายอันประกอบด้วยบุคคลหลักดังนี้ ดร.จิตรระพี ทรัพย์แสนดี อ.อิทธิศักดิ์ พลอยศิริชล อ.โกศล สงเนียม และอ.ณัฏตินา สุวัชรดียากร ขอขอบคุณที่ประชุมวิชาการอันประกอบด้วยผู้คนหลากหลายจำนวนมาก ณ วันที่ 6 ตุลาคม 2550 ณ โรงแรมเดอะ แกรนด์ อโยธยา พร้อมทั้งผู้วิจารณ์งานวิจัยอันประกอบด้วย ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง รศ.ดร.ยุบล เบญจรงค์กิจ รศ.มาลี บุญศิริพันธ์ และผศ.ดร.พิรกร รามสูต วัฒนันท์ เป็นอย่างยิ่ง

สุรพงษ์ โสชนะเสถียร

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มธ.

โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อวิทยุ.....	157
โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อโทรทัศน์.....	166
บทสรุป.....	177
ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน.....	179
ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อหนังสือพิมพ์.....	180
ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อนิตยสาร.....	191
ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อวิทยุ.....	202
ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อโทรทัศน์.....	212
บทสรุป.....	226
การบริหารสำนักงาน.....	230
การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อหนังสือพิมพ์.....	230
การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อนิตยสาร.....	242
การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อวิทยุ.....	259
การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์.....	270
บทสรุป.....	285
การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี.....	289
การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อหนังสือพิมพ์.....	289
การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อนิตยสาร.....	291
การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อวิทยุ.....	294
การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อโทรทัศน์.....	298
บทสรุป.....	307
บทที่ 4.....	310
ความเคลื่อนไหวในการบริหารองค์การสื่อสารมวลชน II.....	310
การบริหารงานวารสารศาสตร์.....	310
การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การหนังสือพิมพ์.....	311
การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อนิตยสาร.....	332
การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อวิทยุ.....	341
การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อโทรทัศน์.....	379
บทสรุป.....	391

ความสำเร็จกับอนาคต	395
ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อหนังสือพิมพ์	395
ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อนิตยสาร	400
ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อวิทยุ	403
ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อโทรทัศน์	409
บทสรุป	416
บทสรุปท้ายบทที่ 3 และ 4	419
บทที่ 5	436
การจำแนกความแตกต่างขององค์การสื่อสารมวลชน	436
การสำรวจความแตกต่างในการบริหารงานสื่อสารมวลชน	436
ทัศนคติของผู้รับสารต่อองค์การสื่อสารมวลชน	463
ความเคลื่อนไหวในการบริหารงานของแต่ละสื่อ	474
การบริหารงานสื่อหนังสือพิมพ์	474
การบริหารสื่อนิตยสาร	480
การบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง	484
การบริหารงานสื่อวิทยุโทรทัศน์	488
บทสรุป	492
บทที่ 6	500
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	500
ข้อสรุป	501
ข้อสรุปที่ 1	502
ข้อสรุปที่ 2	505
ข้อสรุปที่ 3	522
อภิปรายผล	524
ข้อเสนอแนะ	528
บรรณานุกรม	532

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารงานสื่อสารมวลชน (mass communication administration) เป็นงานวิจัยในระยะที่ 3 ภายใต้โครงการวิจัยที่ชื่อว่า หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน (The Frontier of Communication Administration: Three Dimensions of Management Communication, Communication Management, and Mass Communication Administration) โดยงานวิจัยในระยะที่ 1 ที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการจัดการซึ่งมุ่งเน้นการแสวงหากิจกรรมการสื่อสารที่นิยมศึกษาในขอบเขตของวิชาการสื่อสารทั่วไปเช่น การสื่อสารการพัฒนา และงานวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรทั่วไปทั้งในองค์กรแบบราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ โดยนำการสื่อสารไปเป็นเครื่องมือหรือการใช้ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการขององค์กร ส่วนในระยะที่ 3 นี้ เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะในองค์กรที่ดำเนินกิจการทางด้านสื่อสารมวลชนอันได้แก่สื่อมวลชนทั้งหลายซึ่งต้องอาศัยความเป็นวิชาชีพโดยเฉพาะและเป็นอาชีพที่ได้รับการรองรับโดยรัฐธรรมนูญของไทย การศึกษาวิจัยทั้งสามระยะจะทำให้ขอบเขตของวิชาการบริหารการสื่อสารมีความครบถ้วนสมบูรณ์

สภาพปัญหา

ความรู้ในเรื่องการสื่อสารเพื่อการจัดการทำให้ทราบถึงการกระทำในทางการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นกิจกรรมการสื่อสาร และส่วนที่สองคือบริบทของการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร หมายถึง สื่อต่างๆที่นำมาใช้ส่งเสริมกิจกรรมในสถาบันของสังคมเช่น สื่อพื้นฐาน สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อกดดัน สื่อสนทนา และสื่อดั้งเดิม ส่วนบริบทของการ

สื่อสารครอบคลุมถึงเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการติดต่อสื่อสาร ระดับการสื่อสาร บุคคลที่ติดต่อกัน และความสำเร็จในการสื่อสาร ความเข้าใจทั้งกิจกรรมการสื่อสารและบริบททางของการสื่อสารจะเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมปฏิบัติการโต้ตอบหรืออันตรกิริยาในส่วนต่างๆของสังคม อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเพื่อการจัดการสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในทางการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์ในการนำการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนอาจจำแนกได้เป็น 2 ขั้นตอน กล่าวคือ ในขั้นตอนแรกต้องเป็นการจัดระเบียบทางการสื่อสารก่อนเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนที่สองซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทางการสื่อสารโดยตรง โดยขั้นตอนการจัดระเบียบทางการสื่อสารควรคำนึงถึงลำดับขั้นตอนดังนี้ ขอบเขตการสื่อสาร แนวทางการปรับปรุงการจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร แบบภาษาที่ใช้ และวิธีการติดต่อสื่อสาร ส่วนกระบวนการจัดการทางการสื่อสารต้องตระหนักถึงความสำคัญตามลำดับดังนี้ บรรยายภาพทั่วไป ยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยในการจัดการ แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ หน้าที่ในการสื่อสาร เกณฑ์ในการเลือกสื่อ ลักษณะที่ใช้ในการจัดการ กระบวนการบริหารจัดการ ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร การพัฒนาในการสื่อสาร เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร ผลกระทบจากการจัดการ และผลกระทบจากการสื่อสาร แม้ว่าความรู้ในเรื่องการสื่อสารเพื่อการจัดการ และกระบวนการจัดการทางการสื่อสารจะทำให้ทราบถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร แต่ปัจจัยเหล่านั้นไม่ตรงและไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานสื่อสารมวลชนซึ่งมีลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพกำกับไว้

แม้ว่างานสื่อสารมวลชนไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ศาสตร์สาขาวิชานี้ค่อนข้างใหม่มาก อาจกล่าวได้ว่าในบรรดางานสื่อสารมวลชนแล้ว วาทวิทยา (rhetoric) เป็นเครื่องมือที่เก่าแก่ที่สุดของนักคิดในการใช้ศิลปะทางภาษาเพื่อการโน้มน้าวใจผู้คน ซึ่งทำให้ปราชญ์เมธีมีฐานะเป็นแหล่งสารที่สามารถให้คำปรึกษาหรือพยากรณ์ด้วยความคิดเห็นที่ชาญฉลาด (oracle) ยึดถือเป็นอาชัพในฐานะสื่อกลางของมวลชนตั้งแต่ครั้งโบราณ การใชฝปากเกิดขึ้นมานานก่อนจะมีการใช้ปากกา และทำให้วาทวิทยาเป็นองค์ความรู้เคียงคู่กับวารสารศาสตร์นานนับพันปี

ในฐานะอาชีพ จนกระทั่งในปีค.ศ.1906 ที่ทำให้สาขาวิชาวารสารศาสตร์เป็นองค์ความรู้ที่สอนในมหาวิทยาลัยวิสคอนซินเป็นครั้งแรก จนกระทั่งในปี 1914 จึงมีการแยกการเรียนการสอนระหว่างวาทวิทยาออกจากวิชาภาษาอังกฤษ จวบจนในปี 1950 ที่มีการผลิตศาสตราจารย์ด้านวารสารศาสตร์ในระดับปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยมิเนโซตา เห็นได้ว่าพัฒนาการของศาสตร์สาขาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนเติบโตก้าวหน้าเมื่อไม่นานมานี้เมื่อเทียบกับศาสตร์สาขาวิชาอื่นๆ ในปีค.ศ.1988 ได้มีการนำสาขาวิชาวารสารศาสตร์ผนวกกับศาสตร์ทางการบริหารให้เป็นสหวิชาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีที่คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และพัฒนาไปเป็นหลักสูตรบัณฑิตศึกษาในปีค.ศ.1998 ในมหาวิทยาลัยเดียวกันก่อนที่จะแพร่หลายไปยังมหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ายังคงจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและรอกการตกผลึกองค์ความรู้ทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน

วิชาการและวิชาชีพในการบริหารงานสื่อสารมวลชนแตกต่างไปจากศาสตร์สาขาบริหารที่มาก่อนหน้าไม่ว่าบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการขายผลผลิตบริหารรัฐกิจที่มุ่งเน้นการให้บริการ แต่การขายความคิดและวัฒนธรรมกลับไม่มีผู้คนสนใจทั้งๆที่การขายความคิดและวัฒนธรรมซึ่งเป็นนามธรรมมีความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของคน สื่อมวลชนมีหน้าที่ขายความคิดและวัฒนธรรมจึงเป็นอาชีพที่มีเกียรติที่ได้รับการคุ้มครองเนื่องจากส่งผลกระทบต่อระบบความคิดของผู้คนในสังคม ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ และความเป็นกลางกลายเป็นเป้าหมายของวิชาชีพนี้ที่แตกต่างไปจากหลักการบริหารที่มีมาก่อนหน้า แนวทางเหล่านี้นำไปสู่จรรยาบรรณที่ผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อสารมวลชนต้องรับผิดชอบอย่างยิ่ง เป้าหมายดังกล่าวกลายเป็นการกำกับกลไกการบริหารงานสื่อสารมวลชน แม้ว่าหลักการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทางปฏิบัติอาจแตกต่างกันออกไป

โดยทั่วไปเงื่อนไขของงานบริหารสื่อสารมวลชนจะตอบสนองต่อเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกำกับการกำกับด้วยมิติ 2 ด้านคือ แหล่งเงินทุนและทิศทางของข่าว ในมิติแรกไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเงินเป็นปัจจัยต่ออุดมการณ์ในการทำงาน เพราะเจ้าของแหล่งเงินทุนในฐานะผู้หารายได้ย่อมต้องมีอิทธิพลเหนือสื่อมวลชน ซึ่งอาจทำให้สื่อมวลชนผลิตข่าวสารเอื้อต่อแหล่ง

เงินทุนอันมีผลต่อการขาดความเป็นกลางและความถูกต้องของข่าวในการเฝ้า
มองของผู้รับสาร แหล่งเงินทุนที่สำคัญได้แก่ ตลาด และรัฐ ตลาดเป็นแหล่ง
เงินทุนจากนายทุนทั้งในฐานะที่เป็นเจ้าของ ผู้ถือหุ้น และการลงโฆษณา ซึ่งเป็น
เหตุให้มีอิทธิพลต่อข่าวสารที่นำลง อย่างไรก็ตามตลาดได้ถูกนำมาผูกไว้กับคำว่า
เสรีภาพเพื่อให้เห็นถึงความชอบธรรมที่ว่าผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดความต้องการ
ทั้งที่เป็นเสรีภาพจากการสว่สวได้สวเอาของระบบทุนนิยม แหล่งเงินทุนอีกแหล่ง
คือรัฐ เงินทุนจากรัฐหมายถึงเงินที่ผันจากเงินของประชาชน (redistribution) มา
ให้กับสื่อมวลชนเพื่อให้ดำเนินกิจการ เงินที่ผันจากประชาชนอาจอยู่ในรูปของ
ภาษี อากร ค่าธรรมเนียม เงินบริจาค หรือเงินสทบทุน เป็นต้น เพื่อให้เงินจาก
รัฐเป็นเงินกองทุนมีความเป็นนามธรรมที่ไม่สามารถระบุเจ้าของเงินที่เป็นตัวตน
ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การใช้เงินดังกล่าวของสื่อมวลชนที่รัฐสนับสนุนมีความชอบธรรม
ในฐานะเป็นเงินของแผ่นดินหรือของรัฐ อย่างไรก็ตามในฐานะที่รัฐบาลเป็น
ผู้กระทำการแทนรัฐ จึงมักปฏิเสธไม่ได้ว่าเงินจำนวนนี้มักแยกไม่ขาดจากรัฐบาล
อันมีผลทำให้รัฐบาลมีอิทธิพลต่อสื่อมวลชนไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งและไม่โดยตรงก็
โดยอ้อมเสมอๆ

มิติที่สองได้แก่ ทิศทางของข่าว ในที่นี้หมายถึงเนื้อหาและแนวทางใน
การนำเสนอ ทั้งนี้เพราะทิศทางของข่าวที่เสนอออกไปสะท้อนโดยตรงในการทำ
หน้าที่ของสื่อมวลชนว่าเป็นกลาง ถูกต้อง และทันเหตุการณ์หรือไม่ โดยเนื้อหา
ข่าวสารเพื่อให้คนเท่าเทียมกัน ซึ่งสื่อมวลชนสามารถเสริมสร้างเชื้อเพลิงให้กับ
ประชาชนเพื่อให้มีความเสมอภาคอย่างทั่วถึง (Martin & Nakayama 2007: 108)
ปกติทิศทางของข่าวถูกกำหนดได้ 2 ทาง คือ นโยบาย และกระแสสังคม
นโยบายเป็นแนวทางการทำงานของผู้บริหารของสื่อ ซึ่งรวมความไปถึงผู้มี
อำนาจอื่นทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นเช่น รัฐบาล นายทุน และผู้ประกอบการ เป็น
ต้น ส่วนกระแสสังคมเป็นความต้องการและการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับสาร
ซึ่งผู้คนส่วนใหญ่ประสงค์ให้การนำเสนอข่าวสารตอบสนองต่อประชาชนแม้ว่าใน
บางครั้งจะเป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ได้มาจากกลไกการตลาดก็ตาม ส่วนผสมระหว่าง
แหล่งเงินทุนกับทิศทางข่าวก่อให้เกิดแนวทางการบริหารจัดการสื่อสารมวลชนใน
4 ระบบ ดังนี้ ระบบที่ 1 แหล่งเงินทุนได้จากตลาดทุนผ่านงบประมาณโฆษณา
และมีทิศทางข่าวขึ้นกับนโยบายของผู้ประกอบการเช่นนายทุนหรือรัฐ ตัวอย่าง

ของระบบที่ 1 ได้แก่ สื่อสารมวลชนของประเทศไทย ระบบที่ 2 แหล่งเงินทุนได้จากตลาดทุน และมีทิศทางข่าวสนองต่อกระแสสังคม ตัวอย่างของระบบที่ 2 นี้เป็นระบบสื่อสารมวลชนของสหรัฐหรือ ITV ของอังกฤษ เสรีภาพของสื่อที่มักเข้าใจกันโดยทั่วไปเป็นเสรีภาพของสื่อภายใต้ระบบที่ 2 นี้ ในระบบที่ 3 แหล่งเงินทุนมีที่มาจากรัฐ และมีทิศทางข่าวมาจากนโยบายผู้บริหาร ตัวอย่างของระบบนี้ได้แก่ สถานี BBC ของอังกฤษ น่าสังเกตว่า ผู้บริหารในความหมายนี้จะต้องมีความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณค่อนข้างสูงในการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนที่มีต่อสาธารณะด้วยจิตสำนึกที่รับรู้ว่างบประมาณที่ใช้มีที่มาจากรัฐไม่ใช่รัฐบาล และระบบที่ 4 แหล่งเงินทุนมีที่มาจากรัฐ โดยทิศทางข่าวจะเอื้อต่อความต้องการของสังคม แต่เป็นกระแสสังคมที่มีใช้การตลาดตรงๆ หากเป็นกระแสสังคมที่มีความหมายในเชิงสาธารณะเนื่องจากแหล่งที่มาของเงินทุนมีที่มาจากรัฐ ตัวอย่างในระบบที่ 4 คือ สถานีออกอากาศช่องที่ 4 ในอังกฤษ ที่เชื่อว่าเป็นส่วนผสมระหว่างระบบที่ 2 กับ ระบบที่ 3 ซึ่งเชื่อว่าจะแก้ไขปัญหาในระบบทั้งสองได้ (Born 2003: 773-99)

		แหล่งเงิน			
		ตลาด			
ทิศทางข่าว	นโยบาย	ระบบที่ 1: สื่อมวลชนไทย	ระบบที่ 2 : ITV	กระแสสังคม	
		ระบบที่ 3: BBC	ระบบที่ 4: CHANNEL 4		
		รัฐ			

อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรสื่อที่รองรับระบบทั้ง 4 จะอยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน เพียงแต่ทำหน้าที่ไปสู่เป้าหมายเฉพาะของตน และในทางปฏิบัติโครงสร้างของการบริหารจัดการในแต่ละบริษัทจะมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกัน แต่หากจัดเป็นกลุ่มไว้ด้วยกันแล้วจะแบ่งได้เป็นภาระงานหลักๆ เพียง 3 งานทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นสื่อมวลชนแบบใด งานทั้งสามสามารถทำหน้าที่ให้เอื้อต่อระบบใดระบบหนึ่งได้

ตามที่กล่าวไว้แล้วหากมีแหล่งเงินทุนและทิศทางข่าวที่นำเสนอไม่เหมือนกัน งานทั้ง 3 ส่วนได้แก่ งานสำนักงาน กองบรรณาธิการ และงานวิศวกรรมและเทคนิค

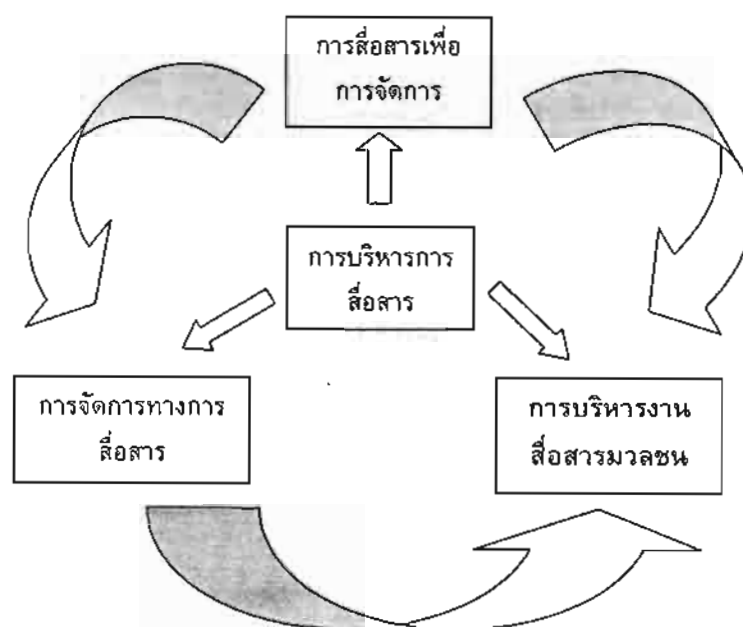


โดยปกติงานในลักษณะทั้งสามมีระดับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร งานทั้งสามอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากกรรมการผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้มาดูแล งานสำนักงานครอบคลุมงานบริหารทั่วไปและงานประจำวัน เช่น งานบุคคล งานแผน งานการเงิน-การบัญชี งานตลาด โฆษณา ฯลฯ ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของฝ่ายอื่นๆ กองบรรณาธิการมีหัวหน้าที่เรียกชื่อแตกต่างไปจากงานอื่นเนื่องจากถือเป็นหัวใจในการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน เช่น หัวหน้ากองบรรณาธิการ หรือบรรณาธิการบริหาร กองบรรณาธิการจึงถือว่าเป็นงานทางวารสารศาสตร์โดยตรงซึ่งครอบคลุมโต๊ะข่าว หรือหน้าต่างๆ ในหนังสือพิมพ์ หรือดูงานผลิตทั้งปวงไม่ว่าข่าว หรือรายการ เป็นต้น งานวิศวกรรมและเทคนิคเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับโรงพิมพ์ในกรณีที่เป็นสิ่งพิมพ์ และสถานีรับส่งสัญญาณในกรณีวิทยุหรือโทรทัศน์ งานนี้เป็นงานที่สนับสนุนในการทำหน้าที่ของงานทางด้านวารสารศาสตร์เช่นกัน แม้งานทั้งสามจะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว แต่กระนั้นการทำงานอยู่ทุกวันทำให้มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไปทำให้ไม่สามารถยึดกับอุดมการณ์ของงานสายวารสารศาสตร์ ยิ่งกว่านั้นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่างๆ มักเป็นปัญหาไม่ได้ทำหน้าที่ส่งเสริมงานสื่อสารมวลชนอย่างเต็มที่ รวมทั้งความคุ้มครองนักวารสารศาสตร์ตามมาตรา 41 ของรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 หมายถึง งานในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทุกส่วนของงานดังกล่าว การบริหารงานสื่อสารมวลชนซึ่งมีส่วนทั้งสามเป็นองค์ประกอบจะต้องมีจุดสมดุลในการทำงานหรือบริหารจัดการ

โดยสรุป ปัญหาในองค์กรของสื่อมวลชนทำให้มีความจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจเนื่องมาจากสถาบันสื่อสารมวลชนมีธรรมชาติที่แตกต่างจาก องค์กรหรือสถาบันอื่น ๆ เพราะมีการถ่ายทอดข่าวสารรวมไปถึงการกล่อมเกล าทางความคิดของผู้คนในสังคม ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบต่อจรรยาบรรณที่มี เป้าหมายของงานกำหนดอยู่ นอกเหนือจากความเป็นศาสตร์ทางวิชาการที่ยัง ต้องรอการตกผลึกและวิจัยมากขึ้น การบริหารจัดการภายในองค์กรสื่อเป็นที่ รวมของงานสามส่วนที่แตกต่างกันแต่ต้องอยู่ในนาว่าเดียวกัน จึงสมควรที่จะวิจัย ถึงพฤติกรรมของการบริหารจัดการในสถาบันสื่อสารมวลชนเพื่อนำมาประมวล และหาทางออกในการบริหารจัดการที่สามารถรักษาเป้าหมายในการทำหน้าที่ใน ขณะเดียวกันก็ทำให้การทำงานภายในองค์กรมีความคล่องตัวด้วย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ภายใต้โครงการวิจัย “การบริหารการสื่อสาร” สามารถสรุปขอบเขตของ เนื้อหาสาระได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ การสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการ ทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยเนื้อหาทั้งสามมิติดังกล่าว อยู่ภายใต้กรอบความคิดในเรื่องการบริหารการสื่อสาร ดังแผนภาพข้างล่าง



จากแผนภาพ งานวิจัยในระยะที่สามนี้จะเป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะมิติของการบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสำรวจตัวแปร (variable) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน
2. เพื่อค้นหามโนทัศน์ (concept) และความเคลื่อนไหวในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมโนทัศน์ในองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละแห่ง
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การสื่อมวลชนประเภทต่างๆ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละประเภทว่ามีมูลเหตุของประเด็นปัญหาจากมโนทัศน์หรือตัวแปรใด รวมไปถึงการวิจัยที่สะท้อนความเป็นสื่อของประชาชนทั้งในความเป็นสื่อที่อยู่ในใจ การใช้สื่อ และสื่อมวลชนในฝัน

นิยามศัพท์

มโนทัศน์ (concept) ในที่นี้ครอบคลุมความหมายของตัวแปร อันหมายถึงถ้อยคำหลักที่ต้องพิสูจน์โดยผลของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณในการไปสู่คำตอบของแต่ละวัตถุประสงค์

การสื่อสารเพื่อการจัดการ (management communication) มุ่งศึกษาถึงตัวกิจกรรมและยุทธศาสตร์ของการสื่อสารทุกระดับตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคลจนถึงการสื่อสารมวลชนเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในทางการบริหารจัดการ เช่น การสนทนา ข่าวลือ การจัดประชุม หรือกระดานข่าว เป็นต้น

การจัดการทางการสื่อสาร (communication management) หมายถึงการบริหารการจัดการของหน่วยงานทั่วไปที่พิจารณาควบคู่ไปกับความสัมพันธ์ภายใน/ภายนอกของหน่วยงานภายใต้บริบทของแนวความคิดทางการสื่อสาร โดยแบ่งการจัดการทางการสื่อสารออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

-การจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบ หมายถึง การจัดการทางการสื่อสารที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการที่พาดพิงหรือเกี่ยวข้องกับแนวคิดทางด้านสื่อสาร

-การจัดการทางการสื่อสารในความหมายกว้าง หมายถึง การจัดการทางการสื่อสารในความหมายแคบที่รวมการจัดระเบียบทางการสื่อสารไว้ด้วย การจัดระเบียบทางการสื่อสารเป็นการสื่อสารที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อสนับสนุนการจัดการทางการสื่อสาร

การบริหารงานสื่อสารมวลชน (mass communication administration) เหมือนกับการจัดการทางการสื่อสารแต่มุ่งเน้นในหน่วยงานทางด้านสื่อสารมวลชน ภายใต้ขอบเขตของจรรยาบรรณและ/หรือกฎกติกาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น สิ่งพิมพ์ต่างๆ โฆษณา มวลชนสัมพันธ์ และสื่อที่อาศัยคลื่นวิทยุไฟฟ้า (เช่น วิทยุกระจายเสียง หรือวิทยุโทรทัศน์ ฯลฯ) เป็นต้น

การบริหารการสื่อสาร (communication administration) มีความหมายครอบคลุมการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน

บทสำรวจเอกสาร

ในบรรดาสื่อมวลชนที่ทรงอิทธิพลต่อสังคมตั้งแต่อดีตคือสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ มีงานวิจัยที่กล่าวถึงหนังสือพิมพ์ทั้งในไทยและต่างประเทศจำนวนไม่น้อย น่าแปลกใจที่แล้วยังเป็นการศึกษาถึงการบริหารจัดการด้วยแล้ว กลับมีการศึกษาสิ่งพิมพ์ในรูปแบบนิตยสารน้อยมากเมื่อเทียบกับงานวิจัยทางด้านหนังสือพิมพ์ มีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กรทางด้านหนังสือพิมพ์ทำให้ธรรมชาติและโครงสร้างในการนำเสนอข่าวต่างประเทศของหนังสือพิมพ์รายวันในเกาหลีใต้แตกต่างกันอันเนื่องมาจากปัจจัยพื้นฐาน (Kim 2003: 65-85) ได้แก่ หนังสือพิมพ์นั้นอยู่ในระดับชาติหรือระดับจังหวัด ออกในกรอบเช้าหรือบ่าย นโยบายการใช้ทรัพยากร และเงื่อนไขในการบรรณาธิการ จากการวิจัยองค์กรหนังสือพิมพ์กว่า 77 องค์กรในสหรัฐอเมริกาที่มียอดจำหน่ายระหว่าง 25,000-100,000 ฉบับ หรือเป็นหนังสือพิมพ์ขนาดเล็กที่จำหน่ายอยู่ในท้องถิ่น พบว่า กิจการที่เป็นเจ้าของโดยมหาชน (publicly held) มีกำไรมากกว่าหนังสือพิมพ์ที่เป็นเจ้าของโดยเอกชน (privately held) กำไรที่ต่างกันนี้เนื่องมาจากปัจจัยการใช้ทรัพยากรของห้องข่าว

เป็นหลัก ทั้งในแง่จำนวนพนักงาน (ทั้งที่เป็นพนักงานเต็มเวลาและพนักงานไม่เต็มเวลา) และเงินเดือนของพนักงานแรกเข้า โดยหนังสือพิมพ์ที่เป็นเจ้าของโดยมหาชนจะมีจำนวนพนักงานและอัตราเงินเดือนแรกเข้าน้อยกว่า ทำให้มีเงินทุนที่สามารถว่าจ้างได้อย่างต่อเนื่องอันเป็นการพัฒนาคุณภาพของพนักงานไปในตัว (Lacy and Blanchard 2003: 949-968) กิจกรรมหนังสือพิมพ์ในระดับชุมชนจึงเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการ โดยแนวโน้มจากงานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นถึงการกระจุกตัวในการเป็นเจ้าของสื่อ อันส่งผลให้เกิดการรวมตัวในการควบคุมข่าวสารด้วย (Gibbs 2005: 587-605) Honolulu Weekly เป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่กลายเป็นทางเลือกซึ่งดำเนินการโดยชุมชนที่ไม่มุ่งเน้นโฆษณาแต่ทำเนื้อหาเพื่อความต้องการของชุมชน อุดมการณ์เช่นนี้ทำให้คนทำงานในองค์กรกระตือรือร้นในการอภิปรายปัญหาที่ไวต่อสภาพรอบข้างและการเมืองโดยความพยายามจับทุกประเด็นที่เป็นความต้องการของสังคมที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง เนื่องจากการไม่แสวงหากำไรทำให้พนักงานเกือบทั้งหมดไม่ใช่พนักงานประจำ การเป็นอาสาสมัครที่มีค่าแรงน้อย และส่วนใหญ่ไม่มีภูมิหลังการศึกษาด้านวารสารศาสตร์ แต่คนเหล่านี้ก็ต้องการเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมสื่อสารมวลชน การกระจุกตัวกลับนำมาซึ่งการตรวจสอบพนักงานด้วยข้ออ้างเพื่อคุณภาพ แม้ว่าสื่อทางเลือกจะไม่พึ่งพิงระบบนายทุน แต่ก็พบว่าพนักงานเหล่านี้ยังถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้บริหารอยู่เสมอ

แม้หนังสือพิมพ์จะเป็นสื่อในคลื่นลูกที่สอง แต่กิจกรรมหนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่แข็งแกร่งทั้งในแง่ผู้อ่านและโฆษณาที่ต้องการลง กระนั้นในยุคแห่งความทันสมัยต้องยอมรับว่าอัตราการรับหนังสือพิมพ์จากผู้บริโภคลดลง เนื่องจากการพัฒนาสื่อใหม่ๆ เข้ามาแข่งขันมากขึ้น ในแง่การรายงานข่าวแล้วหนังสือพิมพ์ยังคงเป็นสื่อที่ทรงอิทธิพลเมื่อเปรียบเทียบกับสื่ออื่นๆ ในยุคที่มีการแข่งขันมากและต้นทุนสูงทำให้หนังสือพิมพ์ไม่อาจตั้งราคาสูงได้ ดึงดันไปหากลุ่มผู้รับสารที่มีสถานภาพเศรษฐกิจสูงให้มากที่สุดอันเป็นตลาดที่ยอมรับหนังสือพิมพ์ได้ง่าย ในต่างประเทศที่มีการเรียกเก็บภาษีมรดกที่รุนแรง ทำให้สื่อแขนงนี้ถูกนำเข้าตลาดหลักทรัพย์เพื่อให้เป็นสื่อสาธารณะซึ่งจะทำให้ครอบครัวและทายาทยังคงรักษาสถานะในกรรมสิทธิ์และเป็นเสียงหลักในการลงมติเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัท อันแตกต่างจากประเทศไทยที่การเข้าตลาดหลักทรัพย์

ของหนังสือพิมพ์เพื่อหวังระดมทุนในการขยายกิจการ ทั้งๆที่ในทางการตลาดแล้ว การจำแนกตลาดของผู้อ่านมีรายละเอียดซับซ้อน จึงเป็นการยากลำบากที่อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จะพอใจให้การทำงานตรงกับกลุ่มเป้าหมายได้ ส่วนใหญ่กิจการหนังสือพิมพ์สามารถทำได้เพียงความพยายามในการปกป้องพื้นที่และลูกค้าเก่าของตนไว้ เนื่องจากผลงานของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์อยู่ที่การนำเสนอข่าวในพื้นที่ของตนและการจับกระแสสังคมพร้อมกันไปด้วย อันมีผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำในการสร้างประสิทธิภาพ ปัจจุบันการไหลเวียนของอำนาจหน้าที่มักไม่เป็นการและข้อมูลข่าวสารมักไหลเวียนภายนอกผังโครงสร้างการทำงาน พนักงานปฏิบัติงานที่เท่าทันจึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับผู้บริหาร จนอาจกล่าวได้ว่าภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์เป็นผลสะท้อนจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีการทำงานสอดคล้องประสานระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานอย่างใกล้ชิด การดำเนินงานของพนักงานที่เข้าใจถึงความต้องการของผู้อ่านย่อมผลิตเนื้อหาและข่าวสารได้ตามทิศทางของตลาด พนักงานในห้องข่าวและกองบรรณาธิการถือว่าเป็นงานหลักและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมให้ครอบคลุมพื้นที่ของทุกโอกาสที่มี งานดังกล่าวหลีกเลี่ยงไม่พ้นจากการตระหนักในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การวางแผนการใช้ทรัพยากรภายในต้องควบคู่กับภายนอกไม่ว่าจะพิจารณาถึงเนื้อหาข่าวของสำนักข่าว การออกแบบจัดวาง และลักษณะการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ให้ถูกต้องกับสถานการณ์ รวมไปถึงการเสนอข่าวผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อทำกำไรให้กับกิจการหนังสือพิมพ์อีกทางหนึ่ง (Fink 1996)

น่าสังเกตว่าในประวัติศาสตร์อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จะสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าการสร้างความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึง การรักษาจรรยาบรรณในการถ่ายทอดเรื่องราวอย่างตรงไปตรงมา การสร้างความกระจ่างชัด ความเป็นกลาง การเป็นผู้นำความคิดเห็น และการเป็นผู้สังเกตการณ์เฝ้าติดตามสังคมแทนประชาชน อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์อาจไม่ได้เป็นสิ่งพิมพ์หลักเท่ากับหนังสือพิมพ์รายวัน แต่หนังสือพิมพ์แบบนี้ก็อาจเสนอโอกาสที่ดีที่สุดในการให้ผู้สนใจหรือนักลงทุนเข้ามาเป็นผู้ประกอบการที่สามารถใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยต้องยอมรับว่า

หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์เป็นเพียงหนังสือพิมพ์ทางเลือกที่เสนอข่าวในเชิงลึกให้กับคนที่มีความสนใจพิเศษสูงที่มักอาศัยอยู่ตามชนเมือง

สำหรับสื่อมวลชนที่แพร่ด้วยคลื่นวิทยุแล้ว ทั้งที่สื่อวิทยุกระจายเสียงจะเกิดขึ้นมาก่อนแต่ความนิยมยังห่างไกลจากสื่อวิทยุโทรทัศน์ อย่างไรก็ตามสื่อทั้งสองสามารถครองใจประชาชนทุกระดับได้เป็นอย่างดีเนื่องจากสามารถออกอากาศข้ามพรมแดนและง่ายต่อการรับรู้และเข้าใจ ด้วยเหตุนี้การออกอากาศจึงแตกต่างไปจากสื่อสิ่งพิมพ์เนื่องจากสามารถแพร่ออกไปในสังคมที่หลากหลายวัฒนธรรมทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศ และระหว่างประเทศ การจัดการและการวางยุทธศาสตร์จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากกระแสทางการเมืองและความมั่นคงได้ ดังนั้นการออกอากาศในประเทศต่าง ๆ จึงมักขึ้นอยู่กับลักษณะภาวะผู้นำ และระดับความควบคุมจากรัฐบาลที่มีต่อการสื่อสาร รูปแบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับแบบแผนในการบริหารจัดการของสื่อสารมวลชนที่เหมาะสมจะมี 4 รูปแบบคือ สื่อสารมวลชนในแบบเบ็ดเสร็จ แบบอำนาจนิยม แบบความรับผิดชอบ และแบบเสรีนิยม (Covington 1998: 17-30) แม้แต่ในประเทศที่พัฒนาแล้วเช่นอังกฤษ การต่อสัญญาของ BBC ในแต่ละครั้งต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ที่กำหนดนโยบายทั้งภายในและภายนอกองค์การเสมอเนื่องจากขึ้นอยู่กับกระแสของสภาพแวดล้อมทางการเมือง สื่อมวลชนเองอาจจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการนำเสนอข่าวสารและประสิทธิภาพในการรายงานข่าว ในขณะที่นักการเมืองจะสนใจในเรื่องอิทธิพลและการประชาสัมพันธ์ให้กับตนเอง (Harris and Fleisher 2005: Chap.16) แม้ว่า BBC จะเป็นองค์การที่ได้รับพระบรมราชานุญาต (royal charter) ที่พยายามหลุดพ้นจากการครอบงำของนักการเมือง แต่กระนั้นนโยบายของ BBC เพื่อสาธารณะ ทำให้รัฐบาลมีข้ออ้างที่ต้องพึ่งพิง BBC เพื่อขอรับบริการข้อมูลข่าวสารจาก BBC โดย BBC จะเป็นตัวของตัวเองเพียงในการเป็นผู้กำหนดรูปแบบการนำเสนอข่าวสารและเป้าหมายในการรายงานข่าวในขั้นต้น (primary definers)

สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในการเป็นวิทยุสาธารณะคือ การยอมรับและการจัดให้มีสถานีวิทยุกระจายเสียงชุมชน สถานีวิทยุชุมชนเป็นการออกอากาศที่บริหารจัดการได้ไม่ยาก สามารถดำเนินกิจกรรมได้โดยชาวบ้าน อย่างไรก็ตามสถานีวิทยุท้องถิ่นมักจะมีเจ้าของมากกว่าชุมชนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมไว้ในมือทั้งใน

ฐานะผู้ประกาศ พนักงานขาย ผู้รายงานข่าว การหาโฆษณา การแสวงหากำไร และแม้กระทั่งการปิดไฟหลังเลิกงาน ดังนั้นการดำเนินสถานีวิทยุในท้องถิ่นมักเป็นทางออกของกิจกรรมสื่อสารมวลชนที่สะท้อนถึงความเป็นสาธารณะและความมีอิสระทั้งนี้เพราะว่าหากต้องการยึดเป็นอาชีพในการออกอากาศ สถานีวิทยุท้องถิ่นเป็นจุดเริ่มต้นที่ง่าย และสถานีวิทยุท้องถิ่นก็สามารถให้โอกาสหากต้องการถือครองเป็นเจ้าของ นอกจากนั้นในแง่ของผู้รับสาร สถานีวิทยุในท้องถิ่นมีมากนับพันนับหมื่นสถานีที่กำลังออกอากาศในแต่ละประเทศ (Fink 1990: Chap.11)

สถานีวิทยุโทรทัศน์แม้เกิดขึ้นภายหลังแต่ก็มีพัฒนาการทั้งในทางฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไปอย่างรวดเร็วแตกต่างจากสื่อมวลชนแขนงอื่นๆ งานวิจัยส่วนหนึ่งมักมุ่งเน้นการศึกษาวิทยุและโทรทัศน์ในอังกฤษเป็นต้นแบบและมีลักษณะซับซ้อนมากกว่ากิจการวิทยุและโทรทัศน์ในประเทศอื่นๆ ดังเช่นงานของ OKüng-Shankleman (2000) ให้ทัศนะว่า BBC ถูกมองว่าเป็นสัญลักษณ์ของชาตินานกว่า 75 ปี นับแต่ก่อตั้งวิทยุในปี 1922 และโทรทัศน์ในปี 1936 เมื่อใกล้สิ้นศตวรรษที่ผ่านมามีครัวเรือนกว่าร้อยละ 96 รับฟัง BBC อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ดูช่อง BBC นานกว่า 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ออกรายการไปยังทั่วโลกกว่า 140 ล้านคน มีรายได้กว่าสองพันล้านปอนด์จากค่าธรรมเนียม และมีพนักงานกว่า 21,000 คน การที่ BBC มีจุดยืนของสื่อมวลชนที่มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่มาจากจุดยืนที่เน้น "พื้นฐานด้านคุณธรรมสูง" เน้นความรู้ และการกำหนดทิศทางที่ให้ความสำคัญต่อสาธารณะเท่านั้น หากแต่พนักงานของ BBC ถือว่าเป็นอาชีพของผู้ดีและสุภาพชนที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีเกียรติเช่นออกซ์ฟอร์ดหรือเคมบริดจ์ ที่สอนให้มุ่งไปสู่การยกระดับของผู้รับสาร ซึ่งต่างจากสถานีโทรทัศน์ไอทีวี (ITV) ของภาคเอกชนซึ่งก่อตั้งในปี 1954 เป็นเสรีภาพภายใต้ระบอบทุนนิยมที่เน้นโฆษณาและดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามกระแสเสรีจากประชาชน ทำให้สถานีทั้งสองอยู่กันคนละฟากแต่ต่างแย่งชิงประชาชนผู้รับสารเหมือนกัน สถานีเชิงพาณิชย์แบบไอทีวีเป็นแนวทางที่แพร่หลายทั่วไปในประเทศทุนนิยมเสรี ส่วนสถานี BBC จะมีคุณลักษณะเฉพาะโดยเป้าหมายของ BBC อยู่ที่การรักษามาตรฐานการออกอากาศและในเรื่องวัฒนธรรมของชาติ การสร้างรายการที่มีคุณภาพ และ

ความเป็นมืออาชีพ กระนั้นในยุคของแชนเซอร์ BBC เกือบชวนเชื่องจากนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ก็เริ่มกลับมามั่นคงหลัง 1994 เมื่อสิ้นสุดระบบแชนเซอร์ (OKüng-Shankleman 2000: chap.4) ในทำนองเดียวกัน OKüng-Shankleman (2000: chap.5) ได้กล่าวถึงสถานีโทรทัศน์ CNN (CNN) ซึ่งเป็นเครือข่ายโทรทัศน์ในระบบบอกรับสมาชิก ก่อตั้งในปี 1980 แต่ถูกควบรวมกับไทม์ วอร์เนอร์ในภายหลัง รายได้มาจากค่าสมาชิกและค่าโฆษณา มีพนักงานกว่า 3,300 คนทั่วโลกไม่รวมลูกจ้างอิสระ จุดยืนคือ การรายงานข่าวตลอด 24 ชั่วโมง โดยเป็นข่าวสดจากเหตุการณ์จริงที่มาจากทั่วโลก ใช้การบริหารงานแบบวันต่อวัน เพื่อให้มีเนื้อหาที่เข้าถึงผู้รับสารอย่างทันเหตุการณ์ ส่งเครือข่ายผ่านดาวเทียมจึงทำให้เป็นสถานีโทรทัศน์สากล โดยมีการจัดการแบบรวมศูนย์ที่สำนักงานใหญ่ในเมืองแอตแลนต้า แต่ก็ยังให้ท้องถิ่นรับผิดชอบต่อตนเอง

ในห้วงเวลาของการบังคับการเปลี่ยนแปลงข่าวพาดหัวของ CNN การจัดการในองค์การข่าวเพื่อการดังกล่าวดำเนินการได้ส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ขวัญกำลังใจ และการลาออก สาเหตุที่แท้จริงไม่ได้มาจากเรื่องการพาดหัวข่าวแต่กลับมาจากผู้จัดการห้องข่าวเป็นเหตุทำให้พนักงานขาดความสุขกับการทำงาน เกิดภาพลบในหมู่พนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้งานเชิงวารสารศาสตร์มีคุณภาพลดลงในการประเมินความแตกต่างก่อนและหลังการวิจัยพบว่าพนักงานในห้องข่าวมีความพอใจ และความผูกพันกับงานและบริษัทมากขึ้น แต่บรรยากาศในห้องข่าวกลับแย่ลงไปกว่าเดิม (Daniels and Hollifield 2002: 661-680)

การประเมิน	ก่อนการเปลี่ยนแปลง (mean/Sd)		หลังการเปลี่ยนแปลง (mean/Sd)	
ความพึงพอใจในงาน	6.38	2.18	8.10	1.55
ความพึงพอใจต่อบริษัท	6.41	2.36	7.91	1.97
บรรยากาศในห้องข่าว	5.18	2.40	5.05	1.84

(เมื่อคะแนน 10 เป็นบวกมากและคะแนน 1 เป็นลบมาก)

การบริหารจัดการของสื่อสารมวลชนมักสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะการผลิตสื่อหรือเนื้อหาที่ไม่มีอิทธิพลจากภายนอกเข้ามาครอบงำไม่ว่าการเงินที่มาจากระบบโฆษณา(ตลาดเสรี) หรือแม้กระทั่งผลประโยชน์ของชาติดังเช่นระบบการออกอากาศเพื่อการบริการสาธารณะ (public service broadcasting-PSB) ซึ่งมีการเก็บค่าธรรมเนียมในการเปิดรับสื่อตั้งในประเทศอังกฤษ แคนาดา หรือเยอรมัน ที่มีลักษณะการบริหารจัดการภายในแบบอนุรักษ์นิยมพร้อมทั้งความมีอิสระในการผลิตเนื้อหาที่ไม่ขึ้นกับกระแสของสังคมทั้งนี้เพื่อยกย่องคุณการนำเสนอเนื้อหาในภาพรวมของการเผยแพร่ทางโทรทัศน์ เชื่อว่าการออกอากาศแห่งชาติในลักษณะนี้จะประสบปัญหาในอนาคตด้วยเหตุผลในด้านเงินทุนและการเป็นกระบอกเสียงแทนคนทั้งชาติจะกลายเป็นความล้าสมัย ซึ่งโครงการสื่อสารมวลชนของสหภาพยุโรปก็ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน เป้าหมายในการบริหารจัดการสื่อคือการผลิตรายการ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การผลิตต้องมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในเรื่องการใช้ทรัพยากรที่ประหยัด กำไรจากการนำเสนอรายการต้องนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและนวัตกรรม ผลงานการนำเสนอต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ตลอดจนรายได้ต้องเป็นสัดส่วนกับการส่งเสริมการขาย หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าความสามารถในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับบุคลากร ความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือองค์การต่างๆ และความชำนาญในการตอบสนองกับสภาพแวดล้อม (Block 2001) นอกจากนี้การนำเสนอของสื่อมวลชนยังต้องคำนึงถึงกฎหมายและจริยธรรมด้วยโดยเฉพาะในเรื่องการดูหมิ่น การหมิ่นประมาท การละเมิดลิขสิทธิ์ และทรัพย์สินทางปัญญา การนำเสนอที่ไม่เหมาะสมเช่น โป๊ ความรุนแรง และการละเมิดความเป็นส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งการผลิตรายการของสื่อมวลชนจำเป็นต้องมีผู้อำนวยการผลิตและหัวหน้าโครงการผลิตรายการต่างๆเป็นผู้ควบคุมทีมงาน มีความรับผิดชอบ และสามารถมองการจัดการทะลุตลอดทั้งโครงการในการผลิต รวมทั้งความเสี่ยงใดๆที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในแง่ของการนำเสนอ

แม้ว่าโทรทัศน์จะเข้ามามีบทบาทในสหรัฐตั้งแต่ศตวรรษที่ 40 ของศตวรรษที่ผ่านมา และกลายเป็นคู่แข่งกับธุรกิจภาพยนตร์ในระยะเวลาต่อมา ใน

ฝั่งตะวันออกของสหรัฐซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัท ABC CBS และ NBC ซึ่งเป็นเครือข่ายโทรทัศน์ขนาดใหญ่ แต่วงการภาพยนตร์และสื่อโทรทัศน์แยกออกจากกันอย่างชัดเจน เมื่อบริษัทภาพยนตร์ฮอลลีวูดในแคลิฟอร์เนียเจริญก้าวหน้า การออกอากาศของโทรทัศน์ในฝั่งตะวันตกจึงกลายเป็นคู่แข่งกับระบบโรงถ่ายและสตูดิโอของระบบภาพยนตร์ และกลายเป็นคู่แข่งที่แย่งชิงผู้รับสารอย่างรุนแรง จนบริษัทภาพยนตร์ในฮอลลีวูดต้องหันมาสร้างโรงถ่ายทำรายการโทรทัศน์และผลิตรายการโทรทัศน์เผยแพร่ออกไปเช่น The Wall Disney Company (ผ่านเครือข่าย ABC), National Amusement (ผ่านเครือข่าย CBS), หรือ Vivendi Universal (ผ่านเครือข่าย Universal Television), Metro-Goldwyn-Mayer (ผ่านเครือข่าย United Artists television) เป็นต้น ซึ่งมีผลทำให้ธุรกิจภาพยนตร์และธุรกิจโทรทัศน์ผสมกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกันดังในปี 1960 รายการโทรทัศน์ถึง 40% ผลิตโดยกลุ่มบริษัทที่ตั้งอยู่ในฮอลลีวูด จนในปัจจุบันตัวเลขพุ่งสูงถึง 90% ทำให้แคลิฟอร์เนียกลายเป็นศูนย์กลางการผลิตรายการโทรทัศน์ไปด้วย (Scott 2004: 183-205) และยังคงมีความพยายามในการควบคุมกรรมสิทธิ์หรือการสร้างเครือข่ายระหว่างสื่อต่างๆ เพื่อรวมศูนย์ในด้านเนื้อหา จนจำเป็นต้องสร้างกฎเกณฑ์ในการหยุดยั้งเครือข่ายโทรทัศน์ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องถึงในบ้านเรือน (Bielby and Bielby 2003: 573-593) FCC ได้กำหนดขั้นตอนในเรื่องระเบียบการครอบครองสื่อโดยลดกฎเกณฑ์ (deregulation) ของผลประโยชน์ทางการเงินและการว่าจ้าง (financial interest and syndication rules) ที่บังคับเครือข่ายให้ออกอากาศโดยฟังฟังรายการจากบริษัทแม่ในช่วงเวลายอดนิยม (primetime-เครือข่ายยักษ์ของบริษัทแม่ ABC, CBS, NBC จะผลิตรายการจากห้องส่ง (studio) ของตนเพื่อแพร่ไปยังลูกข่ายให้ออกอากาศในช่วงเวลายอดนิยม (1971-1990) ซึ่งทาง FCC ต้องการให้เกิดความหลากหลายทางด้านเนื้อหาและการแข่งขันรายการอย่างเสรี) แต่ในที่สุดกฎเกณฑ์ผลประโยชน์ทางการเงินและการว่าจ้างก็ถูกยกเลิกไปในปี 1995 เมื่อมีการวิงวอนจากเครือข่ายยักษ์ใหญ่ดังกล่าวให้ผลประโยชน์ยังคงอยู่กับเครือข่าย ในขณะที่รายการท้องถิ่นยังขาดการพัฒนาต่อไป

เมื่อ High-speed broadband แพร่หลายในยุคใหม่ในขณะที่ผู้รับสารทางโทรทัศน์เริ่มเปลี่ยนแปลงมาใช้ระบบ interactive และการถ่ายทอดออกอากาศ

ของสถานีโทรทัศน์ผ่านในระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้กับรายการในขณะดูโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ทั้งอินเทอร์เน็ตช่วยทำให้เกิดการสื่อสาร การค้าขาย และฐานข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการโต้ตอบ แต่กระนั้นยังคงประสบปัญหาในด้านความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงระบบการโต้ตอบดังกล่าวเช่นในประเทศอินเดีย (Chaudhary 2001: 208-216) ในอังกฤษกลับมีการถกเถียงถึงการนำโทรทัศน์ระบบดิจิตอลเข้ามาใช้ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นส่วนผสมระหว่างโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และโทรคมนาคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศน์วิทยาทางการสื่อสาร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎระเบียบ และวัฒนธรรม อีกทั้งอาจเป็นภัยคุกคามต่อการออกอากาศเพื่อให้บริการสาธารณะ (public service broadcasting) การออกอากาศแบบช่อง 4 ในอังกฤษจึงเป็นทางออกที่เป็นส่วนผสมทั้งโฆษณาเสรีแบบสถานีไอทีวี ในขณะที่เน้นรายการคุณภาพแบบสถานี BBC แต่เนื้อหาสาระบางส่วนเกี่ยวข้องกับภาพยนตร์ บันเทิง กีฬา และข่าว จำเป็นต้องเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต หรือใช้ระบบ interactive เพื่อเพิ่มรายได้จากการเกิดภาวะซบเซาทางเศรษฐกิจ (Born 2003: 773-799) อย่างไรก็ตามกระแสโลกาภิวัตน์ข้างต้นส่งผลให้ต้องคำนึงถึงการนำเสนอข่าวสารโดยเฉพาะข่าวสารต่างประเทศต้องเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการคัดเลือกข่าวหรือเหตุการณ์ และเหตุผลที่ข่าวสารต้องตอบสนองต่อการข้ามวัฒนธรรมหรือผ่านเขตแดนทั้งพื้นที่ภายในประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก (Galtung and Vincent 1992)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย แทบทั้งหมดเป็นงานจากสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง รายงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นกรณีศึกษาที่มีความสนใจในประเด็นปัญหาที่หลากหลาย ตัวอย่างงานวิจัยทางสื่อหนังสือพิมพ์เช่น งานวิจัยของ ผาณิต พูนศิริวงศ์ (2545) ที่ศึกษาถึงโครงสร้างในการบริหารจัดการของหนังสือพิมพ์แนวหน้าซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายกองบรรณาธิการ (แบ่งออกเป็น 3 โต๊ะข่าว คือ การเมือง โลกธุรกิจ และผู้หญิงแนวหน้า) ฝ่ายกองการผลิต (แบ่งเป็นฝ่ายผลิต 1 รับผิดชอบการจัดพิมพ์ต้นฉบับ และฝ่ายผลิต 2 รับผิดชอบแท่นพิมพ์) และฝ่ายการตลาด (ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย) ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้แก่ บุคลากรถูกซื้อตัว ประสิทธิภาพไม่เต็มร้อยของพนักงานฝ่ายโฆษณา จำนวนลดลงของลูกค้า

หรือปริมาณการผลิต และการได้รับเงินสดล่าช้าจากผู้แทนจำหน่าย อย่างไรก็ตามการดำเนินงานในกองบรรณาธิการจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ระดับ คือ บรรณาธิการกับโต๊ะข่าว นอกเหนือจากกองบรรณาธิการจะมีหน้าที่พิจารณาเนื้อหาข่าวสารแล้ว การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานยังถือเป็นเรื่องสำคัญ กระบวนการสื่อสารในหน่วยงานมักเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ การตรวจสอบระหว่างกันเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานข่าวถูกต้องและทันเวลา (ณฐา ศรีบุญรอด 2545) อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์ที่มีทิศทางแตกต่างกันก็จะมีรูปแบบของหนังสือพิมพ์แตกต่างกันด้วยทั้งในแง่ของประเภทข่าว กลุ่มเป้าหมาย จำนวนกรอบพิมพ์ จำนวนหน้า ภาษาที่ใช้ สีสีน และการจัดวางรูปหน้า การแข่งขันที่มากขึ้นในปัจจุบันทำให้มีการนำเว็บไซต์มาใช้ในกิจการหนังสือพิมพ์ใน 2 ลักษณะ คือ การใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับการบริหารจัดการในองค์กร และการใช้อินเทอร์เน็ตภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารไปยังผู้บริโภค การประชาสัมพันธ์ การทดแทนในส่วนที่ขาดของสิ่งพิมพ์ และประโยชน์ทางธุรกิจ ตลอดจนทำให้ทราบปฏิกิริยาของผู้บริโภค อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กรไม่ค่อยมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากอย่างที่พึงเป็น (จุฑพล มังคลานิมิตร 2545)

งานวิจัยการบริหารจัดการของนิตยสารอาจแตกต่างกันไปเล็กน้อย แม้ว่านิตยสารและหนังสือพิมพ์ต่างก็เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ แต่องค์กรของนิตยสารจะมีความไวในการปรับตัวสูงกว่า หนังสือพิมพ์ที่จำหน่ายอยู่ทั่วไป นิตยสารมีหลายประเภทเช่น นิตยสารสตรี นิตยสารบ้าน และอื่นๆ แต่แต่ละประเภทก็แบ่งย่อยเป็นกลุ่มๆดังตัวอย่างเนื้อหาของนิตยสารแนวคนตรีอาจแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม (ธีรภัทร ลือวิบูลย์รัตน์ 2548) ดังนี้ นิตยสารดนตรีไทย นิตยสารดนตรีสากล นิตยสารสำหรับผู้่านเฉพาะกลุ่ม และนิตยสารทั่วไป แต่การจัดองค์กรองค์กรกลับขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและทรัพยากรที่องค์กรมี เช่น การจัดองค์กรที่ขึ้นกับกองบรรณาธิการเป็นหลักโดยให้ความสำคัญกับนโยบายทางด้านเนื้อหา กลยุทธ์ทางการตลาด และการส่งเสริมการขาย (เช่น การพบปะศิลปิน หรือการแจกบัตรคอนเสิร์ต หรือ ฯลฯ) เป็นอันดับแรกๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างจุดขายของนิตยสารให้มีความแตกต่างกันและมีการแข่งขันจากการกำหนดราคาไม่สูงเกินไป โดย

อาศัยการแลกเปลี่ยนจากการขายโฆษณา การวางจำหน่ายบัตรเอง และการขายผ่านร้านเทปซีดี นิตยสารบางฉบับเช่น FHM เป็นนิตยสารที่บริษัทอินส์ไพร์เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ขอลิขสิทธิ์จากนิตยสาร FHM ของบริษัทในประเทศอังกฤษ แต่สามารถดำเนินการได้เป็นอิสระเพื่อสนองต่อความต้องการของตลาดไทย โดยต้องส่งนิตยสารไปให้ทางอังกฤษตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพที่ไม่ขัดกับแนวคิดของบริษัท Emap โดยเฉพาะภาพลักษณ์ที่เน้นความ sexy, funny, useful และ relevant ภายใต้การบริหารและการจัดองค์การแบบนิตยสารหัวไทย (มาริษา ฮอร์น 2548) ดังนั้นจึงมีทั้งส่วนที่เนื้อหาเป็นของกองบรรณาธิการไทย นอกเหนือจากเนื้อหาที่แปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับต่างประเทศ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ นิตยสารบางฉบับต้องเลือกปรับกลยุทธ์เพื่อให้อยู่รอดเช่นการลดต้นทุน กระนั้นนิตยสาร GM ได้พยายามรักษาแนวทางการบริหารจัดการไว้แบบเดิม (สร้อยณา สงฆ์โนนเหล็ก 2543) ในขณะที่นิตยสาร BOSS ได้เปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการอย่างมากโดยเฉพาะการเปลี่ยนทิศทางจากแนวธุรกิจมาเป็นแนวทางสารบันเทิง

การบริหารจัดการสำหรับสื่อที่แพร่ออกอากาศเช่น สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ จะมีแบบฉบับของตัวเอง ดังตัวอย่างการบริหารจัดการของ อ.ส.ม.ท. ประกอบด้วย 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. และสำนักข่าวไทย ในยุคแห่งประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญฉบับพ.ศ.2540 ที่เน้นการเข้าร่วมของประชาคมดังมาตราที่ 39 และ 40 สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท.เกือบทั้งหมดอยู่ในภูมิภาค จึงจำเป็นต้องประยุกต์หลักการวิทยุชุมชนให้เข้ากันได้กับสถานีวิทยุของ อ.ส.ม.ท. ในท้องถิ่น (วีรณา ไวกนอมสัตร์ 2544) เช่น จัดให้มีนโยบายการผลิตรายการในรูปแบบวิทยุเพื่อชุมชนเต็มรูปแบบตลอดทั้งวัน ดังตัวอย่างของรูปแบบรายการเช่น เวทีข่าวสารเพื่อชุมชน เวทีบริการชุมชน และเวทีสนทนา เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่างๆต้องมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและข้าราชการในท้องถิ่น ในเวลาเดียวกันการเป็นสถานีข่าวได้รับความนิยมนสูงมากจากอิทธิพลของสถานีข่าวในต่างประเทศ ทำให้มีความพยายามในการจัดตั้งสถานีข่าวในประเทศไทย ดังตัวอย่างเช่น เพื่อให้สถานีข่าวมีความเป็นมืออาชีพ จำเป็นต้องจัดตั้งสำนักข่าวแยกอิสระจากสถานีวิทยุเพื่อทำหน้าที่ในการหาข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและเป็นกลางสนับสนุนสถานีวิทยุข่าว โดยสำนักข่าวจะมี

รูปแบบการบริหารจัดการใน 4 ลักษณะ ได้แก่ การรับจ้าง(ผลิตข้าว) การร่วมทุน (กับสถานีข้าว) การเป็นบริษัทในเครือ และการขายข้าว อย่างไรก็ตามตัวสถานีข้าวที่ดำเนินการเชิงพาณิชย์ในประเทศไทยกลับมีรูปแบบการดำเนินงานเพียง 2 ลักษณะ คือ สถานีวิทยุข้าวเป็นเจ้าของคลื่นและเป็นผู้ดำเนินการเองเช่น อ.ส.ม.ท. และสถานีวิทยุอื่นให้บริษัทเอกชนรับสัมปทานหรือไปดำเนินการจัดการให้เป็นรูปแบบสถานีวิทยุข้าว เช่น สถานีวิทยุในเครือกองทัพเคยให้วิทยุเนชั่นดำเนินการในรูปสถานีวิทยุข้าวให้ (ใบบุญ พรวสิน 2543) ความสำเร็จในการจัดทำสถานีวิทยุข้าวสืบเนื่องมาจากความสำเร็จในการบริหารจัดการคลื่นในรูปแบบเครือข่ายดังตัวอย่างเช่นบริษัทเนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2533 ใช้ระบบดาวเทียมถ่ายทอดสัญญาณไปยังสถานีวิทยุเครือข่าย โดยแต่ละคลื่นที่ได้รับสัมปทาน หรือเช่าช่วงเวลา หรือผลิตรายการให้ อาจมีทั้งล้มเหลวและประสบความสำเร็จ แต่กระนั้นสถานีวิทยุข้าวก็สามารถสร้างความสำเร็จได้จากความโดดเด่นโดยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การวางตำแหน่งในการเป็นสถานีวิทยุข้าว การบริหารบุคลากรในการนำเสนอ การสร้างเครือข่ายสื่อสารมวลชนของบริษัท คุณภาพในการตรวจสอบและการติดตามข่าวสาร และภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำในการนำเสนอข่าว (ดิยาภรณ์ วงศ์เลิศวาทิก 2544) อย่างไรก็ตามสถานีวิทยุก็อาจประสบปัญหาได้เช่นเดียวกัน แม้ว่าปัจจัยภายในองค์การจะมีความพร้อมในทุกด้าน อุปสรรคปัญหาที่พบเห็นเสมอๆได้แก่ ปัจจัยทางด้านบุคลากรเนื่องจากมีไหลเวียนเข้าออกของบุคลากรที่ค่อนข้างมากและรวดเร็ว ดังเช่นบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ซึ่งมาจากการรวมตัวของพนักงานหลายบริษัท เมื่อผู้นำกลุ่มแยกตัวออกไปก็พลอยทำให้พนักงานในกลุ่มนั้นระส่ำระสายและลาออกไปด้วย ส่วนปัญหาจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญมักมาจากเงื่อนไขการต่ออายุสัมปทานเนื่องจากต้องอาศัยทั้งกำลังทรัพย์ในการประมูลความสัมพันธ์กับข้าราชการ และสัญญาที่ได้ก็มีอายุสัญญาสั้นไม่ถึง 1 ปีทำให้เติบโตไม่ทันต่อการสร้างฐานลูกค้าและกลุ่มผู้ฟัง (ชังน้อย กุญชร ณ อยุธยา 2547)

ในส่วนการบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ซึ่งเป็นสื่อมวลชนหลักสำหรับประเทศไทยไม่ค่อยประสบปัญหาเมื่อเทียบกับความเติบโตในเรื่องราวได้และผลกำไร แม้บริษัทเอกชนที่ได้เข้าเวลาออกอากาศยังสามารถสร้างความมั่ง

คั้งและขยายเครือข่ายออกอย่างไม่หยุดยั้ง ดังตัวอย่างเช่น บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ ที่เริ่มก่อตั้งในปี 2532 จากการผลิตรายการเพียงอย่างเดียว มาสู่การขยายเครือข่ายในแนวนอนหรือกิจการข้ามสื่อทั้งสิ่งพิมพ์ สื่อกิจกรรม พิเศษ และสื่อภาพยนตร์ ปัจจัยความสำเร็จดังกล่าวขึ้นกับการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในอันได้แก่ ความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์การ ฐานข้อมูลที่เป็นเนื้อหาความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญขององค์การ ระบบการทำงาน เครื่องมือ และเงินทุน รวมถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการปัจจัย ภายนอกคือ การแข่งขัน ความต้องการของผู้รับสาร ช่องทางการตลาดใหม่ๆ และความสามารถของพันธมิตรที่ร่วมบริหาร (จำเรียง โมนะ 2548) แม้ว่าปัจจัย ต่างๆจะประสมกับอุปสรรคที่มาจากนโยบายของสถานีโทรทัศน์ก็ตาม ตัวสถานี เองก็มีความพยายามในการขยายเครือข่ายแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการของภาคเอกชน ดังตัวอย่างเช่นการแพร่ ภาพและเสียงโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมโดยสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 ไปกว่าร้อยละ ประเทศมาตั้งแต่ปีพ.ศ.2541 แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จมากอย่างที่คาดหวังไว้ทั้งนี้ เนื่องมาจากงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการยังมียู่งจำกัดทั้งที่มาจาก โฆษณาและการสนับสนุนของรัฐ ประการสำคัญรายการที่แพร่ภาพและเสียง ออกไปยังมีจำนวนน้อย ไม่มีเอกลักษณ์ และไม่เชิญชวนให้มีการติดตามจากผู้ รับชมอย่างแพร่หลาย (พรภัสสร หริมเจริญ 2545) ยิ่งกว่านั้นสถานีโทรทัศน์มี ความพยายามดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายของรัฐธรรมนูญเช่นกันแม้ว่าจะเป็น เพียงจุดเริ่มต้นดังเช่นการตั้งภาคประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการเสนอข่าว ภาคคำของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 แต่การบริหารจัดการ เป็นไปในลักษณะที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน (นาคยา แววีร์คุปต์ 2548) กล่าวคือ ประชาชนมีโอกาสดำเนินการเสนอข่าวหรือเสนอประเด็นปัญหาแต่ทั้งนี้การมี ส่วนร่วมอยู่ภายใต้ทัศนคติของผู้สื่อข่าวในฐานะผู้ดำเนินรายการ รวมทั้ง ประชาชนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าประชาชนได้พยายาม แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการมีส่วนร่วมมากกว่าที่เป็นอยู่ก็ตาม

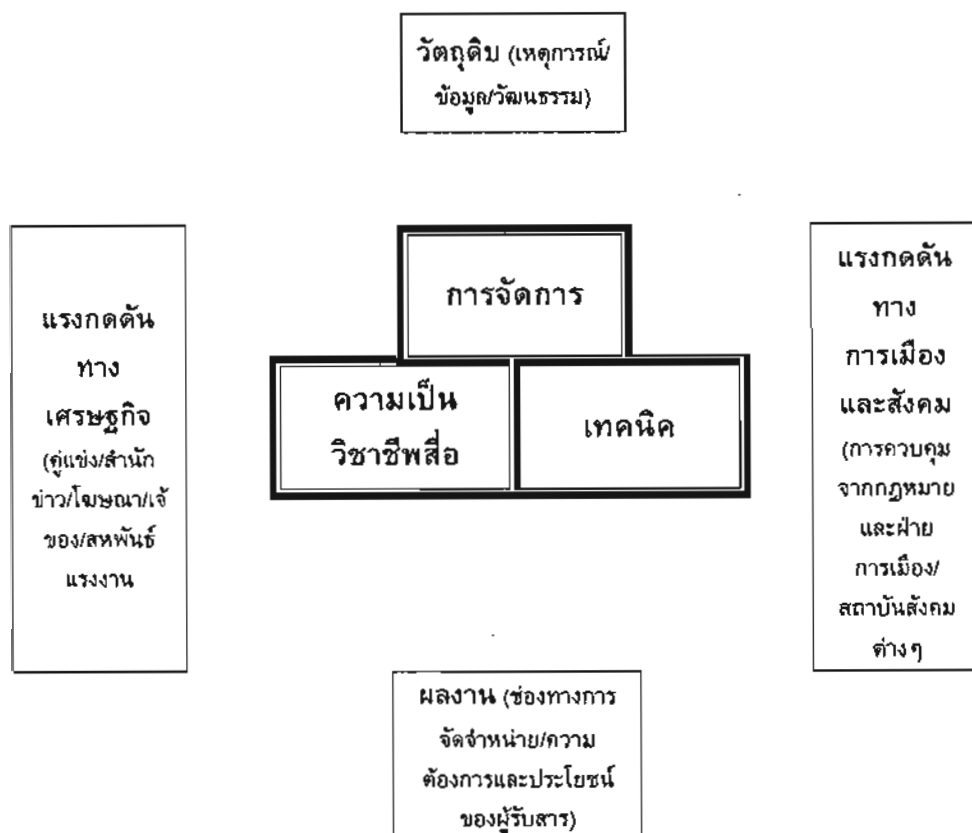
โดยสรุป จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้เห็นภาพรวม ของการค้นพบที่สะท้อนถึงพัฒนาการในการบริหารจัดการสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะสื่อใหญ่เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุที่มีการบริหารจัดการ

ที่คำนึงถึงเป้าหมายใน 3 ระดับที่แตกต่างกันคือ ระดับท้องถิ่นที่มีความเป็น
 ประชาคม ระดับชาติ และระดับระหว่างประเทศ จึงทำให้สื่อมวลชนข้างต้นมี
 พัฒนาการสูงในการเป็นส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหาร
 จัดการจึงมีโครงสร้างและหน้าที่แข็งแกร่งโดยสามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์
 ได้ ความเป็นสื่อใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อมวลชนทำให้หลีกเลี่ยงจากการ
 แทรกแซงอิทธิพลของระบบการเมืองไม่ได้ ส่วนนิตยสารจะมีการบริหารจัดการที่
 แตกต่างไปจากสื่อมวลชนข้างต้นทั้งนี้เพราะนิตยสารเป็นสื่อทางเลือก ที่
 เหมาะสมกับผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคที่มีสถานภาพเศรษฐกิจค่อนข้างสูงซึ่งเป็น
 กลุ่มที่ให้ความสนใจกับข่าวสารเชิงลึก ข่าวเจาะ และข่าวที่มีความแตกต่างไปจาก
 ข่าวปกติทั่วไปที่เกิดขึ้นเป็นประจำวัน การบริหารจัดการจึงเป็นโครงสร้างที่หลวม
 เพื่อสนองต่อการนำเสนอข่าวสารดังกล่าว

กรอบความคิดทฤษฎี

กรอบความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนมีพื้นฐาน
 จากการทำความเข้าใจในโครงสร้างขององค์การด้านสื่อสารมวลชน การ
 แสดงออกของสมาชิกในองค์การ และผลจากการปฏิบัติงานตามนโยบายของ
 องค์การสื่อสารมวลชนนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเนื้อหาและวิธีการนำเสนอของ
 สื่อมวลชนเป็นอิทธิพลจากการกล่อมเกลาสังคมและทัศนคติของคนทำงานในสื่อ
 (media worker) รวมถึงการปฏิบัติงานประจำวันในสื่อที่คนทำงานสื่อสังกัด
 อย่างไรก็ตามในทางกลับกันผู้ที่ทำการสื่อสารย่อมได้รับอิทธิพลจากภายนอกเข้า
 มากระทำจากปัจจัยภายนอกกว้างมาสู่ปัจจัยภายนอกในระดับที่แคบลง เช่น
 จากการกระแสโลกาภิวัตน์มาสู่สังคม จากสังคมมาสู่อุตสาหกรรมสื่อ จาก
 อุตสาหกรรมสื่อมาสู่บริษัทหรือองค์การสื่อสารมวลชน และจากองค์การสื่อสารมวลชนมา
 สู่นักการสื่อสาร ดังนั้นองค์การสื่อสารมวลชนกับกระแสสังคมจึงมีปฏิกริยาโต้ตอบ
 ระหว่างกันโดยตลอด (โปรดอ่านรายละเอียดใน McQuail 1994: chap.7) ใน
 องค์การสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วยภารกิจในการทำหน้าที่อยู่ 3 ด้านคือ ด้านการ
 จัดการ ด้านเทคนิค และด้านวิชาชีพสื่อ ซึ่งภารกิจทั้งสามจะมีการบริหารจัดการ
 แบบพัวพันเฟื่อง แต่ละงานจะดำเนินไปอย่างเกี่ยวข้องกัน (ดังแผนภาพ)

กรอบทฤษฎีของ McQuall



การบริหารจัดการจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับข้อมูลและความคิดเป็นวัตถุประสงค์เข้ามาในองค์กร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ดังกล่าวเช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และวัฒนธรรมที่หลากหลาย วัตถุประสงค์เหล่านี้จะเข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรสื่อมวลชนเพื่อแปรสภาพไปเป็นผลงานหรือผลผลิตในรูปของข่าวและเนื้อหาสาระจากสื่อมวลชนเพื่อส่งออกไปยังช่องทางจัดจำหน่ายไปสู่ความต้องการของผู้รับสารในฐานะผู้บริโภค การบริหารจัดการขององค์กรสื่อมวลชนดังกล่าว ไม่ได้ดำเนินไปอย่างอิสระหากแต่ได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันภายนอกโดยเฉพาะแรงกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แรงกดดันทางเศรษฐกิจที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ สื่อมวลชนที่เป็นคู่แข่ง สำนักข่าวสาร/สำนักข่าวทั้งหลาย ผู้ลงโฆษณา เจ้าของ/ผู้

ถือหุ้น และสหพันธ์แรงงานขององค์กร ส่วนแรงกดดันจากสังคมและการเมือง ส่วนใหญ่จะมาจากสถาบันสังคมต่างๆ และความพยายามเข้ามาควบคุมสื่อจากการเมืองและระเบียบกฎหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรของสื่อมวลชนต้องเข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ และไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างสมบูรณ์ อย่างน้อยจะต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคคล 5 แหล่งต่อไปนี้คือ สังคมเจ้าของ/ลูกค้า/ผู้จัดส่งวัตถุดิบ แหล่งข่าว พนักงานภายในองค์กร และประชาชนผู้รับสาร จึงจะทำหน้าที่สื่อมวลชนในระดับพื้นฐานได้

เนื้อหาและการนำเสนอของสื่อมวลชนจะมีความแตกต่างหลากหลาย แต่กระนั้นสามารถสรุปบทบาทของเนื้อหาและวิธีการนำเสนอของสื่อมวลชนได้อย่างย่อเพียง 3 ประเภท ได้แก่ บทบาทในการสืบสาวราวเรื่องและการตีความเหตุการณ์ บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทที่แสดงการคัดค้านไม่เห็นด้วย ซึ่งการบริหารจัดการไปตามบทบาทเหล่านั้นดูเหมือนง่ายแต่เป็นเรื่องยุ่งยาก ทั้งนี้เพราะการทำหน้าที่ดังกล่าวมักจะเกิดความขัดแย้งภายในตนเองหรือการต่อสู้ภายในจิตใจเสมอๆ ความขัดแย้งภายในใจทำให้คนทำงานสื่อมีอคติหรือเลือกข้างได้ ตัวอย่างของความขัดแย้งภายในใจที่พบเห็น ได้แก่ การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของคนทำงานสื่อมักจะทำให้ขาดความเป็นกลางหรือละเลยข้อมูลข่าวสารพื้นฐาน ความรักในอิสระและความคิดแบบสร้างสรรค์ก็ทำให้กระทบกับการทำงานแบบระบบราชการในองค์กรที่ตนเองสังกัด และการตั้งเป้าประสงค์ในการสื่อสารพลอยทำให้ละเลยการเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค ฉะนั้นคนทำงานสื่อต้องเตือนตัวเองให้เป็นมืออาชีพ เพราะบทบาทและจรรยาบรรณของความเป็นนักวิชาชีพจะบรรเทาผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นได้กับเนื้อหาและวิธีการนำเสนอ หากปราศจากความเป็นมืออาชีพก็จะทำให้คนทำงานสื่อกังายต่อการใช้ทักษะ ค่านิยม และความเชื่อส่วนตัว ยิ่งกว่านั้นอาจใช้อคติดังกล่าวบังคับให้ผู้อื่นเห็นคล้อยด้วย

โดยสรุป โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรสื่อมวลชนมีส่วนทำให้สื่อสารมวลชนแยกไม่ออกจากแรงกดดันต่างๆ ซึ่งเป็นแรงกดดันที่มาจากหลายระดับและหลายประเภท แต่ทั้งนี้องค์กรสื่อมวลชนจะรอดพ้นจากอคติในการบริหารจัดการได้ก็ต่อเมื่อพยายามทำให้ตนเองมีความเป็นนักวิชาชีพอยู่ในจิตใจตลอดเวลา

ระเบียบวิธีการวิจัย

การค้นหาคำตอบที่เป็นคำตอบของการศึกษานี้ ได้อาศัยกระบวนการวิจัย 2 แบบเพื่อให้สนับสนุนซึ่งกันและกันในการเข้าสู่คำตอบ แบบแผนของวิธีการวิจัยที่ใช้ได้แก่ แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเก็บรายละเอียดถึงพฤติกรรมในการบริหารจัดการและการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การสื่อสารมวลชนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และแบบแผนการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อประมวลผลของการบริหารจัดการจากสื่อสารมวลชนโดยภาพรวม และจากแต่ละสื่อ ผลการวิเคราะห์ของการวิจัยเชิงปริมาณทำให้ทราบถึงการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรเพื่อนำมาใช้อธิบายรายละเอียดของการวิจัยเชิงคุณภาพ ในขณะเดียวกันการวิจัยทั้งสองแบบก็นำมาซึ่งข้อสรุปที่เป็นองค์ความรู้ของการวิจัยนี้ด้วย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การวางรูปแบบการวิจัย อาศัยรูปแบบการวิจัยนี้ในการเข้าไปคลุกคลีกับองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการอธิบายถึงพฤติกรรมในการบริหารจัดการขององค์การทั้งที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย สิ่งที่เหมาะสม และสิ่งที่แตกต่างในแต่ละองค์การ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากข้อมูลด้านเอกสารแล้วยังได้ข้อมูลมาจากการวิจัยในภาคสนามโดยใช้วิธีการเฝ้าสังเกตและการสัมภาษณ์เจาะลึกตามแนวทางของชุดของมโนทัศน์ที่ระบุไว้ในกรอบความคิดทฤษฎีและการสำรวจเอกสารภายใต้วัตถุประสงค์ของงานวิจัย ทั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลในการสำรวจเอกสารได้เก็บข้อมูลจากรายงานการวิจัยในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยซึ่งเปิดหลักสูตรการสอนในขอบเขตของการบริหารการสื่อสาร

2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรและมโนทัศน์ภายในขอบเขตของการวิจัยการบริหารการสื่อสาร ข้อมูลดังกล่าวได้จากการเฝ้าสังเกตการณ์ในองค์การที่เป็นกรณีศึกษา (case study) ทั้ง 4 ประเภทที่เป็นสื่อสารมวลชนหลัก กล่าวคือ เป็นองค์การสื่อสารมวลชนที่นำเสนอข่าวและข่าวสารเป็นประจำอย่างต่อเนื่องในทิศทางการ

นำเสนอที่กำหนดเป็นนโยบายไว้จากกองบรรณาธิการหรือนักวิชาชีพสื่อมวลชน ซึ่งประกอบด้วยองค์การสื่อมวลชนต่อไปนี้

- 2.1. องค์การหนังสือพิมพ์
- 2.2. องค์การนิตยสาร
- 2.3. องค์การวิทยุกระจายเสียง (ในที่นี้เรียกว่าวิทยุ)
- 2.4. องค์การวิทยุโทรทัศน์ (ในที่นี้เรียกว่าโทรทัศน์)

3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งควบคู่กับการเข้าไปสังเกตการณ์ โดยมีแนวการสัมภาษณ์และการสังเกตร่วมกันในแนวคำถามเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ

องค์การของท่านมีการจัดโครงสร้างและหน้าที่อย่างไร โดยอาศัยแนวความคิดอะไร และองค์การของท่านมีสายการบังคับบัญชา หัวใจในการดำเนินงานและจัดการทางธุรกิจทางด้านสื่อสารมวลชนอย่างไร แตกต่างจากองค์การอื่นอย่างไรบ้าง มีการรวมกลุ่มและการลงทุนที่ต่อเนื่องในบริษัทอื่นๆ เพื่อขยายกิจการ (conglomerate) หรือไม่ อะไรบ้าง

2. ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

กรุณابอกแนวทางของนโยบายไม่ว่าในเรื่องเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการแข่งขัน และการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) นอกจากนี้ท่านมีแนวทางการจัดการทางการสื่อสารในองค์การอย่างไรเพื่อบรรลุไปสู่เงื่อนไขดังกล่าว

3. การบริหารสำนักงาน (การแบ่งงานและกระบวนการทำงาน)

โปรดเล่าถึงการจัดการและการดูแลทางด้านสำนักงานทั้งในแง่แนวความคิดและในทางปฏิบัติเช่น กรรมสิทธิ์และหุ้นส่วนหรือเครือข่ายที่เข้าช่วงการบริหารงานบุคคล (ตั้งแต่การรับเข้า การจำแนกตำแหน่ง ค่าตอบแทน สวัสดิการ การลงโทษ และการลาออก) การบริหารทางด้านการเงิน-การบัญชี (งบดุล งบกำไร-ขาดทุน และการจัดสรรงบประมาณ) การตลาด (รูปแบบทางการตลาด การจัดกิจกรรม รูปแบบและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การจัดจำหน่าย ระบบสมาชิก ความผูกพันภักดีจากผู้รับสาร และอื่นๆ) โฆษณา (การหาโฆษณา รูปแบบอัตราการค้าค่าโฆษณา อิทธิพล และอื่นๆ) การวิจัย ฯลฯ

4. การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี (การแบ่งงานและกระบวนการทำงาน)

โปรดเล่าถึงการจัดการและการดูแล(การแบ่งงานและกระบวนการทำงาน)ทั้งในแง่แนวความคิดและในทางปฏิบัติทางด้านวิศวกรรม ช่าง และนักเทคนิค ไม่ว่าจากโรงพิมพ์ หรือระบบการออกอากาศ

5. การบริหารงานวารสารศาสตร์ (การแบ่งงานและกระบวนการทำงาน)

โปรดเล่าถึงการจัดการและการดูแลทางด้านวารสารศาสตร์ทั้งในแง่แนวความคิดและในทางปฏิบัติเช่น การบริหาร กระบวนการการทำงาน เกณฑ์ในการจัดทำผังรายการ การนำเสนอข่าว ความรับผิดชอบ เสรีภาพ อุดมการณ์ทางวิชาชีพ และจริยธรรมของกองบรรณาธิการ งานข่าว หรืองานการผลิต หรืออื่นๆ

6. ความสัมพันธ์ของหน่วยย่อยจากข้อ 3 ถึงข้อ 5

ความสัมพันธ์ในการทำงาน รายได้ ขวัญกำลังใจ อิทธิพล กระบวนการตัดสินใจ หรือพฤติกรรมต่างๆ ระหว่างฝ่ายสำนักงาน งานทางวิศวกรรม และงานทางด้านวารสารศาสตร์

7. ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

โปรดอธิบายถึงขอบเขตของการทำงานระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง สังคม นายทุน และผู้รับสาร ที่มีอิทธิพลหรือบทบาทต่อการทำงานทั้งในแง่การสร้างกิจกรรม ปัจจัยเกื้อหนุน และอุปสรรค

8. การประเมินผลและอนาคต

มีการประเมินความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ แนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต และการบริหารจัดการในอุดมคติอย่างไร

9. อื่น ๆ

4. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล (informants) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้นเป็นกลุ่มผู้มีบทบาทและรับผิดชอบในองค์กรนั้นๆโดยเป็นผู้บริหารจัดการในระดับสูงหรือเป็นเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่เป็นต้นแบบของ

องค์การนั้น ซึ่งจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจนข้อมูลมีความกระจ่างชัด ผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเภทของสื่อมวลชนได้ดังนี้

- 4.1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มาจากสื่อโทรทัศน์ โดยเลือกตัวแทนจากบริษัทเอกชนผู้รับสัมปทาน สถานีที่ดำเนินงานตามรูปแบบของระบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ และสถานีที่บริษัทเอกชนไม่ต้องบริหารงานภายใต้ของรัฐและกำลังอยู่ในห้วงเวลาที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง รวมผู้ให้ข้อมูล 11 คน ดังนี้
 - 4.1.1. ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 จำนวน 3 คน
 - 4.1.2. ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 จำนวน 4 คน
 - 4.1.3. ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง ITV จำนวน 4 คน
- 4.2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มาจากสื่อวิทยุ จำแนกผู้ให้ข้อมูลที่มาจากขนาดของสถานีที่แตกต่างกัน เป็นสถานีขนาดเล็กและไม่แสวงกำไร สถานีขนาดกลางซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้รับสัมปทานเพื่อเป็นสถานีวิทยุเชิงพาณิชย์ สถานีขนาดใหญ่เป็นผู้ให้สัมปทานคลื่นความถี่และเครือข่ายบริษัทธุรกิจที่เช่าเวลาออกอากาศ รวมผู้ให้ข้อมูล 18 คน ดังนี้
 - 4.2.1. ผู้บริหารสถานีวิทยุขนาดเล็กจำนวน 6 คน มาจากสถานีวิทยุ ม.ก. วิทยุจุฬา. และกศน.
 - 4.2.2. ผู้บริหารสถานีวิทยุขนาดกลางจำนวน 5 คน จากคลื่นวิทยุ FM 96 FM 101 (INN) AM 1179 (บ.บันทึกเสียงรุ่งสยาม) AM 1305 (บ.ศรีเอทีพี) และ FM ต่างจังหวัด (RK Media)
 - 4.2.3. ผู้บริหารสถานีวิทยุขนาดใหญ่จำนวน 7 คน จากคลื่นวิทยุ FM 92.5 (สวท.) FM REG (อสมท.) FM BKK (อสมท.) FM 100.5 (อสมท.) FM 103 (ทบ.)
- 4.3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มาจากสื่อหนังสือพิมพ์ ผู้ให้ข้อมูลคัดเลือกตัวแทนจากสื่อหนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายสูงเชิงปริมาณ (หัวสี) สื่อหนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายสูงเชิงคุณภาพ (หัวขาวดำ) สื่อหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเศรษฐกิจ และกีฬา รวมผู้ให้ข้อมูล 9 คน ดังนี้

- 4.3.1. ผู้บริหารหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ จำนวน 2 คน
- 4.3.2. ผู้บริหารหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน จำนวน 3 คน
- 4.3.3. ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ จำนวน 2 คน
- 4.3.4. ผู้บริหารหนังสือพิมพ์สยามกีฬา จำนวน 2 คน
- 4.4. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มาจากสื่อนิตยสาร เนื่องจากสื่อนิตยสารจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงมีพนักงานจำนวนในสังกัดน้อย ดังนั้นจำเป็นต้องสัมภาษณ์จำนวนนิตยสารเพิ่มขึ้นเพื่อให้ทราบทิศทางของพฤติกรรมที่แน่นอนมากขึ้น รวมผู้ให้ข้อมูล 9 คน ดังนี้
 - 4.4.1. ผู้บริหารนิตยสาร นิตยสารขวัญเรือน จำนวน 1 คน
 - 4.4.2. ผู้บริหารนิตยสารสกุลไทย จำนวน 1 คน
 - 4.4.3. ผู้บริหารนิตยสาร อสท. จำนวน 1 คน
 - 4.4.4. ผู้บริหารนิตยสาร Honeymoon+Travel จำนวน 1 คน
 - 4.4.5. ผู้บริหารนิตยสารกินรี บริษัทเมจิกโปรดักชั่น จำกัด
 - 4.4.6. ผู้บริหารนิตยสารในเครือบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน
 - 4.4.7. ผู้บริหารนิตยสาร Living etc จำนวน 1 คน
 - 4.4.8. ผู้บริหารนิตยสาร Elle, Elle Décor และ Marie Claire ของ Group Publisher of Hachette Filipacchi Post Company จำนวน 1 คน
 - 4.4.9. ผู้บริหารนิตยสาร Madame Figaro จำนวน 1 คน

รวมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 47 คน

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (data triangulation) ได้มีการตรวจสอบข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยหัวหน้าโครงการได้จัดส่งผู้ตรวจสอบข้อมูลต่างหากลงไปเก็บข้อมูลในสนามวิจัยในบางคำถามจากเจ้าหน้าที่อาวุโสขององค์กรโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้าต่อนักวิจัยในเครือข่ายซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่แตกต่างกัน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล จะอาศัยการพรรณนาและอภิปรายเนื้อหาเพื่อสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ภายใต้หลักการของการบริหารงานสื่อสารมวลชน ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและพฤติกรรมการบริหารการสื่อสารในองค์กรสื่อมวลชน

แต่ละประเภทว่าเป็นอย่างไรโดยจะอิงข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์มาเป็นหลักฐาน

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 2 ส่วนๆที่ 1 ว่าด้วยการวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารจัดการของสมาชิกในองค์การสื่อสารมวลชน และส่วนที่สองว่าด้วยการตรวจสอบความนิยมของประชาชนผู้รับสารที่มีต่อสื่อสารมวลชน โดยมีรายละเอียดของการวิจัยดังต่อไปนี้

พฤติกรรมการบริหารจัดการของสมาชิกในองค์การ

1. การวางรูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกเหนือจากข้อมูลจากการวิจัยคุณภาพในเรื่องการบริหารจัดการแล้วยังเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณในสนามอีกด้วย โดยจะให้กลุ่มตัวอย่าง(ที่เป็นตัวแทนของสมาชิกทั้งหมดขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนทั้ง 4 ประเภทข้างต้น)ซึ่งได้รับความร่วมมือจากองค์การสื่อสารมวลชนในการทอดแบบสอบถามให้กระจายไปยังทุกจุดของหน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามตามตัวแปรที่ระบุไว้ภายใต้กรอบความคิดทฤษฎีที่ได้นำเสนอไว้ในเรื่องการบริหารงานสื่อสารมวลชน

3. แนวคำถามในแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน กล่าวคือ ตอนแรกว่าด้วยยุทธศาสตร์ของกระบวนการบริหารงานสื่อสารมวลชนประกอบด้วย 22 ตัวแปร โดยให้คะแนน (rating) ตามความต้องการเป็น 4 คะแนนจากน้อยที่สุด 1 ไปถึงมากที่สุด 4 ส่วนตอนที่สองว่าด้วยเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภูมิหลังประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังรายละเอียดของตัวแปรต่อไปนี้

3.1 กระบวนการบริหารงานสื่อสารมวลชน ประกอบด้วย

- 3.1.1 หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- 3.1.2 แนวทางในการบริหารจัดการ
- 3.1.3 เจื่อนไขที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- 3.1.4 แนวคิดที่กำกับการบริหารจัดการ

- 3.1.5 เครือข่ายหรือการขยายการลงทุน
- 3.1.6 ปรัชญาในการบริหารจัดการ
- 3.1.7 รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- 3.1.8 กระบวนการในการบริหารจัดการ
- 3.1.9 ปัญหาของสำนักงาน
- 3.1.10 ปัญหาของงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี
- 3.1.11 ปัญหาของงานทางวารสารศาสตร์
- 3.1.12 วิธีการนำเสนอข่าวสาร
- 3.1.13 เนื้อหาข่าวสารที่นำเสนอ
- 3.1.14 จุดยืนการตอบสนองต่อผู้รับสาร
- 3.1.15 งานที่มีความสำคัญ
- 3.1.16 ความสัมพันธ์ของงาน
- 3.1.17 ปัจจัยภายในองค์กร
- 3.1.18 ปัจจัยภายนอกองค์กร
- 3.1.19 คติที่เข้าไปเกี่ยวข้อง
- 3.1.20 มาตรการความรับผิดชอบ
- 3.1.21 สมรรถนะการบริหารจัดการ
- 3.1.22 อนาคตของการบริหารงานสื่อสารมวลชน
- 3.2 ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่ง สังกัด และประเภทของสื่อมวลชน
- 3.3 อื่นๆ

4. การคัดเลือกตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนนี้ คือ กลุ่มคนหรือสมาชิกในองค์กรต่างๆที่จำแนกด้วยประเภทของสื่อ ดังนี้ องค์กรสื่อโทรทัศน์ องค์กรสื่อวิทยุ องค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ และองค์กรสื่อนิตยสาร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแห่งเป็นไปตามสัดส่วนของผู้คนในองค์กรเหล่านั้น

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
- สื่อหนังสือพิมพ์	302	31.6
- สื่อนิตยสาร	187	19.6
- สื่อวิทยุ	201	21.0
- สื่อโทรทัศน์	266	27.8
รวม	956	100.0

5. การวัดความเชื่อมั่นในข้อมูล (reliability) ความเชื่อมั่นในข้อมูลคำนวณจากค่า α ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อรวมร้อยละ 94 และในแต่ละข้อก็ให้ความเชื่อมั่นสูงเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแต่ละคำถามในแบบสอบถามสามารถนำไปทดสอบแบบสอบถามได้

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในข้อมูล

สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อ (α)	0.94

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Alpha
• หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ	
• หลักการเมือง	.94
• หลักการบริหารจัดการ	.94
• หลักการสื่อสาร	.94
• หลักการตลาด	.94
• แนวทางในการบริหารจัดการ	
• การทำงาน	.94

• พฤติกรรมของคน	.94
• เทคนิคการผลิต	.94
• การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.94
• เงื่อนไขที่ใช้ในการบริหารจัดการ	
• แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.94
• ปัจจัยในการจัดการ	.94
• แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.94
• ขอบเขตการสื่อสาร	.94
• ความสามารถเฉพาะตน	.94
• แนวคิดที่กำกับการบริหารจัดการ	
• ระบบอุปถัมภ์	.94
• ระบบตรวจตรา	.94
• ฐานงบประมาณการเงิน	.94
• ระบบเหตุผล	.94
• ระเบียบกฎหมาย	.94
• ลูกค้ำ-คู่แข่ง	.94
• เครือข่ายหรือการขยายการลงทุน	
• เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.94
• เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.94
• เครือข่ายข้ามสื่อ	.94
• เครือข่ายกิจการอื่น	.94
• สร้างความเติบโตในหน่วยไม่สร้างเครือข่าย	.94
• ปรัชญาในการบริหารจัดการ	

• ความสามารถในการประกอบอาชีพสุจริต	.94
• ความอยู่รอดขององค์กร	.94
• ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.94
• ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.94
• รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจัดการ	
• ตามสายการบังคับบัญชา	.94
• เป็นทีมงานหรือโครงการ	.94
• ต่างคนต่างทำ	.94
• กระบวนการในการบริหารจัดการ	
• นโยบายและแผนงาน	.94
• การดำเนินงานและประสานงาน	.94
• การควบคุมและประเมินผล	.94
• งบประมาณ	.94
• ปัญหาของสำนักงาน	
• ระบบเส้นสาย	.94
• ค่าตอบแทน-สวัสดิการ	.94
• กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.94
• ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	.94
• ปัญหาของงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี	
• ความทันสมัยของเครื่องมือ	.94
• สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.94
• ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.94
• ปัญหาของงานทางวารสารศาสตร์	

• ขั้นตอนการทำงาน	.94
• ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.94
• อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.94
• กำไร-รายได้ของบริษัท	.94
• วิธีการนำเสนอข่าวสาร	
• การชวนเชื่อชักจูง	.94
• การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ	.94
• การให้การเรียนรู้	.94
• การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.94
• การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.94
• ความหวังละจินตนาการ	.94
• เนื้อหาข่าวสารที่น่าเสนอ	
• อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.94
• บันเทิง-สาระบันเทิง	.94
• ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.94
• ความรู้และวิทยาการ	.94
• จุดยืนการตอบสนองต่อผู้รับสาร	
• พื้นที่ภูมิศาสตร์	.94
• ความรวดเร็วทันสมัย	.94
• ภูมิหลังของผู้อ่าน	.94
• งานที่มีความสำคัญ	
• สำนักงาน	.94
• วิศวกรรม-เทคนิค	.94

• วารสารศาสตร์	.94
• ความสัมพันธ์ของงาน	
• สำนักงาน-วิศวกรรม	.94
• วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.94
• วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.94
• ปัจจัยภายในองค์กร	
• นโยบายและสายงาน	.94
• กลุ่มคน	.94
• รายได้-สิ่งตอบแทน	.94
• ขวัญกำลังใจ	.94
• เทคนิคการทำงาน	.94
• บรรยากาศในองค์กร	.94
• ปัจจัยภายนอกองค์กร	
• สถานการณ์การเมือง	.94
• ภาวะเศรษฐกิจ	.94
• สภาพสังคม	.94
• เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.94
• เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.94
• ผู้รับสารหรือผู้บริโภค	.94
• ความผิดที่เข้าไปเกี่ยวข้อง	
• การหมิ่นประมาท	.94
• การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.94
• การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.94

• มาตรการความรับผิดชอบ	
• ความรับผิดชอบต่อตนเอง	.94
• การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.94
• การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.94
• การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.94
• สัมฤทธิ์ผลการบริหารจัดการ	
• ตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.94
• ตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.94
• เอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	.94
• สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร	.94
• อนาคตของการบริหารงานสื่อสารมวลชน	
• อ่อนแรงไร้ทิศทาง	.94
• เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ	.94
• แข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกัน	.94
• องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.94

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลในเชิงปริมาณจะนำมาวิเคราะห์ในแบบจำลองทางสถิติต่างๆที่เอื้อต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ โดยวัตถุประสงค์ที่ 1 ซึ่งค้นหาและรวบรวมตัวแปรหรือโมโนทัศน์ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนโดยการหาความถี่ (frequencies) ในตัวแปรที่เป็นมาตรวัดอย่างหยาบ การหาค่าเฉลี่ยที่อยู่ภายในระยะของอันตรภาคตามที่กำหนด (one-sample test) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อจำแนกประเภทของตัวแปร มาวิเคราะห์หาข้อสรุปทั่วไป วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทัศนะของพนักงานในองค์การสื่อสารมวลชนโดยอาศัยการวิเคราะห์

ด้วยค่าเฉลี่ย (mean) ของตัวแปรภูมิหลังที่มีต่อตัวแปรในการบริหารงานสื่อสารมวลชนด้วยสถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (comparative mean) ส่วนวัตถุประสงค์สุดท้ายเป็นการศึกษาหาความแตกต่างในการประยุกต์ใช้การบริหารงานสื่อสารมวลชนอื่นเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างพื้นที่หรือหน่วยงานและคนที่นำกิจกรรมการสื่อสารไปใช้ทั้งนี้จะอาศัยแบบจำลองทางสถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแตกต่าง (discriminant analysis)

ความนิยมของประชาชนผู้รับสารที่มีต่อสื่อสารมวลชน

การตรวจสอบความนิยมของประชาชนผู้รับสารที่มีต่อสื่อสารมวลชนเป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนที่เป็นตัวแทนทั้งประเทศไทยเพื่อพิจารณาว่าประชาชนพอใจในสื่อประเภทใดด้วยเหตุผลใด ความพอใจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของสื่อมวลชนเหล่านั้น

1. การวางรูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมได้มาจากประชาชนผู้รับสารที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคทั้งทางภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

3. แนวคำถามในแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน กล่าวคือ ตอนแรกว่าด้วยการตรวจสอบความนิยมของผู้รับสารที่มีต่อสื่อมวลชนต่าง ๆ ประกอบด้วย 11 ตัวแปร โดยให้คะแนนมากที่สุดเป็น 4 คะแนนน้อยที่สุดเป็น 1 ตอนที่สองว่าด้วยเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภูมิหลังประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังรายละเอียดของตัวแปรต่อไปนี้

3.4 ความนิยมของผู้รับสาร ประกอบด้วย

- 3.4.1 ความตระหนักของผู้รับสารต่อประเภทสื่อสารมวลชน
- 3.4.2 การจดจำหัวของหนังสือพิมพ์
- 3.4.3 การจดจำหัวของนิตยสาร
- 3.4.4 การจดจำชื่อของสถานีวิทยุ

- 3.4.5 การจดจำชื่อของสถานีโทรทัศน์
- 3.4.6 เวลาในการเปิดรับ
- 3.4.7 ประเภทของเนื้อหารายการที่ชื่นชอบ
- 3.4.8 ขอบเขตของเนื้อหาสาระที่สนใจ
- 3.4.9 จุดเด่นของสื่อมวลชนที่ชื่นชอบ
- 3.4.10 สื่อมวลชนที่พัฒนาไปได้ไกล
- 3.4.11 การผูกพันภักดีต่อสื่อมวลชน

3.5 ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน
ความถี่ในการเปิดรับสื่อ และสื่อที่ชอบเปิดรับ

3.6 อื่นๆ

4. การคัดเลือกตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนนี้
มาจากประชาชนในเขตภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศไทย

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
- ภาคกลาง	157	30.08
- ภาคเหนือ	122	23.37
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	140	26.82
- ภาคใต้	103	19.73
รวม	522	100.0

5. การวัดความน่าเชื่อถือในข้อมูล (reliability) ความเชื่อมั่นในข้อมูล
คำนวณจากค่า α ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อรวมร้อยละ 96 และในแต่ละข้อก็ให้ความเชื่อมั่นสูงเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแต่ละคำถาม
ในแบบสอบถามสามารถนำไปทดสอบแบบสอบถามได้

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในข้อมูล

สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อมูลรวมทุกข้อ (α)	0.96

ความนิยมของผู้รับสาร	Alpha
• ความตระหนักของผู้รับสารต่อประเภทสื่อสารมวลชน	.96
• การจดจำหัวข้อหนังสือพิมพ์	.96
• การจดจำหัวข้อนิตยสาร	.96
• การจดจำชื่อของสถานีวิทยุ	.96
• การจดจำชื่อของสถานีโทรทัศน์	.96
• เวลาในการเปิดรับ	.96
• ประเภทของเนื้อหารายการที่ชื่นชอบ	.96
• ขอบเขตของเนื้อหาสาระที่สนใจ	.96
• จุดเด่นของสื่อมวลชนที่ชื่นชอบ	.96
• สื่อมวลชนที่พัฒนาไปได้ไกล	.96
• การผูกพันภักดีต่อสื่อมวลชน	.96

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องความนิยมของประชาชนผู้รับสารที่มีต่อสื่อมวลชนจะวิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละและความถี่และค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวมทั้งความเบี่ยงเบนมาตรฐานในกรณีที่มาวัดวัดเอื้อกัน

การนำเสนอรายงานวิจัย

การนำเสนอรายงานในระยะที่สามซึ่งว่าด้วยการบริหารงานสื่อสารมวลชนจะจัดทำรายงานออกเป็น 5 ชุด (volume) ชุดที่ 1 จะเป็นรายงานการบริหารงานสื่อสารมวลชนในภาพรวมซึ่งจะปรากฏในงานวิจัยที่ท่านกำลังถืออยู่ ชุดที่ 2 จะเป็นรายงานการวิจัยการบริหารงานสื่อหนังสือพิมพ์ ชุดที่ 3 จะเป็นรายงานการวิจัยการบริหารงานนิตยสาร ชุดที่ 4 จะเป็นรายงานการวิจัยการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียง และชุดที่ 5 จะเป็นรายงานการวิจัยการบริหารงานสื่อโทรทัศน์ โดยหนังสือชุดแรกซึ่งเป็นภาพรวมนี้จะเป็นการนำเสนอ

เรียงไปตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การค้นหาคำตอบในวัตถุประสงค์ที่ 1 จะปรากฏในบทที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ 2 จะปรากฏในบทที่ 3 ต่อเนื่องกับบทที่ 4 และ วัตถุประสงค์ที่ 3 จะปรากฏในบทที่ 5 โดยบทที่ 6 จะเป็นบทสรุป ส่วนบทที่ 1 จะเป็นบทนำว่าด้วยการวิจัย

ประโยชน์

1. เพื่อให้ทราบและเข้าใจการบริหารงานสื่อสารมวลชนว่าประกอบด้วยมิติ (มโนทัศน์และตัวแปร) อะไรบ้าง และมิติต่างๆมีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการตอบสนองต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน
 2. สามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปพัฒนาระบบการบริหารงานสื่อสารมวลชนในองค์การสื่อต่างๆให้ประสบผลสำเร็จ
 3. เพื่อนำข้อค้นพบไปจัดทำแผนพัฒนาการบริหารงานสื่อสารมวลชนอย่างมีเป้าหมายที่รับผิดชอบต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณ
 4. สามารถนำไปพัฒนาหลักสูตรในสาขาวิชาการบริหารงานสื่อสารมวลชน (mass communication administration) ที่มุ่งศึกษาถึงกลไกการบริหารการสื่อสารในองค์การสื่อต่างๆ
 5. อาจใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในฐานะกรณีศึกษาสำหรับนักศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยการนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในแต่ละองค์การต่อไป
-

บทที่ 2

ปัจจัยในการบริหารงานสื่อสารมวลชน

งานวิจัยการบริหารงานสื่อสารมวลชนมุ่งเน้นการค้นคว้าหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในทางการบริหารของผู้บริหารและทัศนคติของสมาชิกในองค์การสื่อสารมวลชน ภาพรวมของปัจจัยในการบริหารงานสื่อสารมวลชนแยกได้เป็นการสำรวจตัวแปรต่างๆในปัจจัยการบริหารโดยอาศัยการวิจัยเชิงปริมาณ และการแสวงหาคุณสมบัติและคุณลักษณะของมโนทัศน์ในปัจจัยการบริหารงาน โดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสำรวจกลุ่มตัวแปรในปัจจัยการบริหารงาน สื่อสารมวลชน

การสำรวจตัวแปรต่างๆที่ปรากฏในปัจจัยในการบริหารงานสื่อสารมวลชน ประกอบด้วยองค์ประกอบของตัวแปรใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นการกล่าวถึงตัวแปรต่างๆที่ประกอบขึ้นเป็นองค์ประกอบที่มาจากรากฐานทางทฤษฎีตามที่นักทฤษฎีทั้งหลายได้กำหนดหมวดหมู่ไว้ และลักษณะที่สองเป็นการจัดกลุ่มตัวแปรตามการสังเกตจริงจากพื้นที่ปฏิบัติงานทั้งนี้โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกลุ่มตัวแปรตามทฤษฎี

อาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนของไทยมีความเติบโตก้าวหน้าพอสมควร อย่างน้อยผู้คนที่ประกอบอาชีพในวงการสื่อสารมวลชนมีจำนวนมากโดยเฉพาะวงการสื่อสารมวลชนโดยตรงที่มาจากสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างเกือบหนึ่งพันคนเป็นผู้คนที่ทำงานในวงการหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์มากกว่าองค์การ

ที่เหลือทั้งนี้เนื่องจากองค์การทั้งสองมีโครงสร้างการทำงานและการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อน น่าสังเกตว่าสื่อหนังสือพิมพ์เป็นสื่อในคลื่นลูกที่หนึ่งที่เกิดขึ้นมานาน ในขณะที่สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อในคลื่นลูกที่สองซึ่งเกิดขึ้นภายหลังเมื่อประมาณหนึ่งร้อยปีนี่เอง สำหรับสื่อวิทยุและนิตยสารเป็นสื่อที่มีโครงสร้างขององค์การขนาดเล็กเมื่อเทียบกับสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ ทำให้มีจำนวนพนักงานในองค์การไม่มาก สื่อหนังสือพิมพ์รายวันส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพแม้ว่าบางหัวจะด้อยคุณภาพซึ่งทำให้มีพนักงานมากกว่าพนักงานในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณซึ่งมีหัวหนังสือพิมพ์ไม่มากนักเนื่องจากไทยรัฐ และเดลินิวส์แทบครองตลาดของหนังสือพิมพ์ทำนองนี้เกือบทั้งหมด ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจหรือสยามกีฬาโดยรวมมีจำนวนน้อยกว่าทั้งนี้เพราะหัวหนังสือพิมพ์เหล่านี้มีจำนวนไม่มากอีกทั้งส่วนมากจะเป็นหนังสือพิมพ์ไม่ใช่รายวัน นิตยสารเป็นสื่อที่มีคนทำงานในแต่ละหัวไม่มากนัก อาจเป็นเพราะนิตยสารจำนวนมากไม่ได้มีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง นิตยสารส่วนหนึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีหัวจากต่างประเทศแต่มีการปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับตลาดภายในประเทศ นิตยสารที่มีหัวจากต่างประเทศยังมีไม่มากเมื่อเทียบกับนิตยสารภายในประเทศ แต่ก็ต้องยอมรับว่ามีอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างรวดเร็ว เมื่อพิจารณาจากพนักงาน สถานีวิทยุเป็นอีกองค์การหนึ่งที่มีคนทำงานในแต่ละองค์การไม่ค่อยมาก ขนาดขององค์การก็ไม่ได้ทำให้จำนวนพนักงานแตกต่างกันมากนัก เพราะสถานีขนาดเล็กมีอาสาสมัครหรือพวกฝึกหัดเข้ามาร่วมงานมากขึ้น สถานีโทรทัศน์เป็นองค์การที่ประกอบด้วยพนักงานจำนวนมากเนื่องจากโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีความสลับซับซ้อนทำให้มีการแบ่งฝ่ายละเอียดไปด้วย ในจำนวนผู้ประกอบอาชีพในองค์การสื่อมวลชนเหล่านั้นกลับพบว่า เป็นพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชายทั้งที่อาชีพสื่อมวลชนเป็นอาชีพที่หนักต้องออกทำงานในพื้นที่หรือเป็นนักรบทางความคิด เนื่องจากสื่อมวลชนเป็นองค์การที่เป็นสถาบันการพัฒนาขององค์การจึงไม่แตกต่างจากสถาบันอื่นที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ ในวัยกลางคนเป็นส่วนใหญ่ และอยู่ในวัยเริ่มต้นทำงานจำนวนไม่น้อยเพราะวิชาชีพแบบนี้ต้องการคนรุ่นใหม่เข้าไปร่วมงาน คนในวัยสูงอายุจะพบว่าจำนวนน้อย แต่คนเหล่านี้มักเป็นแบบอย่างให้กับสื่อมวลชนรุ่นหลังๆ แม้ว่าสื่อมวลชนจะได้รับการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการว่าเป็นฐานันดรที่ 4 ซึ่งเป็นผู้แทนที่ไม่ได้มา

จากการเลือกตั้งแต่ก็ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคม แต่พนักงานเหล่านั้นกลับไม่ได้มีรายได้สูงเป็นพิเศษแต่อย่างใด หากเทียบกับสื่อมวลชนในประเทศที่เจริญแล้ว แม้ว่าพนักงานในสื่อโทรทัศน์จะมีรายได้สูงแต่ก็ไม่ได้แตกต่างไปอย่างชัดเจน หากกล่าวไปแล้วผู้สื่อข่าวไม่ว่าจากสื่อประเภทใดก็มีรายได้ขั้นต่ำไม่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจนไปจากข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาเท่ากัน ด้วยเหตุนี้คนทำงานในสื่อจึงยังคงขัดสนไม่พอใช้จ่าย และกลายเป็นที่มาที่ให้นักข่าวบางส่วนสร้างอิทธิพลหรือรับของขวัญจากผู้มีอิทธิพลอันทำให้การนำเสนอข่าวขาดความเป็นกลาง ข้อมูลในเรื่องตำแหน่งของคนทำงานสื่อมวลชนยืนยันถึงความยากไร้เพราะสายการบังคับบัญชาเป็นสามเหลี่ยมมุมป้านมากจนทำให้พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ ระดับของนักบริหารที่สูงมากขึ้นจะลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว จนกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า นักบริหารระดับสูงมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับพนักงานในระดับล่าง ไม่น่าแปลกใจที่ว่าทำไมพนักงานระดับล่างเหล่านี้จึงทำงานในลักษณะเป็นกลไกมากกว่ามีความคิดริเริ่มในเรื่องใหม่ๆ งานที่พนักงานทำประมาณครึ่งหนึ่งเป็นคนทำงานที่เกี่ยวข้องกับวารสารศาสตร์ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสื่อสารมวลชน จำนวนถัดมาเป็นคนที่อยู่ในสำนักงานซึ่งดูแลเรื่องการจัดการทั่วไป คนจำนวนน้อยที่ทำงานทางด้านช่าง วิศวกร และเทคนิค ซึ่งสถานภาพของวิศวกรอาจไม่ดীনกเมื่อเทียบกับสายงานของวิศวกรรมโดยตรงในบริษัทด้านวิศวกรรม แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าคนที่ทำงานเกี่ยวข้องกับวารสารศาสตร์ซึ่งเป็นงานโดยตรงจะมีรายได้มากกว่ากลุ่มคนในสายงานอื่น

ร้อยละของภูมิหลัง

หน่วยงาน	ร้อยละ
• หนังสือพิมพ์	31.6
• นิตยสาร	19.6
• วิทยุ	21.0
• โทรทัศน์	27.8
รวม	100.0

ที่ทำงาน	ร้อยละ
• หนังสือพิมพ์ปริมาณ	7.1
• หนังสือพิมพ์คุณภาพ	15.4
• หนังสือพิมพ์เฉพาะทาง	9.1
• นิตยสารนอก	6.5
• นิตยสารใน	13.1
• สถานีวิทยุขนาดเล็ก	5.5
• สถานีวิทยุขนาดกลาง	8.6
• สถานีวิทยุขนาดใหญ่	6.9
• ไอทีวี	10.9
• ช่อง 3	9.0
• ช่อง 11	7.9
รวม	100.0
เพศ	ร้อยละ
• หญิง	58.6
• ชาย	41.4
รวม	100.0
อายุ	ร้อยละ
• วัยเริ่มต้นทำงาน	36.5
• วัยกลางคน	53.2
• วัยผู้ใหญ่	10.3
รวม	100.0
รายได้	ร้อยละ
• ไม่พอใช้จ่าย	28.8
• พอดีใช้สอย	56.3

• เงินเหลือเก็บ	14.9
รวม	100.0
ตำแหน่ง	ร้อยละ
• พนักงานระดับปฏิบัติการ	79.2
• นักบริหารระดับต้น	12.6
• นักบริหารระดับกลางขึ้นไป	8.3
รวม	100.0
งานที่ทำ	ร้อยละ
• งานสำนักงาน	35.7
• งานวิศวกรรมและเทคโนโลยี	13.6
• งานด้านวารสารศาสตร์	50.7
รวม	100.0

พนักงานหรือคนทำงานในองค์การสื่อสารมวลชนซึ่งมีภูมิหลังข้างต้น จะปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบการบริหารงานสื่อสารมวลชนอันประกอบด้วย โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงานหรือ การจัดการทั่วไป การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค การบริหารวารสารศาสตร์ซึ่งเป็นหัวใจในการทำงานสื่อสารมวลชน ความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยหรืองานทั้งสามที่กล่าวมา ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนแนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต

จากการสำรวจความคิดเห็นของคนทำสื่อพบว่าปัจจัยข้างต้นที่อ้างอิงจาก แนวความคิดทฤษฎีในการบริหารองค์การสื่อสารยังประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ เป็นจำนวนมาก เช่น ตัวแปรที่สนับสนุนภารกิจตามโครงสร้างและหน้าที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของโครงสร้าง และการทำหน้าที่ตามพื้นฐานของโครงสร้างนั้นๆ

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ

อาจพบเห็นโครงสร้างองค์การได้จากแผนภูมิที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติขององค์การ แต่พฤติกรรมที่ทำให้โครงสร้างขององค์การมีรูปร่างหน้าตาอย่างที่ปรากฏนั้นเนื่องมาจากการยึดในหลักการที่กำหนดโครงสร้างแตกต่างกัน โดยที่องค์การหนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยส่วนผสมของหลักการแต่ละหลักการไม่เท่ากัน พื้นฐานโครงสร้างขององค์การจะแตกต่างกันใน 4 ลักษณะดังนี้

1. หลักบริหารจัดการ เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดซึ่งองค์การใช้กำกับโครงสร้างในการทำหน้าที่ขององค์การ ทั้งนี้เพราะหลักการบริหารจัดการเป็นการโน้มน้าวใจเพื่อให้คนในองค์การทำงานตามนโยบายที่วางไว้ หลักบริหารจัดการเพื่อความพอใจร่วมกันแตกต่างจากหลักการเมืองที่มุ่งการแสวงหาอำนาจและการใช้อำนาจ โดยปกติองค์การย่อมเลือกใช้แนวทางบริหารจัดการกับโครงสร้างขององค์การก่อนหลักการอื่น เนื่องจากเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับเห็นพ้องกันว่าหลักการอื่นๆ

2. หลักการสื่อสาร องค์การสื่อสารมวลชนย่อมต้องตระหนักต่อการเลือกใช้หลักการสื่อสารในองค์การเพราะเป็นภารกิจที่มีทักษะอยู่แล้ว แต่กระนั้นก็มีได้มากไปกว่าการยอมรับหลักการบริหารจัดการ การที่นักข่าวต้องทำงานในพื้นที่หรือภายนอกองค์การจึงมีส่วนทำให้มีการใช้หลักการสื่อสารมากแต่ไม่มากที่สุดเนื่องจากการที่นักข่าวอยู่ภายนอกองค์การทำให้การติดต่อสื่อสารกับภายในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น แต่การอยู่ภายนอกองค์การทำให้ปลอดต่อหลักการบริหารจัดการซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญต่อเมื่อต่อเมื่อประจำอยู่ในองค์การ

3. หลักการเมือง เป็นหลักที่ยึดติดในอำนาจและการจัดสรรผลประโยชน์ไปยังส่วนต่างๆตามสัดส่วนการถือครองอำนาจในองค์การ อำนาจไม่ได้มาจากแหล่งอำนาจภายในเท่านั้น แต่ยังมาจากแหล่งอำนาจภายนอกอีกด้วยไม่ว่าจากภาคการเมืองหรือภาคธุรกิจ การใช้อำนาจอาจให้ความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานในองค์การโดยเฉพาะองค์การสื่อสารมวลชนที่เงินทุนเสรีภาพ แต่ก็ยังพบว่ายังคงมีการใช้อำนาจหรือการเล่นการเมืองกระจายไปในทุกส่วนขององค์การสื่อในการใช้อำนาจเพื่อการตัดสินใจฉันทน์ หลักการเมืองถูก

นำมาใช้เป็นอันดับที่สามแม้จะไม่มากแต่ก็ทำให้คนทำงานสื่อต้องระมัดระวังตนเองด้วย

4. หลักการตลาด หลักการตลาดเป็นการมุ่งเอาใจใส่ผู้รับสารซึ่งเป็นผู้บริโภคซึ่งควรเป็นหลักที่ถูกนำมาใช้ในการกำกับโครงสร้างองค์การ เพราะเป้าหมายองค์การอยู่ที่การขายข่าวและข่าวสารให้กับผู้บริโภค แต่อันที่จริงกลับเป็นหลักการที่นำมาใช้น้อยมาก เนื่องจากในภาพรวมหลักการตลาดเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามิใช่ต่อตัวพนักงานซึ่งทำให้เห็นความสำคัญทางการโฆษณาในลำดับถัดมา นอกจากนี้ตลาดของสื่อสารมวลชนส่วนใหญ่เป็นตลาดผูกขาดเนื่องจากทรัพยากรการสื่อสารยังอยู่ในมือของรัฐบาลหรือผู้ประกอบการรายใหญ่ การลงโฆษณาและการตระหนักต่อผู้บริโภคจะอยู่ในความสนใจของงานสำนักงานมากกว่าคนทำงานด้านวารสารศาสตร์ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่

ควบคู่ไปกับหลักในการกำกับโครงสร้างขององค์การแล้ว เป็นหน้าที่ขององค์การโดยพื้นฐานจะประกอบด้วยลักษณะทั้งสามดังนี้ การทำงาน พฤติกรรมของคนทำงาน และเทคนิคการผลิต กล่าวคือ การทำงานหมายถึงการสั่งงานตามแผนงานเพื่อให้มีการดำเนินงาน การทำงานจึงหมายถึงเรื่องานซึ่งเป็นหัวใจในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ และเป็นแกนสารที่โครงสร้างองค์การจะผลิตออกมา งานจึงเริ่มต้นตั้งแต่การวางนโยบายไปจนถึงการประเมินผลงาน นำสังเกตว่าแม้งานจะเป็นหัวใจขององค์การแต่คนทำงานสื่อก็ไม่ได้มองว่าเรื่องานมีความสำคัญมากที่สุด แต่กลับมองปัจจัยของคนทำงานสำคัญกว่าเนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดเรื่องาน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้สื่อข่าวย่อมมีความสำคัญกว่าข่าว เพราะคุณค่าของข่าวอยู่ที่ผู้สื่อข่าวและคนทำสื่อจะเป็นผู้ประเมินว่าจะถึงมือผู้รับสารหรือไม่ ในทำนองเดียวกันความเติบโตและความผูกพันขององค์การสื่อมาจากคนทำสื่อเป็นผู้กุมชะตากรรมขององค์การ แต่เนื่องจากสายการบังคับบัญชามีส่วนทำให้คนทำสื่อต้องรักษาระเบียบวินัย เช่นเดียวกันการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเป็นอีกหน้าที่หนึ่งซึ่งคนทำสื่อในฐานะนักการสื่อสารน่าจะให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ แต่กลับอยู่ในลำดับท้ายๆ อาจเป็นไปได้ที่ว่าการทำสื่อไม่ได้เห็นว่าการสื่อสารมีการไหลเวียนของข่าวสารภายในมากพอที่ทำให้บรรดานักข่าวต้องฟังฟัง หากแต่ข้อมูลข่าวสารเป็นเป้าหมายที่ต้องการนำไปสู่ผู้รับสาร

ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร ส่วนที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในการสนับสนุนการทำหน้าที่ของโครงสร้างองค์กรคือ เทคนิคการผลิต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเทคนิคการผลิตเป็นงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุนทรีย์ และองค์การสื่อสารมวลชนบางประเภทก็อาจจะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เข้ามาสนับสนุนการทำหน้าที่ในส่วนนี้ ซึ่งนักบริหารสื่อสารมวลชนอาจให้ความสำคัญในฐานะสายงานสนับสนุนเท่านั้น

โดยสรุปโครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนถูกรองรับด้วยหลักการบริหารจัดการ และความเข้าใจที่มาจากหลักการสื่อสาร แม้จะยอมรับว่ามีการเล่นการเมืองในองค์กรในขณะที่มีการตลาดเป็นหลักที่ได้รับการเอาใจใส่ไม่ต่อเนื่อง หลักการที่รองรับโครงสร้างขององค์กรดังกล่าวทำให้คนทำสื่อยอมรับพฤติกรรมของคนทำงานค่อนข้างมากและเป็นหัวใจควบคู่ไปกับการทำงาน โดยยังไม่เห็นความสำคัญของการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการผลิตมากเท่าที่ควร

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อไปสู่ชัยชนะในการแข่งขัน แม้ว่าสื่อสารมวลชนจะเป็นสถาบันทางสังคมที่พยายามรักษาความเป็นกลาง แต่กระนั้นเพื่อความเติบโตก้าวหน้า องค์การสื่อสารมวลชนจำเป็นต้องวางยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะทางการตลาดเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างน้อยยุทธศาสตร์ในการแข่งขันต้องคำนึงถึงความจำเป็น 2 ประการ ได้แก่ เงื่อนไขในการบริหารจัดการ และสมมติคติในการบริหาร

เงื่อนไขการบริหาร เป็นกลไกที่สร้างขึ้นมาเพื่อควบคุมดูแลการบริหารจัดการให้ไปสู่เป้าหมายและชัยชนะที่เหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชน เงื่อนไขการบริหารในการกำกับทิศทางการบริหารจัดการและการทำงานมีหลายแบบ เป็นต้นว่า การวางแผนวิเคราะห์นโยบายการจัดการ ปัจจัยในการจัดการ แนวทางปรับปรุงการจัดการ ขอบเขตการสื่อสาร และการไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขใดนอกจากทักษะเฉพาะตนของคนทำงาน แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการเป็นตัวแปรที่ได้รับการยอมรับสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่นใน

กลุ่มเงื่อนไขทางการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าแนวความคิดนี้กำลังเป็นที่นิยมในสังคมไทย แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ การระบุถึงวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการบอกถึงความคาดหวังที่องค์กรสื่อสารมวลชนจะไปถึง การวางแผนเชิงกิจอันบ่งบอกถึงหนทางภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมายเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่ชัยชนะขององค์กร แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการมักถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าบุคลากรเหล่านั้นจะพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้มากน้อยเพียงใด ปัจจัยในการจัดการเป็นอีกตัวแปรหนึ่งในกลุ่มเงื่อนไขการบริหารที่ได้รับความสนใจในอันดับถัดมาแม้ว่าจะได้รับการยอมรับทางจากแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการค่อนข้างมาก ปัจจัยในการจัดการเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมในองค์กรของไทยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะปัจจัยในการจัดการประกอบด้วย การแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรืออุปสรรค หรือที่เรียกโดยย่อว่า SWOT analysis ปัจจัยในการจัดการอาจแตกต่างไปจากแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ในขณะที่แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการสามารถสะท้อนถึงความกว้างไกลของภาวะผู้นำ แต่ปัจจัยในการจัดการให้ความสำคัญกับคนทำงานหรือพนักงานโดยรวมเป็นหลัก เพราะปัจจัยในการจัดการมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงขององค์กรในการกำหนดถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังนั้นจึงเป็นงานสถานการณ์เพื่อให้องค์กรสื่อสารมวลชนอยู่รอดได้ ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องจดจำปัจจัยในการจัดการได้อย่างขึ้นใจเพื่อให้การทำงานขององค์กรมีความราบรื่น มีตัวแปรอย่างน้อยสองตัวที่ได้รับการพิจารณาจากคนทำสื่อค่อนข้างน้อย คนทำสื่อเห็นว่าขอบเขตการสื่อสารซึ่งแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ไม่ใช่ปัญหาที่เร่งร้อนเนื่องจากรับรู้ทั่วไปกันอยู่แล้ว เช่นเดียวกันคนทำสื่อมีทัศนคติต่อแนวทางปรับปรุงการจัดการน้อยเช่น แนวทางปรับปรุงการจัดการเป็นมุมมองในการแก้ไขปัญหาในองค์กรว่าควรพิจารณาจากภาพรวมหรือส่วนประกอบกันแน่ น่าสังเกตว่าทั้งขอบเขตการสื่อสารและแนวทางปรับปรุงการจัดการควรเป็นเงื่อนไขเริ่มต้น แต่สมาชิกขององค์กรกลับให้ความสำคัญในลำดับท้ายๆ ยกเว้นการอาศัย

ความสามารถเฉพาะตนซึ่งไม่ใช่เงื่อนไขการบริหารที่พึงประสงค์เนื่องจากสมาชิกขององค์การเห็นว่าเป็นเงื่อนไขที่มีอยู่จริงแต่ได้รับการยอมรับน้อยมาก

สมมติคติในการบริหารเป็นยุทธศาสตร์อีกด้านหนึ่งในการบริหารจัดการ สมมติคติในการบริหารคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การรับรู้กันโดยทั่วไปว่าเป็นรากฐานในการกำหนดกลไกการบริหารจัดการ สามารถจำแนกสมมติคติในการบริหารตามทัศนะของพนักงานได้เป็นคู่ดังนี้ ระบบเหตุผลหรือระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์ ระบบตรวจตรากับลูกค้า-คู่แข่ง และระเบียบกฎหมายกับฐานงบประมาณการเงิน ซึ่งจะเห็นได้ว่าสมมติคติในการบริหารทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ขององค์การในการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ ระบบเหตุผลและระบบอุปถัมภ์ถูกมองว่าเป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ทั้งคู่มาก แม้ว่าจะมีการใช้ระบบเหตุผลมากที่สุดเนื่องจากเป็นระบบคุณธรรมในการพิจารณาหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคคล การจัดผังรายการ หรือผลตอบแทน เป็นต้น โดยมีการใช้ระบบอุปถัมภ์หรือเส้นสายเข้ามาร่วมพิจารณาควบคู่ด้วย ทั้งนี้อาจไม่น่าแปลกใจเมื่อสื่อสารมวลชนเป็นองค์การที่เป็นทั้งแหล่งรายได้และการเข้าถึงประชาชน ระบบทั้งสองที่ขัดกันจึงยังอยู่ด้วยกัน การบริหารจัดการในองค์การที่มีอิทธิพลสูงดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลการดำเนินงานในองค์การ แม้จะเป็นองค์การสื่อก็มีระบบการตรวจตราเพื่อให้การทำงานไปสู่สายตาประชาชนมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด เกณฑ์ความต้องการของลูกค้า-คู่แข่งจึงถูกนำเข้ามาพิจารณาพร้อมกัน อาจเป็นไปได้ที่ว่าการตรวจตราการบริหารจัดการและการทำงานที่ดีที่สุดคือการอาศัยลูกค้า-คู่แข่งเป็นหลักในการพิจารณาตรวจตรา ส่วนสมมติคติคู่สุดท้ายเป็นสิ่งที่คู่กันระหว่างเงินกับกฎหมาย ความเป็นแหล่งรายได้นับหมื่นล้านในอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชน ทำให้นำปัจจัยการเงินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าเวลาให้เข้าหรือพื้นที่ที่ดีที่สุด โฆษณาเป็นสิ่งจำเป็นในสายตาขององค์การแม้ว่าจะไม่ได้เป็นที่สนใจมากนักสำหรับนักวารสารศาสตร์ การทำหน้าที่ขายความคิดและเป็นสื่อกลางของการโฆษณาไปสู่ประชาชนทำให้ระเบียบกฎหมายต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้การทำงานอยู่ในกรอบไม่เกิดทั้งการทุจริตในเรื่องเงิน สินบน หรือการละเมิดกฎหมายทางการสื่อสาร อย่างไรก็ตามการเงินและกฎหมายเป็นสิ่งที่ตระหนักในเรื่องท้ายๆ ของการทำงานในองค์การสื่อสารมวลชน

โดยสรุป เจื่อนไขในการบริหารจัดการ และสมมติคติในการบริหารเป็น สิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน โดยเฉพาะเจื่อนไขทางการ บริหารที่เกี่ยวข้องกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและปัจจัยในการจัดการ ส่วนสมมติคติในการบริหารมีการยอมรับทั้งระบบเหตุผล(คุณธรรม)ควบคู่ไปกับ ระบบอุปถัมภ์

การบริหารสำนักงาน

โดยทั่วไปงานหรือกิจกรรมหลักที่องค์กรสื่อสารมวลชนต้องปฏิบัติ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้คือ การจัดการทั่วไปหรืองานสำนักงาน และงานวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค ตลอดจนงานทางด้านวารสารศาสตร์ แม้ว่า ในทางปฏิบัติองค์กรสื่อสารมวลชนจะแยกย่อยออกเป็นหลายสปีดฝ่ายก็ตาม แต่ หากจัดกลุ่มงานทั้งหลายมีรากฐานจากทั้งสามภาวะงานนี้เป็นหลัก ในส่วนแรก งานสำนักงานเป็นงานสนับสนุนการทำงานของสื่อมวลชนเพราะงานด้านนี้ เกี่ยวข้องกับแผนงานการขยายหน่วยงาน การเงิน-การบัญชี การตลาด-โฆษณา และงานบุคลากร เป็นต้น งานสำนักงานจึงเป็นงานอำนวยความสะดวกและหา รายได้เข้ามาสู่องค์กร แม้ว่าไม่ได้ทำหน้าที่สื่อมวลชนโดยตรงแต่ก็ต้องมีความ เข้าใจงานสื่อมวลชน เช่น การจัดพื้นที่และเวลาให้สอดคล้องระหว่างเนื้อหาและ โฆษณาที่ลง คนในสำนักงานจึงมีความภูมิใจที่มองว่าตนเองเป็นหัวใจในการหา เงินและการทำที่ในทางการบริหารจัดการให้แก่หน่วยอื่นๆ ข้อพิจารณาที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงานประกอบด้วยการสร้างเครือข่ายการบริหาร ปรังษญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัญหาของ สำนักงาน

เครือข่ายการบริหาร หมายถึง การขยายกิจการ (conglomerate) เพื่อ ครอบคลุมกิจการที่หลากหลายทั้งนี้เพื่อให้มีเงินทุนสนับสนุน รายได้ และการ เกื้อกูลระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น การขยายเครือข่ายเป็นการลงทุนเพื่อความมั่งคั่ง ขององค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในแนวดิ่งและในแนวระนาบ ดังเช่น การลงทุน ขยายกิจการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือการขยายตัวในแนวดิ่งเช่น การเป็น เจ้าของนิตยสารและควบกิจการโรงพิมพ์และบริษัทจัดจำหน่าย หรือการขยาย เครือข่ายครอบคลุมองค์กรสื่อแบบเดียวกัน เช่น เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์มิติน

และหนังสือพิมพ์ข่าวสดในเวลาเดียวกัน หรือการขยายเครือข่ายโดยการลงทุนข้ามสื่อเช่น เนชั่นกรุ๊ปเป็นเจ้าของธุรกิจการพิมพ์และธุรกิจการออกอากาศ หรือการลงทุนในกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับสื่อเช่นการเป็นเจ้าของสื่อมวลชนแต่ขยายกิจการอื่นที่ไม่ใช่กิจการสื่อมวลชน และแบบสุดท้ายคือการไม่ขยายเครือข่ายแต่มุ่งเน้นความเติบโตของหน่วยงานของตนเองเป็นหลัก ทักษะของคนทำงานในสื่อสารมวลชนเห็นว่าสื่อมวลชนไม่ควรเน้นการขยายเครือข่ายแต่น่าจะพัฒนาองค์การของตนเองให้ดีที่สุด หากมีการขยายเครือข่ายก็ควรขยายในกิจการที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือการขยายตัวในแนวดิ่ง มีผู้คนที่เห็นด้วยน้อยลงที่มองว่าองค์การอาจมีการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันหรือข้ามสื่อ แทบไม่มีผู้เห็นด้วยกับการขยายไปยังกิจการอื่นที่ไม่ใช่กิจการสื่อมวลชน อย่างไรก็ตามการขยายขององค์การสื่อมวลชนในประเทศสามารถกระทำได้อย่างเสรี ในขณะที่ประเทศทางตะวันตกจะไม่ยอมรับหรือมีความเข้มงวดในการขยายเครือข่ายของสื่อมวลชน เนื่องจากสื่อมวลชนสามารถส่งผลต่อการครอบงำหรือการล้างสมองโดยชอบด้วยกฎหมาย อันอาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศ

ปรัชญาในการทำงานเป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการบริหารสำนักงาน ปรัชญาในการทำงานเป็นพื้นฐานถึงการมีอุดมการณ์ในการทำงานด้วย ปรัชญาในการทำงานจึงกำกับทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของคนทำสื่อ ปรัชญาการทำงานที่สำคัญต้องยึดมั่นในสิ่งต่อไปนี้คือ การประกอบอาชีพที่สุจริตไม่คดโกง ความอยู่รอดขององค์การ ความอิสระ-เสรีภาพของสื่อ และความมั่นคงปลอดภัยของชาติ ทักษะของคนทำข่าวเห็นว่าความอิสระและเสรีภาพของสื่อมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากปรัชญาในการทำงานตัวนี้เป็นอุดมการณ์ของคนทำสื่อและให้ความสำคัญต่อสื่อในฐานะที่เป็นสถาบันหนึ่งทางสังคม คนทำสื่อยังมองเห็นว่าการยึดมั่นในแนวทางสุจริตเป็นเรื่องสำคัญถัดมา ความสุจริตเป็นเรื่องของปัจเจกชนอันแตกต่างไปจากความอิสระเสรีซึ่งเป็นเรื่องของความเป็นสถาบัน อันที่จริงทั้งความอิสระเสรีและความสุจริตแม้จะเป็นคนละเรื่องกันแต่ก็เป็นหน้าทั้งสองของเหรียญเดียวกัน หากขาดอย่างหนึ่งก็จะขาดอีกอย่างหนึ่งไปด้วย องค์การแม้จะมีความสำคัญ แต่คนทำสื่อก็ยังเห็นว่าประเด็นทั้งสองที่กล่าวมาสำคัญกว่า อาจเป็นไปได้ที่ว่าความอยู่รอดขององค์การจำเป็นต้องอยู่รอดอย่างมีอุดมการณ์ นำสังเกตว่าแม้ชาติหรือความมั่นคงปลอดภัยของชาติจะเป็นเป้าหมายสูงสุดตาม

การสั่งสอนของสังคมไทย แต่กระนั้นสื่อกลับมองเรื่องนี้เป็นลำดับสุดท้ายและยังให้คุณค่าห่างจากปรัชญาที่ผ่านมาก่อนข้างมาก ทั้งนี้ความมั่นคงของชาติมักถูกนำเสนอโดยคณะทหารและรัฐบาลจนแยกไม่ออกจากความอยู่รอดหรือเสถียรภาพของบุคคลเหล่านั้น จึงพลอยทำให้คนทำสื่อเข้าใจว่าความมั่นคงของชาติเป็นข้ออ้างของเผด็จการเพื่อครอบงำสังคม และพร้อมที่จะเป็นปรปักษ์กับข้ออ้างนี้ทั้งที่ความมั่นคงปลอดภัยของชาติน่าจะเป็นสิ่งที่สื่อมวลชนพึงสังวรณามากที่สุด

แบบแผนการทำงานเป็นแนวทางกำกับการบริหารสำนักงาน เนื่องจากแบบแผนการทำงานสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการทำงานตามความเป็นไปของโครงสร้างขององค์การซึ่งจำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ การทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานในลักษณะทีมงานหรือโครงการ และการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แบบแผนการทำงานที่ถูกใช้เป็นหลักในการทำงานคือการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นการทำงานที่ชอบด้วยระเบียบกฎหมายและแบบแผนพื้นฐานทางการบริหาร การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานแบบโครงการเป็นแบบแผนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในองค์การ เนื่องจากการทำสื่อไม่ว่าในรูปของข่าว สารคดี หรือบันเทิง ต้องอาศัยการทำงานแบบทีมงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าแบบแผนการทำงานเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีมหรือโครงการ การทำงานแบบต่างคนต่างทำหรือตัวใครตัวมันเป็นแบบแผนที่ได้รับการยอมรับน้อยมากในองค์การสื่อสารมวลชน

กระบวนการทำงาน เป็นขั้นตอนในการทำงานขององค์การ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละนักคิด อย่างไรก็ตามกระบวนการทำงานที่จำเป็นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนนโยบายและแผนงาน การดำเนินงานและประสานงาน การควบคุมและประเมินผล และการงบประมาณ คนทำสื่อมองว่า นโยบายและแผนงานกับการดำเนินและประสานงานเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน เนื่องจากนโยบายและแผนงานเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และหนทางไปสู่วัตถุประสงค์ การจะบรรลุไปสู่วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ต้องนำนโยบายและแผนงานไปดำเนินการและประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการควบคุมและการประเมินผลเป็นการตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าองค์การได้ดำเนินไปตามนโยบายและ

แผนงานได้มากนักน้อยเพียงใด แม้ว่าจะสำคัญแต่คนทำสื่อไม่ได้มองว่าองค์กรการได้กระทำสิ่งเหล่านี้มากเท่าที่ควร ยิ่งเป็นงบประมาณแล้วคนทำสื่อส่วนใหญ่เป็นคนทำข่าวแทบไม่ได้ให้ความสำคัญเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่นๆ

แม้ว่าขั้นตอนของกระบวนการทำงานจะคอยกำกับไว้ แต่การทำงานในภาคปฏิบัติจะเกิดปัญหาตามมาทั้งที่มาจากอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กรการปัญหาที่เร่งด่วนสำหรับการทำงานของคนทำสื่อไม่ได้แตกต่างไปจากอาชีพอื่นคือปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนที่แตกต่างกันก็คือคนทั่วไปมักเข้าใจว่าอาชีพนี้มีรายได้เฉลี่ยสูงซึ่งในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นโดยเฉพาะในระดับนักบริหารระดับกลางลงมา แรงจูงใจเช่นนี้ส่วนหนึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการตามมา หากจะกล่าวไปแล้วปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเป็นปัญหาที่รุนแรงกว่าเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยซ้ำ หากประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหมายถึงความรวดเร็วและความประหยัดในการทำงาน ในขณะที่ประสิทธิผลหมายถึงสัดส่วนในการบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ปัญหาในการจัดการทั่วไปย่อมสัมพันธ์เนื่องการปฏิบัติหน้าที่ เพราะแท้จริงแล้วกระบวนการทำงานภายในสื่อที่ให้การเรียนรู้และเป็นแบบอย่างของสังคม ไม่ได้ดีไปกว่าองค์กรอื่นๆ เลย คนทั่วไปอาจคิดว่าปัญหาดังกล่าวน่าจะเกิดจากบุคลากรที่ไร้คุณภาพเนื่องจากระบบอุปถัมภ์ แต่ระบบเส้นสายก็ไม่ได้เป็นสาเหตุที่รุนแรงอย่างที่คิด เพราะพนักงานในองค์กรสื่อสารมวลชน ยังคงสังกัดตามชั่วอำนาจซึ่งไม่ได้แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆแต่อย่างใด น่าสังเกตว่าความมั่งคั่งขององค์กรสื่อสารมวลชนหมายถึง การตลาด และการโฆษณา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ก่อปัญหาให้กับพนักงานมากอย่างที่เราควรเป็น เพราะองค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรผูกขาดไม่ได้มีการแข่งขันใดสมบูรณ์เพราะคนทำข่าวต้องมีบาร์มีในระดับหนึ่ง จึงทำให้องค์กรสื่อสารมวลชนแม้จะต้องพึ่งโฆษณาและผู้รับสารแต่ก็ไม่ได้ตกเป็นเบี้ยล่างอย่างที่ธุรกิจอื่นเป็น

โดยสรุป การบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปของสื่อสารมวลชนไทยยังไม่ได้มีการขยายเครือข่ายเพื่อครอบงำประชาชนมากนักแม้ว่ากฎหมายไทยยังไม่ได้หาทางป้องกันในส่วนนี้ เพราะสื่อสารมวลชนเองก็ตระหนักถึงความมีอิสระและเสรีภาพอยู่ในจิตใจอยู่แล้ว จึงเท่ากับสนับสนุนให้คนทำสื่อ

ปรากฏาที่จะทำงานเป็นทีมหรือเป็นโครงการควบคู่ไปกับการทำงานตามสายงานในการดำเนินงานและประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและแผนงาน แต่ทั้งนี้บุคลากรยังคงประสบปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการซึ่งอาจจะกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ

การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค

ในแง่สิ่งพิมพ์เช่นสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสาร ส่วนใหญ่การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคจะอยู่ที่งานศิลปะ (artwork) และโรงพิมพ์ ในแง่ของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ส่วนใหญ่การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคจะอยู่ที่งานศิลปะและการออกอากาศ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงไม่น่าแปลกใจที่ปัญหาของการบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคจึงเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคซึ่งต้องใช้ความรู้เฉพาะทางเช่นวิศวกรทางด้านการพิมพ์หรือวิศวกรทางด้านการสื่อสาร งานดังกล่าวเป็นเพียงการส่งเสริมการทำงานทางด้านวารสารศาสตร์ในการได้รับสิ่งพิมพ์หรือภาพและเสียงของการออกอากาศมีคุณภาพชวนติดตาม ควบคู่ไปกับปัญหาในการได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญของวิศวกรและช่างคือคนทำสื่อในกลุ่มนี้ยังต้องติดตามให้ทันความทันสมัยของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใดๆที่นำมาซึ่งคุณภาพตลอดจนปริมาณของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อที่อาศัยการออกอากาศให้ครอบคลุมผู้รับสารซึ่งเป็นผู้บริโภค อย่างไรก็ตามมีปัญหาน้อยมากถึงสถานภาพและการยอมรับจากบุคลากรฝ่ายอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะช่างและวิศวกรก่อนช่างมีสถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่นโดยปกติอยู่แล้ว แม้ว่าการก้าวหน้าของวิศวกรอาจไม่ไปสู่จุดสูงสุดในองค์การด้านสื่อสารมวลชนก็ตาม

โดยสรุป ปัญหางานวิศวกรรมและช่างที่สำคัญคือต้องมีความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมและการติดตามให้ทันกับความทันสมัยของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านการสื่อสาร

การบริหารงานวารสารศาสตร์

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานวารสารศาสตร์เป็นหัวใจของการบริหารงานสื่อสารมวลชน เนื่องจากทำหน้าที่โดยตรงในเรื่องการเสนอข่าวและ

ข่าวสารใดๆไปยังประชาชนผู้รับสาร โดยงานบริหารสำนักงานและการบริหารงานวิศวกรรมล้วนเป็นงานสนับสนุนและส่งเสริมงานวารสารศาสตร์ สิ่งที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารวารสารศาสตร์จึงเกี่ยวข้องกับปัญหาในการทำงาน วิธีการนำเสนอสื่อ เนื้อหาที่สื่อนำเสนอ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร

ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ครอบคลุมหลายประเด็นเช่น ดิตปัญหาที่ขั้นตอนการทำงาน ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ และกำไร-รายได้ของบริษัท โดยงานวารสารศาสตร์ที่เป็นปัญหามากที่สุดตามทัศนะของคนทำสื่อคือ การกำหนดทิศทางของเนื้อหาและการจัดผังรายการ อาจเป็นไปได้ที่ว่าการกำหนดทิศทางของเนื้อหาและการจัดผังรายการเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลายฝ่ายทั้งทางเจ้าของสื่อ กองบรรณาธิการหรือผู้จัดรายการ งานโฆษณา และผู้รับสาร โดยเฉพาะผลประโยชน์จากเจ้าของสื่อ กองบรรณาธิการหรือผู้จัดรายการ การเจรจาต่อรองจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและการจัดทำผังรายการซึ่งมักกลายเป็นปัญหาเมื่อทิศทางของเนื้อหาหรือผังรายการไม่เป็นที่สมหวังโดยเฉพาะจากกองบรรณาธิการหรือผู้จัดรายการ ปัญหาในเรื่องอุดมการณ์ ความมีอิสระ และการรักษาจรรยาบรรณเป็นปัญหาที่มากพอกๆกับการกำหนดทิศทางหรือผังรายการ ทั้งนี้เพราะเนื้อหาและอุดมการณ์เป็นคนละด้านแต่ต้องอยู่ด้วยกัน กล่าวคือ ทิศทางของเนื้อหาผังรายการเป็นผลประโยชน์ทางด้านการเงินของฝ่ายผู้ประกอบการ แต่อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณเป็นกรอบอ้างอิงในการทำงานของพนักงาน ผลประโยชน์ของนายทุนจึงมักขัดแย้งกับอุดมการณ์ในการทำงานของนักวารสารศาสตร์ ส่วนปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงานเป็นเรื่องปกติขององค์กรทั่วไปไม่แตกต่างไปจากองค์กรสื่อสารมวลชน แต่กระนั้นการดิตปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงานของสื่อมวลชนอาจไม่รุนแรงเท่ากับองค์กรราชการหรือองค์กรธุรกิจเอกชน เนื่องจากการทำงานของคนทำสื่อได้รับความอิสระและเสรีภาพในระดับหนึ่งแทบไม่แตกต่างไปจากนักวิชาการที่เน้นความรับผิดชอบต่อตนเอง และงานส่วนใหญ่ทางด้านวารสารศาสตร์ก็มักเป็นงานในพื้นที่หรือในภาคสนามซึ่งไม่ใช่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขั้นตอนการทำงาน ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ที่ไม่ค่อยเป็นปัญหาของคนทำสื่อคือเรื่องกำไรและรายได้ของบริษัท ทั้งนี้เพราะคนทำ

สื่อส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเรื่องราวได้ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของผู้ประกอบการเอง แต่คนทำสื่อจะมุ่งให้ความสำคัญกับหลักการทางด้านวารสารศาสตร์มากกว่า

วิธีการนำเสนอสื่อ หมายถึง รูปแบบการนำเสนอเนื้อหาของสื่อสารมวลชนไปยังผู้รับสาร วิธีการนำเสนอสื่อมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการสื่อสารมวลชนคือ รูปแบบการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา รูปแบบดังกล่าวได้รับการตอกย้ำจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนจนเมื่อสื่อมวลชนออกไปปฏิบัติหน้าที่จริง การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมาอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการนำเสนอด้วยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งส่วนที่เหลือให้เป็นหน้าที่ของผู้รับสารจะตัดสินใจเอง วิธีการนำเสนอแบบอื่นๆ จะได้รับการยอมรับจากคนทำสื่อน้อยมากเมื่อเทียบกับวิธีการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา จนอาจกล่าวได้ว่าการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมาเป็นหลักการนำเสนอของวารสารศาสตร์ การให้การเรียนรู้เป็นวิธีการนำเสนอที่ถูกนำมาใช้ในลำดับถัดมา การเรียนรู้เป็นคุณค่าทางบวกเนื่องจากเป็นการนำเสนอความรู้ แต่กระนั้นวิธีการเช่นนี้ก็เป็นการชี้นำจากสื่อสารมวลชนซึ่งแม้จะมีคุณค่าทางบวกแต่สื่อมวลชนบางคนก็ยอมรับความจริงของวิธีการนำเสนอนี้ไม่มาก หากการนำเสนอมาจากการปรุงแต่งของสื่อมวลชนด้วยแล้วก็ไม่ใช่เป็นวิธีการที่คนทำสื่อจะยอมรับ แม้ว่าจะมีเจตนารมณ์ที่ดีก็ตาม เช่น การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญเนื้อหา ก่อนเพื่อให้ผู้รับสารสะดวกและเข้าใจได้อย่างง่ายดายในการรับรู้ ยิ่งวิธีการนำเสนอสื่อกดดันผู้รับสารให้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นวิธีการตรงหรือทางอ้อมยังเป็นสิ่งที่คนทำสื่อแทบไม่ยอมรับเลยดังเช่นวิธีการนำเสนอสื่อด้วยการควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ การชวนเชื่อชักจูง และการให้ความหวังและจินตนาการเพื่อให้ประชาชนผู้รับสารคล้อยตามการนำเสนอของสื่อมวลชน

เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ หมายถึง เนื้อหาที่ปรากฏทางหน้ากระดาษหรือการออกอากาศ อันที่จริงมีการจัดแบ่งเนื้อหาที่เสนอไว้ในหลายรูปแบบ แต่รูปแบบของเนื้อหาพื้นฐานที่สุดประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ เนื้อหาสาระของสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง บันเทิง-สาระบันเทิง วิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ รวมทั้งความรู้และวิทยาการต่างๆ รูปแบบเนื้อหาที่นำเสนอมากที่สุดตามทัศนะของคนทำสื่อคือการนำเสนอเนื้อหา

ที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ เนื้อหาดังกล่าวสะท้อนถึงสังคมและวัฒนธรรมของผู้คนเช่น การศึกษา เศรษฐกิจ ความเชื่อ หรือ อาชญากรรม เป็นต้น ส่วนเนื้อหาที่มีการนำเสนอในลำดับถัดมาเป็นการนำเสนอในเรื่องความรู้และวิทยาการ เนื้อหาทำนองนี้สะท้อนถึงความก้าวหน้าของมวลมนุษย์ น่าสังเกตว่าเนื้อหาทั้งที่เป็นวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติหรือความรู้และวิทยาการเป็นเนื้อหาที่เป็นกลางและปลอดภัยจากการทำงานของสื่อมวลชน แม้ว่าผู้รับสารจะพบเห็นการนำเสนอเนื้อหาข่าวการเมืองค่อนข้างมาก แต่ในสายตาของคนทำสื่อไม่ได้มากอย่างที่คิด ข่าวการเมืองหรือข่าวที่สะท้อนถึงความขัดแย้งทางอำนาจและผลประโยชน์ให้ความรู้สึกทางคุณภาพแต่ไม่ใช่ในแง่ปริมาณอย่างที่รู้สึกกัน และการนำเสนอเนื้อหาแบบนี้ก็สุ่มเสี่ยงต่อคนทำข่าว โดยเฉพาะสื่อมวลชนของรัฐ เนื้อหาที่คนทำสื่อคิดว่าไม่ได้มีการนำเสนอมากเช่น เรื่องบันเทิงและสาระบันเทิง แต่คนทั่วไปมองว่าสื่อมวลชนนำเสนอแต่เรื่องเหล่านี้ ซึ่งสื่อมวลชนอาจสะท้อนให้เห็นค่านิยมทางบวกที่ตนนับถือ แต่ประชาชนไม่ได้มองเช่นนั้น มิฉะนั้นคงไม่มีการกำหนดสัดส่วนการนำเสนอให้กับสถานีโทรทัศน์ต่างๆ

การตอบสนองต่อผู้รับสาร ผู้รับสารเป็นผู้บริโภคในสายตาของคนทำสื่อที่ต้องการให้สื่อมวลชนที่ตนทำกระจายและครอบคลุมประชาชนให้มากที่สุดด้วยความพึงพอใจ ในการนี้องค์การสื่อสารมวลชนจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาในการตอบสนองต่อผู้รับสารให้ได้มากเช่นกัน เกณฑ์ในการตอบสนองต่อผู้รับสารที่สำคัญประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกเป็นการขยายพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ให้ครอบคลุมผู้รับสารให้กว้างขวางดังเช่นการขยายสถานีเครือข่าย หรือการจัดพิมพ์หลายกรอบเพื่อให้ทันส่งไปในพื้นที่ไกลๆ ประการที่สองเป็นการอาศัยความเร็วทันสมัยส่งสารออกไป อันทำให้เนื้อหา มีความรวดเร็วทันสมัยไม่ตกกระแสเช่นการนำเสนอข่าวหลายช่วงเวลา และประการสุดท้ายการตอบสนองที่คำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสารซึ่งมีความสำคัญในการจำแนกส่วนแบ่งทางการตลาดและตำแหน่งสินค้า การตอบสนองต่อผู้รับสารทั้งสามประการมีสัดส่วนไม่เท่ากัน คนทำสื่อเห็นว่าความเร็วทันสมัยเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดึงประชาชนให้เข้ามาเปิดรับสื่อ จึงไม่น่าแปลกใจที่มีการแข่งขันการนำเสนอข่าวสารให้มีความรวดเร็วมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิทยูและ

โทรทัศน์อาจไม่ปัญหา แต่สื่อหนังสือพิมพ์ที่มีการจัดจำหน่ายวันละครั้ง ก็ต้องเร่งเพิ่มความรวดเร็วทันสมัยผ่านอินเทอร์เน็ตอีกทางหนึ่ง การตอบสนองต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงพื้นที่ภูมิศาสตร์ไม่ค่อยแตกต่างไปจากการคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสาร แต่ทั้งสองจะแตกต่างอย่างมากจากการตอบสนองด้วยวิธีการอาศัยความรวดเร็วและทันสมัย ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนจึงพยายามแพร่กระจายคลื่นหรือสิ่งพิมพ์ออกไปให้กว้างไกลเท่าที่ความสามารถจะไปถึง ยิ่งสถานีโทรทัศน์เกือบทั้งหมดส่งสัญญาณครอบคลุมทั่วประเทศก็เลยทำให้คนทำสื่อไม่ได้ให้ความสำคัญด้านนี้มากนัก ส่วนภูมิหลังของผู้รับสารเป็นเรื่องของฝ่ายโฆษณา บริษัทโฆษณา และบริษัทจัดจำหน่ายสินค้าจะเป็นผู้พิจารณา ซึ่งทำให้นักวารสารศาสตร์ตอบสนองต่อผู้รับสารในส่วนนี้ไม่มากนัก

โดยสรุป ปัจจัยที่ต้องใคร่ครวญในการบริหารงานวารสารศาสตร์อยู่ที่การทำทำความเข้าใจในปัญหาของงานวารสารศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางเนื้อหาและผังรายการควบคู่ไปกับการยึดมั่นในอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณ ซึ่งจะต้องยึดหลักการนำเสนอที่ให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยมีเนื้อหาเน้นหนักในวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติกับความรู้และวิทยาการ ด้วยการตอบสนองต่อผู้รับสารได้อย่างรวดเร็วทันสมัย

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

ในทางปฏิบัติองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละองค์การอาจมีโครงสร้างและการจัดแบ่งฝ่ายแตกต่างกันไป หากจัดกลุ่มให้หายบที่สุดแล้วจะแบ่งได้เป็น 3 ฝ่าย คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทั่วไปหรือการบริหารสำนักงาน ฝ่ายวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค และงานวารสารศาสตร์ ในทัศนะของคนทำสื่อเห็นว่างานทางด้านสำนักงานมีความสำคัญมากที่สุด ทั้งๆที่หน่วยงานนี้ไม่ใช่หน่วยงานหลัก และคนที่ในกลุ่มตัวอย่างก็มิได้มาจากส่วนนี้มากที่สุด อาจเป็นไปได้ที่คนทำงานในส่วนนี้ควบคุมกลไกการบริหารจัดการและเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของจะเป็นผู้กำกับดูแล งานที่มีความสำคัญถัดมาจึงเป็นงานทางด้านวารสารศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักของสื่อสารมวลชน น่าแปลกใจที่งานส่วนนี้มีพนักงานจำนวนมากกลับประเมินความสำคัญน้อยกว่างานทางด้านสำนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสถานภาพของสื่อที่ยังต้องโอนอ่อนผ่อนตามนายทุน งานที่ถูกให้ความสำคัญ

น้อยที่สุดคืองานทางด้านวิศวกรรมและงานช่างทั้งที่งานส่วนนี้ต้องใช้ทักษะเฉพาะค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากมีพนักงานไม่มากเมื่อเทียบกับฝ่ายอื่นและไม่ใช้เป็นงานหลักหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ในบรรดาหน่วยงานทั้งสามจะมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันไม่มากนัก งานที่มีความเกี่ยวข้องกันมากที่สุดคืองานระหว่างวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานเนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ระหว่างงานการผลิตกับงานหารายได้ หน่วยงานด้านวิศวกรรมค่อนข้างมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เหลือนั่นแน่นแฟ้น และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เหลือคือหน่วยงานวารสารศาสตร์และสำนักงานในระดับพอๆกัน

โดยสรุป หน่วยงานสำนักงานถูกมองว่าเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ถัดไปจึงเป็นหน่วยงานทางด้านวารสารศาสตร์ ส่วนงานวิศวกรรมมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นค่อนข้างน้อย

ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การบริหารจัดการและการดำเนินงานของสื่อสารมวลชนย่อมได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าความสำเร็จในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในประกอบด้วยนโยบายและสายงาน กลุ่มคน รายได้-สิ่งตอบแทน ขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงาน และบรรยากาศทั่วไปในองค์กร ในบรรดาปัจจัยภายในเหล่านั้นกล่าวได้ว่านโยบาย-สายงานและรายได้-สิ่งตอบแทนเป็นสิ่งที่คนทำสื่อให้ความสำคัญมากที่สุดทั้งนี้เพราะนโยบาย-สายงานทำให้รู้ว่าจะทำอะไรและงานจะไปทางไหน ดังนั้นนโยบาย-สายงานทำให้ทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กร จึงถูกมองว่าสำคัญ นโยบาย-สายงานควบคู่กับรายได้-สิ่งตอบแทน หากองค์กรสื่อสารมวลชนกำหนดนโยบายไว้เป็นอย่างดี ย่อมนำมาซึ่งรายได้และสิ่งตอบแทนอันมีผลทำให้พนักงานได้รับผลประโยชน์มากขึ้นด้วย ปัจจัยภายในในองค์กรที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งได้แก่ ขวัญกำลังใจ กลุ่มคน และบรรยากาศทั่วไปในองค์กร กล่าวคือบริหารจัดการจะดำเนินไปได้อย่างดีขึ้นอยู่กับคนที่คนทำงานมีขวัญกำลังใจ เพราะขวัญกำลังใจย่อมทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มคนในองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่งขององค์กร หากมีการรวมกลุ่มเพื่อกดดันย่อมทำให้การบริหารจัดการ

ประสบอุปสรรค ในทางกลับกันเมื่อกลุ่มคนรวมตัวกันเป็นทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงานก็ย่อมทำให้การบริหารจัดการดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรยาภาศมีความสำคัญควบคู่ไปกับขวัญกำลังใจและกลุ่มคน ทั้งนี้เพราะบรรยาภาศทั่วไปในองค์การทำให้เกิดความเชื่อและค่านิยมในองค์การ บรรยาภาศในองค์การที่ดีย่อมทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันอย่างมีขวัญกำลังใจ อย่างไรก็ตามบรรยาภาศภายในประกอบด้วย 4 ลักษณะซ้อนทับกันอยู่ คือ บรรยาภาศการสื่อสาร บรรยาภาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และจิตวิทยาการสื่อสาร ซึ่งสภาพดังกล่าวหล่อหลอมเป็นบรรยาภาศภายในซึ่งส่งผลต่อแบบแผนของชีวิตในองค์การ ปัจจัยภายในองค์การที่มีความสำคัญน้อยมากได้แก่ เทคนิคการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานในองค์การทางด้านสื่อสารมวลชนเกี่ยวข้องกับทักษะในการทำงานทางวิชาชีพอยู่แล้ว

ปัจจัยภายนอกองค์การ แม้เป็นปัจจัยภายนอกองค์การแต่ก็สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคนในองค์การ ปัจจัยภายนอกองค์การประกอบด้วยสถานการณ์การเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยี-นวัตกรรม เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น ผู้รับสารหรือผู้บริโภค ในบรรดาปัจจัยภายนอกองค์การเหล่านั้นพบว่า ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมืองเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์การสื่อสารมวลชน นำสังเกตในห้วงเวลาก่อนและหลังการรัฐประหารเมื่อเดือนกันยายน 2549 ทำให้วงการสื่อสารมวลชนรวนเรเนื่องจากอุดมการณ์และแนวคิดเศรษฐกิจและการเมืองแบ่งแยกออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ทุนนิยมกับเศรษฐกิจพอเพียง และระบอบทักษิณกับพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการนำเสนอข่าวสารของสื่อมวลชนและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ สถานี ITV ถึงจุดจบเมื่อสิ้นรัฐบาลทักษิณ ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญในลำดับถัดมาได้แก่ เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น ถึงแม้จะเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง แต่ในที่นี้ไม่ใช่พนักงาน เจ้าของ-ผู้ถือหุ้นมีความสำคัญในแง่การกำหนดเจตนารมณ์และแนวนโยบายขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ ปัจจัยภายนอกในกลุ่มสุดท้ายประกอบด้วยสภาพสังคม ผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภค และเทคโนโลยี-นวัตกรรม ซึ่งคนทำสื่อให้ความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน สภาพสังคมก่อให้เกิดกระแสทางสังคม แต่องค์การสื่อสารมวลชนสามารถเลือกรับได้ อย่างดีก็ทำหน้าที่ถ่ายทอดถึงกระแสดังกล่าวไปสู่กลุ่มผู้รับสารซึ่งเป็น

ผู้บริโภค ผู้รับสารมีอิทธิพลต่อคนทำสื่อในแง่ที่ต้องสนองความต้องการของผู้รับสาร ซึ่งโดยปกติผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคก็ไม่ได้เข้าไปแทรกแซงหรือกดดันการทำงานของสื่อมวลชนโดยซึ่งหน้า น่าแปลกใจที่ว่าคนทำสื่อเห็นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงกดดันน้อยที่สุดต่อองค์การ ทั้งๆที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมน่าจะเป็นตัวการทำให้องค์การสื่อสารมวลชนต้องมีการปรับตัวตอบรับกับกระแสดังกล่าว คนทำสื่อยังเห็นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การค่อนข้างน้อยนั้นมีส่วนทำให้สื่อมวลชนของไทยเคลื่อนไหวไปตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมค่อนข้างช้า โชคดีที่ฝ่ายวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิครับผิดชอบในส่วนนี้ยิ่งกว่าฝ่ายวารสารศาสตร์

โดยสรุป ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนคือ นโยบาย-สายงาน และรายได้-สิ่งตอบแทนซึ่งส่งผลทั้งในเชิงกระตุ้นและบั่นทอนองค์การได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การค่อนข้างมากได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมืองซึ่งสามารถกดดันให้สื่อมวลชนต้องปรับทิศทางในการบริหารจัดการ

การประเมินผลและแนวโน้มในอนาคต

การประเมินผลงานและแนวโน้มในอนาคตเป็นการวัดความสำเร็จและความต่อเนื่องในการบริหารจัดการขององค์การสื่อสารมวลชน ความสำเร็จและความต่อเนื่องในการทำงานประกอบด้วยการกระทำคามผิด มาตรการในการยอมรับผิด สัมฤทธิ์ผล และแนวโน้มในอนาคต โดยการกระทำคามผิดหมายถึงการละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารโดยเฉพาะคดีหมิ่นประมาท การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา ในบรรดาความผิดที่กล่าวมา คนทั่วไปอาจคิดว่าคดีหมิ่นประมาทน่าจะเป็นคดีที่สื่อมวลชนเข้าไปเกี่ยวข้องมากที่สุดซึ่งอันที่จริงไม่ใช่ คดีส่วนใหญ่จะเป็นคดีที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลซึ่งเป็นปัญหาที่รบกวนกันโดยทั่วไปที่การทำข่าวของสื่อมักล่วงล้ำความเป็นส่วนบุคคลโดยเฉพาะทั้งของดาราและผู้มีชื่อเสียง คดีหมิ่นประมาทมีจำนวนน้อยกว่าแต่ก็ใกล้เคียงกับคดีละเมิดสิทธิส่วนบุคคล คดีการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญาเป็นคดีที่เกิดขึ้นไม่มากนักเนื่องจากได้รับการตระหนักมากขึ้นในสังคม สื่อมวลชนเป็นสื่อที่เปิดเผยจึงไม่เกิดคดีแบบนี้ขึ้นมา

มาตรการในการยอมรับผิด (accountability) เป็นการแสดงออกในหน้าที่ตามกฎระเบียบแห่งวิชาชีพเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดหรือความล้มเหลวขึ้น ในการนี้สื่อสารมวลชนโดยสากลสามารถหามาตรการในการยอมรับผิดได้ดังนี้ การสร้างความรับผิดชอบต่อดตนเองให้เกิดขึ้น การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป การมีสถาบันที่มีความเป็นกลางดูแล และการจัดให้มีประชาพิจารณ์ ในการนี้พบว่า การสร้างความรับผิดชอบต่อดตนเองเป็นมาตรการในการยอมรับผิดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดขององค์การสื่อสารมวลชน กล่าวได้ว่าสื่อมวลชนหรือคนทำสื่อชอบที่จะปกครองตนเองมากที่สุด สื่อมวลชนจำนวนหนึ่งเชื่อว่าการมีสถาบันเป็นกลางดูแลก็เป็นอีกมาตรการหนึ่งของการป้องกันความผิดพลาด แม้ว่าจะมีความเชื่อนี้ น้อยกว่ามาตรการความรับผิดชอบต่อดตนเองค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามการมีสถาบันที่เป็นกลางดูแลเช่นสภาการหนังสือพิมพ์จะทำหน้าที่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นมาตรการที่ตรวจสอบหรือปฏิบัติเป็นประจำวัน อีกทั้งสังคมมักจะไม่ค่อยยอมรับการมีสถาบันเป็นกลางดูแลโดยเฉพาะหากเป็นสถาบันที่มาจากการรวมตัวของสื่อมวลชนด้วยกันเองเพราะแมลงวันย่อมไม่ตอมแมลงวันยังสร้างความแคลงใจในการทำหน้าที่ตามสายตาของผู้รับสาร การจัดตั้งสื่อมวลชนในต่างประเทศที่ก้าวหน้าเช่นการเปิดสถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ท้องถิ่นจำเป็นต้องผ่านการจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อให้สื่อมวลชนตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะประกวดราคา แต่ในสังคมไทยไม่มีองค์การได้รับจัดการให้มีประชาพิจารณ์ในการนำเสนอรายการหรือข่าวสารของสื่อมวลชน สื่อมวลชนจึงไม่ได้รับการตรวจสอบจากประชาชนหรือสังคมอย่างเป็นทางการตามโอกาสที่กำหนดให้ อย่างไรก็ตามสื่อมวลชนยังเห็นว่าการจัดให้มีประชาพิจารณ์น่าจะเป็นทางออกทางหนึ่งต่อมาตรการในการยอมรับผิดของสื่อ ส่วนการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป (ombudsman) เป็นมาตรการในการยอมรับผิดที่สื่อมวลชนให้ความสนใจไม่มากนัก อันที่จริงเคยมีคำร้องจากสื่อมวลชนที่อยากให้มีคนกลางมาคอยตรวจสอบการทำหน้าที่ของสื่อ แต่ความคิดเช่นนี้ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

การประเมินความสำเร็จขององค์การสื่อสารมวลชนคือการวัดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการและการทำงานขององค์การ สัมฤทธิ์ผลดังกล่าวคือความสามารถของสื่อสารมวลชนที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งรอบด้านซึ่ง

ประกอบด้วยการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร โดยคนทำสื่อเห็นว่าสัมฤทธิ์ผลที่องค์การสื่อสารมวลชนประสบความสำเร็จที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารจากการนำเสนอข่าวสารผ่านสื่อของตนเอง แม้ว่าที่ผ่านมาสื่อมวลชนภายใต้จิตสำนึกจะให้ความสำคัญต่อผู้รับสารไม่มากอย่างที่ควรเป็นทั้งที่ความพึงพอใจที่มาจากผู้รับสารกลายเป็นตัววัดสัมฤทธิ์ผลและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สัมฤทธิ์ผลด้านนี้อย่างจำกัดเมื่อเทียบกับความสำเร็จจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับสาร แต่กระนั้นสื่อมวลชนเองก็ยอมรับว่าจำเป็นที่องค์การสื่อสารมวลชนจะต้องตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลอันเป็นแหล่งอำนาจซึ่งสื่อมวลชนเองก็สามารถทำได้ระดับหนึ่งที่ทำให้ห้องค์การของตัวเองอยู่รอด ควบคู่ไปกับการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณาอันเป็นแหล่งผลประโยชน์ทางการเงินที่นำไปหล่อเลี้ยงองค์การ การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดันไม่ได้เป็นตัวประเมินสัมฤทธิ์ผลในสายตาของสื่อสารมวลชนทั้งนี้อาจเป็นเพราะสื่อมวลชนตระหนักต่อความเป็นกลางของวิชาชีพ

แนวโน้มนานาคดเป็นอีกประเด็นหนึ่งในการชี้ชะตาขององค์การ คนทำสื่อเชื่อมั่นอย่างไม่น่าหนักแน่นว่าองค์การหรือสถาบันสื่อสารมวลชนจะมีความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพให้ดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าความเติบโตและพัฒนาของวิชาชีพนี้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ความเติบโตซึ่งทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเนื่องมาจากองค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสมากกว่าการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพราะส่วนหนึ่งสื่อมวลชนต้องใช้พลังไปกับการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ แทนที่จะนำพลังนั้นไปใช้ในการพัฒนาองค์การของตนเอง การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชนอาจเห็นไม่ค่อยชัดในสายของประชาชนแต่ภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอจะมาจากการแข่งขันความเร็วและการไม่ตกข่วงในการนำเสนอมากกว่าการพัฒนาวงการสื่อสารมวลชนด้วยนวัตกรรม น่าสังเกตว่าสื่อมวลชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วยว่าแนวโน้มของ

สื่อมวลชนในอนาคตอาจจะอ่อนแรงไร้ทิศทาง เพราะสถาบันสื่อสารมวลชนยังคงเป็นสถาบันที่จำเป็นอยู่เสมอ

โดยสรุป การประเมินบทบาทของสื่อสารมวลชนอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับคติความโดยเฉพาการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและการหมิ่นประมาท ซึ่งสื่อจำเป็นต้องมีมาตรการในการยอมรับผิดที่อาจเกิดขึ้น มาตรการที่สำคัญที่สุดต้องมาจากความรับผิดชอบตนเองของบรรดาสื่อมวลชน ประการสำคัญที่สุดความรับผิดชอบดังกล่าวต้องตอบสนองต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารหาใช้ต่อผู้มีอำนาจและผลประโยชน์ทางการเงินเสมอไป และถูกใช้เป็นหลักในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป การจัดกลุ่มตัวแปรทางทฤษฎีพบว่า โครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของคณาจารย์ควบคู่ไปกับการทำงาน เงื่อนไขในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและปัจจัยในการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน มีการยอมรับทั้งระบบเหตุผล(คุณธรรม)ควบคู่ไปกับระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปของสื่อสารมวลชนไทยยังไม่ได้เน้นการขยายเครือข่ายเพื่อครอบงำประชาชนเพราะสื่อสารมวลชนเองก็ตระหนักถึงความมีอิสระและเสรีภาพ คนทำสื่อปรารถนาที่จะทำงานเป็นทีมหรือเป็นโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและแผนงาน แต่ตัวบุคลากรยังประสบปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานวิศวกรรมและช่างต้องการความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมและก้าวตามให้ทันกับความทันสมัยของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านสื่อสาร ปัญหาของงานวารสารศาสตร์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางเนื้อหาและผังรายการควบคู่ไปกับการยึดมั่นในอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณในการนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นเนื้อหาในวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชนติดกับความรู้และวิทยาการ ด้วยการตอบสนองต่อผู้รับสารได้อย่างรวดเร็วทันสมัยสำหรับปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการคือ นโยบาย-สายงาน และรายได้-สิ่งตอบแทนซึ่งส่งผลทั้งในเชิงกระตุนและบั่นทอนองค์กรได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรค่อนข้างมากได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมือง โดยบทบาทของสื่อสารมวลชนในปัจจุบันต้องเข้าไป

เกี่ยวข้องกับคตติความโดยเฉพาะการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและการหมิ่นประมาทมากขึ้น ซึ่งสื่อจำเป็นต้องมีมาตรการในการยอมรับผิดที่อาจเกิดขึ้น มาตรการที่สำคัญที่สุดต้องคือความรับผิดชอบตนเองของบรรดาสื่อมวลชน และต้องตอบสนองต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารหาใช่ต่อผู้มีอำนาจและผลประโยชน์ทางการเงินในการนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

ความแตกต่างค่าเฉลี่ย

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
โครงสร้างองค์การ					
หลักการเมือง	2.23	1.329	.043	2.14	2.31
หลักการบริหารจัดการ	2.94	1.041	.034	2.88	3.01
หลักการสื่อสาร	2.56	1.109	.036	2.49	2.63
หลักการตลาด	1.90	.951	.031	1.84	1.96
หน้าที่ทางการบริหาร					
การทำงาน	2.76	1.077	.035	2.69	2.83
พฤติกรรมของคน	2.85	1.155	.037	2.78	2.92
เทคนิคการผลิต	1.74	.956	.031	1.68	1.81
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	2.25	1.181	.038	2.17	2.32
เงื่อนไขการบริหาร					
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	3.00	1.246	.040	2.92	3.08
ปัจจัยในการจัดการ	2.15	1.089	.035	2.08	2.22
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	1.82	1.012	.033	1.76	1.89
ขอบเขตการสื่อสาร	1.91	1.024	.033	1.84	1.97
ความสามารถเฉพาะตน	1.58	1.086	.035	1.51	1.65
สมมติคติในการบริหาร					
ระบบอุปถัมภ์	2.12	1.321	.043	2.04	2.20

ระบบตรวจตรา	1.88	1.088	.035	1.81	1.95
ฐานงบประมาณการเงิน	1.61	.976	.032	1.55	1.68
ระบบเหตุผล	2.32	1.262	.041	2.24	2.40
ระเบียบกฎหมาย	1.75	1.051	.034	1.68	1.81
ลูกค้า-คู่แข่ง	1.87	1.140	.037	1.80	1.94
เครือข่ายการบริหาร					
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	2.38	1.251	.040	2.30	2.46
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	2.00	1.114	.036	1.93	2.07
เครือข่ายข้ามสื่อ	2.11	1.183	.038	2.03	2.18
เครือข่ายกิจการอื่น	1.36	.788	.026	1.31	1.41
การสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ	2.38	1.336	.043	2.29	2.46
ปรัชญาในการทำงาน					
ความยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริต	2.54	1.137	.037	2.47	2.61
ความอยู่รอดขององค์การ	2.32	1.143	.037	2.24	2.39
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	2.90	1.148	.037	2.83	2.97
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	1.70	1.021	.033	1.64	1.77
แบบแผนการทำงาน					
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	3.24	.988	.032	3.18	3.30
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	2.90	1.056	.034	2.83	2.96
ต่างคนต่างทำ	2.06	.924	.030	2.00	2.12
กระบวนการทำงาน					
นโยบายและแผนงาน	2.60	1.273	.041	2.52	2.68
การดำเนินงานและประสานงาน	2.64	1.134	.037	2.57	2.71
การควบคุมและประเมินผล	2.22	1.086	.035	2.15	2.29
งบประมาณ	1.92	1.163	.038	1.85	2.00
ปัญหาของสำนักงาน					
ระบบเส้นสาย	2.22	1.275	.041	2.14	2.30
คำตอบแทน-สวัสดิการ	2.59	1.115	.036	2.52	2.66
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	2.02	1.118	.036	1.95	2.09
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	2.65	1.160	.038	2.57	2.72
ปัญหาทางวิศวกรรมและช่าง					
ความทันสมัยของเครื่องมือ	3.00	1.058	.034	2.93	3.06
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	2.21	1.123	.036	2.14	2.28

ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	3.04	1.056	.034	2.97	3.11
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์					
ขั้นตอนการทำงาน	2.35	1.120	.036	2.28	2.43
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	2.65	1.170	.038	2.57	2.72
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	2.61	1.206	.039	2.54	2.69
กำไร-รายได้ของบริษัท	1.80	1.110	.036	1.73	1.87
วิธีการนำเสนอสื่อ					
การชวนเชื่อชักจูง	1.32	.825	.027	1.26	1.37
การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ	1.74	.999	.032	1.67	1.80
การให้การเรียนรู้	2.27	1.502	.049	2.17	2.37
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	1.92	1.052	.034	1.85	1.99
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	3.07	1.198	.039	2.99	3.14
ความหวังจะจินตนาการ	1.18	.535	.017	1.14	1.21
เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ					
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	2.15	1.245	.040	2.07	2.23
บันเทิง-สาระบันเทิง	2.03	1.157	.037	1.95	2.10
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	2.70	1.123	.036	2.63	2.77
ความรู้และวิทยาการ	2.45	1.190	.038	2.38	2.53
การตอบสนองต่อผู้รับสาร					
พื้นที่ภูมิศาสตร์	2.30	1.015	.033	2.23	2.36
ความรวดเร็วทันสมัย	3.48	.940	.030	3.42	3.54
ภูมิหลังของผู้รับสาร	2.27	1.015	.033	2.20	2.33
หน่วยงานหลัก					
สำนักงาน	3.00	1.093	.035	2.93	3.07
วิศวกรรม-งานช่าง	2.40	1.026	.033	2.33	2.46
วารสารศาสตร์	2.72	1.147	.037	2.65	2.80
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน					
สำนักงาน-วิศวกรรม	2.50	1.157	.037	2.43	2.58
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	2.52	1.161	.038	2.44	2.59
วารสารศาสตร์-สำนักงาน	2.80	1.178	.038	2.73	2.88
ปัจจัยภายใน					
นโยบายและสายงาน	2.32	1.290	.042	2.24	2.40

กลุ่มคน	1.96	1.144	.037	1.89	2.03
รายได้-สิ่งตอบแทน	2.25	1.198	.039	2.17	2.32
ขวัญกำลังใจ	1.97	1.154	.037	1.89	2.04
เทคนิคการทำงาน	1.22	.636	.021	1.18	1.26
บรรยากาศทั่วไปในองค์กร	1.94	1.118	.036	1.87	2.01
ปัจจัยภายนอก					
สถานการณ์การเมือง	2.47	1.277	.041	2.39	2.55
ภาวะเศรษฐกิจ	2.70	1.187	.038	2.62	2.77
สภาพสังคม	1.67	.946	.031	1.61	1.73
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	1.34	.728	.024	1.29	1.39
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	1.80	1.135	.037	1.73	1.88
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค	1.58	1.003	.033	1.52	1.65
การละเมิดกฎหมาย					
การหมิ่นประมาท	2.98	1.090	.035	2.91	3.05
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	3.10	.980	.032	3.03	3.16
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	2.13	.976	.032	2.06	2.19
มาตรการในการยอมรับผิด					
ความรับผิดชอบตนเอง	3.20	1.180	.038	3.12	3.27
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	1.78	.981	.032	1.72	1.84
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	2.48	1.118	.036	2.41	2.55
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	1.81	.959	.031	1.75	1.87
สัมฤทธิ์ผล					
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	2.11	1.109	.036	2.04	2.18
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	1.59	.955	.031	1.53	1.65
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	1.95	1.044	.034	1.88	2.01
การสร้าง ความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร	3.33	1.083	.035	3.26	3.40
แนวโน้ม-อนาคต					
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	1.60	1.129	.037	1.53	1.67
ความเติบโตและพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	2.63	1.234	.040	2.56	2.71
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	2.44	1.159	.037	2.36	2.51
องค์กรปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	2.47	1.114	.036	2.40	2.54

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การจัดกลุ่มตัวแปรข้างต้นมีพื้นฐานจากแนวความคิดทฤษฎี กลุ่มตัวแปรจึงเป็นไปตามทฤษฎีด้วย อย่างไรก็ตามสามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้ตามการสังเกตซึ่งหมายถึงเป็นกลุ่มตัวแปรตามทัศนะของคนทำสื่อโดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบเข้าไปจัดกลุ่มตัวแปรได้มาเป็น 12 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นเรื่องหลักการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การบริหารจัดการในองค์ที่เป็นสื่อสารมวลชนนั้นจำต้องคำนึงถึงหลักการอะไรบ้าง ในที่นี้พบว่ามีเสาหลักที่จำเป็นในการบริหารจัดการองค์การประเภทสื่อสารมวลชน กล่าวคือ เสาหลักที่จำเป็นต่อโครงสร้างองค์การได้แก่ หลักการบริหาร หลักการสื่อสาร และหลักการตลาด โดยหน้าที่หลักที่จำเป็นต่อโครงสร้างองค์การได้แก่ งานหรือการทำงานหรือการสั่งงาน และงานข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ไหลเวียนในองค์การ

ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการแข่งขันเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการอุตสาหกรรมสื่อมวลชนคือเงื่อนไขและสมมติคติในการบริหาร ซึ่งเงื่อนไขที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การประกอบด้วยแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการเพื่อทำให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ และปัจจัยในการจัดการทั้งนี้เพื่อแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรคในการทำงาน รวมทั้งสมมติในการกำหนดหลักการบริหารจัดการอันได้แก่ ระบบเหตุผลหรือคุณธรรม

ในส่วนการบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปทั้งเครือข่ายปรัชญา รูปแบบ ขั้นตอน และปัญหาต่อหลักการบริหารจัดการเป็นดังนี้ ในแง่เครือข่ายกลายเป็นเรื่องที่พบเห็นในการขยายตัวขององค์การสื่อสารมวลชน ในแง่หลักการยอมให้มีการขยายเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือขยายตัวในแนวตั้งเช่นการผลิตสิ่งพิมพ์พร้อมกับการจัดหน้า และ การขยายเครือข่ายที่เป็นสื่อประเภทเดียวกันเช่น การขยายเครือข่ายคลื่นวิทยุ AM ไปสู่คลื่น FM แต่ไม่ยอมให้มีการขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อ หรือเกินเลยไปถึงกิจการอื่นซึ่งเป็นการขยายอำนาจเกินขอบเขตที่พึงกระทำในการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน โดยปรัชญาในการทำงานมุ่งมั่นกับความเป็นอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน รูปแบบในการทำงานเน้นการทำงานเป็นที่มาหรือทำงานในลักษณะโครงการ โดยขั้นตอนที่เป็น

หลักในกระบวนการทำงานคือความจำเป็นในการวางนโยบายและแผนงาน รวมทั้งการดำเนินงานและประสานงาน ส่วนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการทั่วไปที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขคือกลุ่มเป้าหมาย การตลาด และการโฆษณา ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ

สำหรับหลักในการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคนั้น ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ และความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ส่วนที่สำคัญคือหลักในการบริหารงานวารสารศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาที่ต้องเผชิญ วิธีการนำเสนอ เนื้อหาที่นำเสนอ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร โดยพบว่าปัญหาที่ท้าทายการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนคือ การกำหนดทิศทางของเนื้อหาหรือผังรายการ วิธีการนำเสนอที่สำคัญคือความพยายามในการให้การเรียนรู้ และการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญของเนื้อหาให้แก่ผู้รับสาร เนื้อหาที่นำเสนอต้องเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้คนและประชาชาติ และประการสุดท้ายต้องตอบสนองต่อผู้รับสารไม่ว่าอยู่ในพื้นที่เมือง หรือชนบท หรือสภาพภูมิศาสตร์ใด รวมทั้งจะมีภูมิหลังอย่างไรก็ตาม

หน่วยงานที่ถือว่าเป็นหลักในการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน ได้แก่ งานทางด้านวารสารศาสตร์ ซึ่งหน่วยงานที่จะสนับสนุนและไปกันได้ดีคืองานทางด้านวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค หาใช่งานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปซึ่งมักจะประสบปัญหามากกว่าความสัมพันธ์อันดี

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องค์การสื่อสารมวลชนจะเป็นปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดได้แก่ กลุ่มคนซึ่งคนทำสื่อมักมีความคิดเป็นของตนเอง ยังมีอุดมการณ์ที่คำนึงถึงแต่เสรีภาพ ก็จะทำให้ปัจจัยภายในนี้กดดันการทำงานต่องค์การมากขึ้น

การประเมินผลและแนวโน้มในอนาคตขององค์การสื่อสารมวลชนอาจต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับคตินิยมความมากยิ่งขึ้น คตินิยมที่น่าจะเป็นปัญหาได้แก่คตินิยมปราชัย และคตินิยมดลิลิทธิและสิทธิทางปัญญา ซึ่งนำมาซึ่งมาตรการป้องกันความผิดพลาดที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้มีการพิจารณาพิจารณาองค์การสื่อสารมวลชนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้สื่อมวลชนประสบสัมฤทธิ์ผลบนความถูกต้อง

ต้องโดยเฉพาะแนวทางความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ ซึ่งเชื่อว่าในอนาคตสื่อมวลชนจะต้องประสบปัญหากับการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ ซึ่งองค์การสื่อสารมวลชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปกับกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อก้าวให้ทันกับคลื่นสังคมที่ดำเนินต่อไป

องค์ประกอบที่ 1 หลักบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน	
โครงสร้างและหน้าที่องค์การ	
หลักการบริหารจัดการ	.418
หลักการสื่อสาร	.442
หลักการตลาด	.309
การทำงาน	.315
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.335
ยุทธศาสตร์การแข่งขัน	
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.375
ปัจจัยในการจัดการ	.327
ระบบเหตุผล	.450
การบริหารสำนักงาน	
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.294
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.297
การประกอบอาชีพสุจริต	.325
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.340
เป็นทีมงานหรือโครงการ	.553
นโยบายและแผนงาน	.227
การดำเนินงานและประสานงาน	.371
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.421

ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	.293
การบริหารงานวิศวกรรม-ช่าง	
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.324
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.287
การบริหารวารสารศาสตร์	
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.343
การให้การเรียนรู้	.278
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.282
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.372
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.444
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.513
หน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน	
วารสารศาสตร์	.481
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.464
ปัจจัยภายใน	
กลุ่มคน	.315
การประเมินผลและแนวโน้มอนาคต	
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.317
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.383
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.260
เติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ	.486
แข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.333
องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.269

องค์ประกอบที่ 2 เป็นปัญหาทางการบริหารงานสื่อสารมวลชน ซึ่งทำให้การบริหารจัดการไม่ราบรื่นอันแตกต่างไปจากองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งเป็นหลักในการบริหารองค์การ ปัญหาที่สำคัญที่กระทบต่อโครงสร้างทางการบริหารงานสื่อสารมวลชนคือหลักการเมืองหรือแนวทางการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การ องค์การสื่อสารมวลชนที่ค่อนข้างประสบกับปัญหาการแทรกแซงรุนแรงคือสถานีวิทยุและโทรทัศน์เนื่องจากคลื่นวิทยุและโทรทัศน์เป็นของรัฐและดำเนินการโดยรัฐบาล ทั้งนี้เพราะสื่อสารมวลชนทั้งสองสร้างรายได้และสามารถเข้าถึงประชาชนได้กว้างและทุกระดับ จึงยิ่งทำให้มีการแทรกแซงทางการเมืองทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ หน้าที่ที่สำคัญขององค์การจึงมุ่งไปสู่การกำกับดูแลพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้อยู่ในกรอบแนวทางที่รัฐบาลประสงค์ จึงไม่แปลกอันใดที่สมมติคติของการบริหารสื่อสารจะอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งต้องวางบุคคลกรที่ไว้ใจได้ให้อยู่ในตำแหน่งที่จะไม่ขัดขวางในทางการบริหาร ในที่สุดนำมาสู่การใช้ระบบเส้นสายในการรับคนและเลื่อนตำแหน่ง การเน้นแต่ปรัชญาของความอยู่รอดมีส่วนทำให้องค์การสื่อสารมวลชนขาดนโยบายเชิงรุก ได้แต่ทำข่าวและรายงานข่าวสารในลักษณะงานประจำ ความมีอิสระและเสรีภาพกลายเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อพนักงานมีแบบแผนการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ขั้นตอนที่สำคัญจึงกลายเป็นเรื่องงบประมาณซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี การทำงานจึงกำกับด้วยเงินงบประมาณมากกว่าความสามารถ งานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปจึงไม่ค่อยเป็นอุปสรรคในสายตาของผู้ประกอบการเพราะถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากเจ้าของ ปัญหาจากพนักงานจึงมักเกิดขึ้นในใจกับฝ่ายวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคซึ่งเป็นบุคคลที่จะมีความสำคัญแต่กลายเป็นคนทำงานชั้นสองในองค์การเหล่านี้ เพราะไม่ค่อยได้รับการยอมรับถึงสถานภาพจากฝ่ายอื่น งามากเท่าที่ควรเป็น โดยเฉพาะจากฝ่ายวารสารศาสตร์ แต่อาจไปดีกว่ากับฝ่ายสำนักงาน ปัญหาในงานวารสารศาสตร์ในสายตาของคนทำสื่ออยู่ที่วิธีการนำเสนอที่พยายามครอบงำประชาชนผู้รับสารด้วยการชวนเชื่อชักจูงให้คล้อยตามการนำเสนอข่าวสาร จึงไม่น่าแปลกใจที่สื่อมวลชนจะตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลและความพยายามในการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดันมากกว่าประชาชน ซึ่งในที่สุดจะนำมาซึ่งความอ่อนแอไร้ทิศทางของสื่อสารมวลชนในอนาคต

องค์ประกอบที่ 2 ปัญหาทางการบริหาร	
หลักการเมือง (โครงสร้าง)	.517
พฤติกรรมของคน (หน้าที่)	.352
ระบบอุปถัมภ์ (สมมติคติ)	.492
ความอยู่รอดขององค์การ (ปรัชญา)	.383
ต่างคนต่างทำ (แบบแผน)	.353
งบประมาณ (กระบวนการ)	.338
ระบบเส้นสาย (ปัญหาสำนักงาน)	.423
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น (ปัญหาวิศวกรรม)	.331
การชวนเชื่อชักจูง (วิธีการนำเสนอ)	.317
สำนักงาน-วิศวกรรม (ความสัมพันธ์)	.318
ตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล (สัมฤทธิ์ผล)	.386
ตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน (สัมฤทธิ์ผล)	.372
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง (แนวโน้ม)	.418

องค์ประกอบที่ 3 ข้อควรคำนึงถึงในการบริหารงานสื่อสารมวลชน แม้ว่าสื่อมวลชนจะตระหนักในสิทธิเสรีภาพ แต่ก็ต้องอยู่ภายใต้ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ อาจกล่าวได้ว่าสิทธิเสรีภาพของสื่อมวลชนเป็นคนละหน้าของเหรียญเดียวกันกับความปลอดภัยของชาติ หากชาติตกอยู่ในภาวะวิกฤติแล้ว เสรีภาพของสื่อมวลชนก็จะไม่บังเกิดขึ้น ในทำนองเดียวกันแม้สื่อมวลชนจะมีอิสระเสรีในการทำข่าว แต่ในแง่การบริหารจัดการ ยังต้องคำนึงถึงการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้นนโยบาย-สายงานเป็นปัจจัยภายในที่จำเป็นต่อการรอบการทำงานของสื่อมวลชนซึ่งเป็นคนละประเด็นการเสรีภาพต่อวิชาชีพในทางวารสารศาสตร์ คนทำสื่อจึงมีสองบทบาทกล่าวคือ ในฐานะของเจ้าหน้าที่และนักข่าว แต่ไม่ว่าในฐานะอะไรสำหรับบ้านเมืองที่ยังไม่มีประชาธิปไตยเต็มรูปแบบ สถานการณ์ทางการเมืองยังคงเป็นเงื่อนไขจากปัจจัยภายนอกที่ต้องเป็นข้อ

คำนึงถึงในการทำงาน อย่างไรก็ตามมีปัจจัยบางประการเป็นข้อคำนึงในทางลบ ซึ่งจำเป็นต้องทำให้น้อยลงหากจะดำรงความเป็นวิชาชีพในทางวารสารศาสตร์ เช่น การคำนึงถึงแต่กำไร-รายได้ของบริษัท การทำงานที่เต็มไปด้วยวิธีการนำเสนอที่ให้ความหวังและจินตนาการ สัมฤทธิ์ผลลบการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุน และวงการโฆษณา และการติดอยู่ในแต่ในกรอบเนื้อหาที่เป็นบันเทิงหรือสาระบันเทิงเท่านั้น

องค์ประกอบที่ 3 ข้อควรคำนึงในการบริหาร	
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ (ปรัชญา)	.298
ตามสายการบังคับบัญชา (แบบแผน)	.308
กำไร-รายได้ของบริษัท (ปัญหา)	-
ความหวังและจินตนาการ (วิธีการนำเสนอ)	-
บันเทิง-สาระบันเทิง (เนื้อหา)	-
นโยบาย-สายงาน (ปัจจัยภายใน)	.416
สถานการณ์การเมือง (ปัจจัยภายนอก)	.572
เอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา (สัมฤทธิ์ผล)	-

องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ เป็นหน้าที่องค์การควรดำเนินการในฐานะที่เป็นสื่อมวลชน เพราะทำให้การทำหน้าที่ในฐานะสถาบันถูกต้องสมบูรณ์ หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ประกอบด้วยการนำเสนอต่อผู้รับสารด้วยการคำนึงถึงสัมฤทธิ์ผลในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร โดยเฉพาะการตอบสนองต่อผู้รับสารในพื้นที่ต่างๆด้วยความรวดเร็วทันสมัย และมีวิธีการนำเสนอข่าวสารที่มีการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งแน่นอนอาจทำให้สื่อมวลชนกระทบกระเทือนจากคดีหมิ่นประมาทมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น สิ่งที่รบกวนการทำหน้าที่ในทางวารสารศาสตร์คือการใช้การตรวจตราภายในองค์การอย่างเคร่งครัดซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนโดยตรง

องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์	
ระบบตรวจตรา (สมมติคดี)	-
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา (วิธีการนำเสนอ)	.380
ความรวดเร็วทันสมัย (การตอบสนองต่อผู้รับสาร)	.343
วารสารศาสตร์-สำนักงาน (ความสัมพันธ์)	.361
การหมิ่นประมาท (คดีความผิด)	.366
สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร (สัมฤทธิ์ผล)	.432

องค์ประกอบที่ 5 แรงกดดันสื่อ ในการทำหน้าที่สื่อสารมวลชน คนทำสื่อย่อมได้รับแรงกดดันในการทำงาน แรงกดดันในที่นี้พิจารณาได้ 3 ทาง คือ แรงกดดันอันเนื่องมาจากสมมติคดีในการทำงานโดยเฉพาะข้อบกพร่องของระเบียบกฎหมายทั้งกฎหมายที่ล้าหลัง ไม่ชัดเจน ครอบจักรวาล และการไม่มีกฎหมายคุ้มครองวิชาชีพ สิ่งเหล่านี้ทำให้สื่อมวลชนมีความยุ่งยากในการทำงาน นอกจากนี้เนื้อหาที่สื่อสารมวลชนนำเสนอออกไปก็เป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หรือผลประโยชน์ หรือความขัดแย้งซึ่งกระทบต่อความปลอดภัยทั้งในแง่การทำงานและในส่วนตัว เนื้อหาที่นำเสนอออกไปในลักษณะที่สื่อมวลชนขาดความรู้และตามไม่ทันในแง่วิทยาการจะกลายเป็นแรงกดดันสื่อมวลชนในฐานะที่ตัวกลางหรือช่องทางสื่อสารที่ขาดคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 5 แรงกดดันสื่อ	
ระเบียบกฎหมาย (สมมติคดี)	-
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง (เนื้อหาที่นำเสนอ)	.629
ความรู้และวิทยาการ (เนื้อหาที่นำเสนอ)	-

องค์ประกอบที่ 6 การให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นเงื่อนไขที่กระทบต่อคนทำสื่อ ความจำเป็นในการดำรงสถานะของคนทำสื่อได้แก่ ต้องมีเงื่อนไขที่มีความสามารถเฉพาะตนในการทำหน้าที่สื่อมวลชนซึ่งบทบาทของสื่อมวลชนอยู่ในฐานะผู้ที่ขายความรู้ความคิดให้กับผู้รับสาร ในทางตรงข้ามคนทำสื่อจะประสบกับปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและการได้รับสวัสดิการจากหน่วยงานทั้ง ๆ ที่สื่อมวลชนทำหน้าที่เรียกร้องความเป็นธรรมให้กับสังคม ลักษณะดังกล่าวกลายเป็นเงื่อนไขปัจจัยภายในที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งปัจจัยภายในดังกล่าวไม่สามารถสนองต่อคนทำงานทางด้านนี้ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกก็ไม่เป็นใจในการทำงานของสื่อมวลชน ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการทำงานของสื่อ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง แม้ว่าการทำงานของสื่อจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากประชาชนผู้รับสารแต่ผู้รับสารก็ไม่ใช่เป็นพลังที่แข็งแกร่งในการสนับสนุนโดยตรงต่อสื่อมวลชน

องค์ประกอบที่ 6 การให้ความสำคัญกับบุคลากร	
ความสามารถเฉพาะตน (เงื่อนไข)	.381
ค่าตอบแทน-สวัสดิการ (ปัญหา)	-.372
รายได้-สิ่งตอบแทน (ปัจจัยภายใน)	-.398
ภาวะเศรษฐกิจ (ปัจจัยภายนอก)	-.403
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค (ปัจจัยภายนอก)	.243

องค์ประกอบที่ 7 การเสริมสร้างสมรรถนะ แม้ว่าคนทำสื่อจะได้รับแรงกดดันและมีความต้องการต่อความจำเป็นตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่คนทำสื่อก็ได้รับแรงกระตุ้นในการเสริมสร้างสมรรถนะจากปัจจัยภายในเช่น การส่งเสริมขวัญกำลังใจภายในองค์การ นอกจากนี้สมรรถนะของคนทำสื่อยังมีที่มาจากการมีมาตรการในการยอมรับผิดด้วยการให้คนทำสื่อหรือสื่อมวลชนมีความรับผิดชอบต่อนตนเองเป็นที่ตั้ง แม้ว่าวงการสื่อจะยังไม่ยอมรับมาตรการในการยอมรับผิดที่มาจากกรณีผู้ตรวจสอบทั่วไป การที่ไม่ผู้ตรวจสอบทั่วไปจึงไม่ทำให้เป็นแรงกดดันสื่อมวลชนมากนัก การเสริมสร้างสมรรถนะอาจมาจากเงื่อนไขในการ

บริหารโดยแนวทางการปรับปรุงการจัดการไม่ว่าการพิจารณาจากภาพรวมหรือภาพย่อยๆขององค์การ แต่กระนั้นก็ไม่ใช่ว่าสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะโดยตรง

องค์ประกอบที่ 7 การเสริมสร้างสมรรถนะ	
แนวทางปรับปรุงการจัดการ (เงื่อนไข)	-
ขวัญกำลังใจ (ปัจจัยภายใน)	.333
ความรับผิดชอบตนเอง (มาตรการในการยอมรับผิด)	.479
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป (มาตรการในการยอมรับผิด)	-

องค์ประกอบที่ 8 การแข่งขัน แม้ว่าสื่อสารมวลชนจะเป็นวิชาชีพที่เป็นกลางมีจรรยาบรรณและความเป็นอิสระ ประกอบกับการขายความคิดข่าวสารต้องมีการแข่งขันเช่นเดียวกับอาชีพอื่น ลูกค้าที่ใช้บริการทั้งในแง่รับสารและลงโฆษณาต้องแข่งขันกับคู่แข่งที่ขายความคิดหรือข่าวสารเช่นเดียวกัน ลูกค้าและคู่แข่งจึงเป็นสมมติคติในการบริหารงานสื่อสารมวลชน การแข่งขันจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อการผลิตทั้งในแง่ของโรงพิมพ์และในแง่ของสถานีออกอากาศต้องมีประสิทธิภาพและคุณภาพด้วย งานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคจึงเป็นหน่วยงานที่เอื้อต่อการแข่งขัน

องค์ประกอบที่ 8 การแข่งขัน	
ลูกค้า-คู่แข่ง (สมมติคติ)	.440
วิศวกรรม-เทคนิค (หน่วยงาน)	.385

องค์ประกอบที่ 9 การติดตามงาน การติดตามงานเป็นการตรวจสอบผลงานว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของงานที่เป็นผลพวงจากการบริหารงานว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด การติดตามงานที่ดีประการหนึ่งต้องมีสมมติคติในการตรวจสอบจากฐานะหรือสภาพทางการเงินไม่ว่าในการ

ได้มาซึ่งรายได้และค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียออกไป ถ้าสภาพการเงินมีปัญหา ก็อาจต้องมีการติดตามงานมากขึ้น การควบคุมและประเมินผลงานเป็นขั้นตอนในกระบวนการทำงานที่ทำให้งานตรงและเป็นไปตามแผนงาน การติดตามงานที่ดีจึงหมายถึงความเข้มข้นในการควบคุมและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 9 การติดตามงาน	
ฐานะทางการเงิน (สมมติคดี)	.239
การควบคุมและประเมินผล (กระบวนการ)	.334

องค์ประกอบที่ 10 การจัดการทั่วไป เป็นการบริหารงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้มีการทำงานราบรื่น งานการจัดการทั่วไปเป็นหน้าที่ของฝ่ายสำนักงานเช่น งานบริหารบุคคล งานการเงิน-การบัญชี งานอาคาร-สถานที่-ยานยนต์ และงานการตลาด เป็นต้น ในทัศนะของคนทำสื่อ งานสำนักงานต้องไม่ใช่ตัวถ่วงหรือเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายอื่นๆ นอกจากนี้การจัดการทั่วไปยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการสื่อสารทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ กล่าวคือ การจัดการทั่วไปต้องสอดคล้องประสานกับแรงกดดันจากปัจจัยทั้งสองเพื่อให้การจัดการทั่วไปเป็นไปอย่างราบรื่น

องค์ประกอบที่ 10 การจัดการทั่วไป	
ขอบเขตการสื่อสาร (เงื่อนไข)	.324
สำนักงาน (หน่วยงาน)	-.258

องค์ประกอบที่ 11 การตอบสนองต่อสภาพสังคม เป็นที่ยอมรับว่า อิทธิพลของปัจจัยภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของสื่อมวลชนคือ สภาพสังคม ทั้งนี้เพราะสื่อมวลชนเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันทางสังคม การทำงานของสื่อต้องตอบสนองต่อสภาพของสังคมซึ่งต้องทำความเข้าใจทั้งใน

บทบาทของการเป็นผู้นำ และการติดตามกระแสของสังคม อย่างไรก็ตามเจ้าของและผู้ถือหุ้นซึ่งมักมุ่งไปสู่รายได้และผลกำไรจึงอาจวางนโยบายที่มุ่งไปสู่ตัวเงินมากกว่าการตอบสนองต่อสภาพสังคมภายนอกอย่างที่เป็น

องค์ประกอบที่ 11 การตอบสนองต่อสภาพสังคม	
สภาพสังคม (ปัจจัยภายนอก)	.340
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น (ปัจจัยภายนอก)	-.285

องค์ประกอบที่ 12 ความแข็งแกร่งขององค์การสื่อสารมวลชน ความแข็งแกร่งเป็นเป้าหมายขององค์การสื่อสารมวลชนทั้งนี้เพื่อให้องค์การสื่อสารอยู่รอดและมีกำไรเพิ่มพูน ซึ่งเป็นสิ่งที่สื่อสารมวลชนจำเป็นต้องหาหนทางสร้างความแข็งแกร่งโดยปัจจัยต่างๆ เช่น การตระหนักในการทำหน้าที่ที่มุ่งพัฒนาเทคนิคการผลิต เนื่องจากเทคนิคการผลิตที่ดีทำให้ผลงานของสื่อสารมวลชนสวยงามและมีคุณภาพ ประการสำคัญของความแข็งแกร่งอยู่ที่การขยายและสร้างเครือข่าย การสร้างเครือข่ายมีหลายวิธี เช่น การสร้างเครือข่ายแบบข้ามสื่อ การควบกิจการของสื่อสารมวลชนที่ไม่ใช่สื่อสารมวลชนเดิมที่ทำอยู่ การสร้างเครือข่ายในกิจการอื่นซึ่งหมายถึงการลงทุนในกิจการอื่นที่ไม่ใช่สื่อสารมวลชน และการขยายกิจการเดิมออกไป เช่น การขยายประสิทธิภาพทางการตลาดเพื่อเพิ่มผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคให้มีวงกว้างมากยิ่งขึ้น การขยายเครือข่ายอาจไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นต้องกระทำและไม่ควรกระทำในบางประเทศเนื่องจากสื่อสารมวลชนของผู้ประกอบการรายนั้นมีอิทธิพลครอบงำปริมาณของผู้รับสารซึ่งเป็นสาเหตุในการนำมาซึ่งการล้างสมองของผู้คนในสังคมอย่างมีความชอบธรรม แม้ว่าการขยายเครือข่ายหมายถึงการสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์การสื่อสารมวลชนโดยตรงก็ตาม ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่โตยังมีขั้นตอนการทำงานสลับซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานกลับทำลายความแข็งแกร่งขององค์การในการกระทำหน้าที่สื่อสารมวลชน ในขณะเดียวกันปัญหาในด้านอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณจะส่งเสริมให้องค์การสื่อสารมวลชนมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ขอบเขตของการสื่อสารมีส่วนในการเสริมสร้างหรือบั่นทอนความแข็งแกร่งได้เช่นเดียวกัน ปัจจัยภายในองค์การเช่นเทคนิคการทำงานย่อมส่งเสริมความแข็งแกร่ง

ขององค์การในขณะเดียวกันบรรยากาศทั่วไปในองค์การสื่อสารมวลชนกลับเป็น
ตัวบั่นทอนความแข็งแกร่ง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัย
ภายนอกองค์การเข้ามาใช้ในองค์การมีส่วนช่วยให้องค์การมีความแข็งแกร่ง
มากขึ้น นอกจากนี้หากวงการสื่อสารมวลชนจะมีสถาบันที่เป็นกลางเข้ามาดูแล
การทำหน้าที่ของสื่อมวลชนให้มีความถูกต้องก็จะเป็นมาตรการในการยอมรับผิด
ที่ทำให้้องค์การสื่อสารมวลชนพบกับความแข็งแกร่ง

องค์ประกอบที่ 12 ความแข็งแกร่ง	
เทคนิคการผลิต (หน้าที่)	.243
เครือข่ายข้ามสื่อ (เครือข่าย)	.281
เครือข่ายกิจการอื่น (เครือข่าย)	.231
การขยายกิจการเดิมโดยไม่สร้างเครือข่าย (เครือข่าย)	.335
ขั้นตอนการทำงาน (ปัญหา)	-.447
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ (ปัญหา)	.422
เทคนิคการทำงาน (ปัจจัยภายใน)	.253
บรรยากาศทั่วไปในองค์การ (ปัจจัยภายใน)	-.263
เทคโนโลยี-นวัตกรรม (ปัจจัยภายนอก)	.244
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล (มาตรการในการยอมรับผิด)	.368

โดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการจัดกลุ่มตัวแปรตามข้อมูลที่
สังเกตได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีความแตกต่างไปจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่เป็น
กรอบความคิดทฤษฎี โดยพบว่าม้องค์ประกอบทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบดังนี้ หลัก
บริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึง
ในการบริหาร หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับ
บุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป
การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่งขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับการบริหารงาน สื่อสารมวลชน

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนเป็นการศึกษาถึงความแตกต่างของภูมิหลังที่มีต่อตัวแปรต่างๆของการบริหารงานสื่อสารมวลชนโดยพิจารณาตัวแปรต่างๆตามการจัดกลุ่มทางทฤษฎี

ภูมิหลังในเรื่องเพศที่มีต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน กลุ่มตัวอย่างของคนทำสื่อทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นร่วมกันว่าเสาหลักขององค์กรการต่างมีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กรการยกเว้นเสาหลักในเรื่องการสื่อสาร กล่าวคือ ทั้งชายและหญิงมองว่าในองค์กรการมีการใช้หลักทางการเมือง หลักทางการบริหารจัดการ และหลักทางการตลาดไม่แตกต่างกันคือ มองว่าหลักการเมือง หลักการบริหารจัดการ และหลักการตลาดถูกนำมาใช้เป็นหลักในโครงสร้างขององค์กรการ ยกเว้นหลักการทางการสื่อสารที่ผู้หญิงจะเห็นว่าหลักการสื่อสารถูกนำมาใช้กับโครงสร้างขององค์กรการมากกว่า ส่วนใหญ่เพศชายและเพศหญิงจะมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันต่อแนวทางในการทำหน้าที่ทางการบริหาร คนทำสื่อทั้งที่เป็นเพศชายและเพศหญิงเห็นว่าหน้าที่ทางการบริหารควรเป็นเรื่องงานเช่นการทำงานหรือการสั่งงาน และเห็นด้วยว่าหน้าที่ในองค์กรการต้องเน้นเรื่องคนหรือพฤติกรรมของคน ทั้งสองเพศต่างก็เห็นด้วยไม่มากนักว่าหน้าที่ขององค์กรการควรเป็นเรื่องของเทคนิคการผลิต แต่พนักงานทั้งสองเพศกลับเห็นแตกต่างกันในกรณีเดียวคือการไหลเวียนของข่าวสารโดยสมาชิกองค์กรการที่เป็นเพศหญิงเห็นถึงความจำเป็นในการทำหน้าที่ขององค์กรการในเรื่องของการไหลเวียนของข่าวสาร ในขณะที่เพศชายจะมีความเห็นด้วยต่อหน้าที่ดังกล่าวในระดับที่น้อยลง

เงื่อนไขทางบริหารเป็นการวางมาตรการถึงแนวทางที่ใช้อันประกอบด้วย แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยในการจัดการเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม แนวทางปรับปรุงการจัดการจากองค์กรรวมไปสู่ส่วนประกอบ ขอบเขตการสื่อสารที่ว่าด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรการ รวมถึงการอาศัย

ทักษะเฉพาะคนที่ไม่ขึ้นกับเงื่อนไขใดๆ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมองเงื่อนไขบางประการไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ทั้งเพศชายและเพศหญิงจะเห็นว่าปัจจัยในการจัดการ ขอบเขตการสื่อสาร และความสามารถเฉพาะคนถูกนำไปใช้วางเงื่อนไขในการบริหารเหมือนกัน แต่จะเห็นความสำคัญของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและแนวทางปรับปรุงการจัดการแตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่เป็นเพศชายจะให้ความสำคัญกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและแนวทางปรับปรุงการจัดการในการวางเงื่อนไขการบริหารมากกว่าเพศหญิง

สมมติคติในการบริหารเป็นข้อตกลงที่เห็นร่วมกันในการกำหนดวิถีขององค์การ สมมติคติจึงมีความสำคัญโดยพื้นฐานขององค์การ ดังนั้นจะพบว่าพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงจะเห็นความสำคัญของสมมติคติในการบริหารไม่ว่าในเรื่องใดๆ ในแบบเดียวกัน สมมติคติในการบริหารทั้งในแง่ระบบอุปถัมภ์ ระบบตลาด ระบบการเงิน ระบบเหตุผลหรือคุณธรรม ระเบียบกฎหมาย และลูกค้ำ-คู่แข่งต่างเป็นสมมติคติในการบริหารที่เห็นความสำคัญร่วมกันทั้งสองเพศ

เครือข่ายการบริหารเป็นการขยายกิจการขององค์การสื่อสารมวลชนออกไป เครือข่ายการบริหารจึงสะท้อนถึงอิทธิพลของสื่อสารมวลชนเนื่องจากสามารถเข้าถึงผู้รับสารหรือผู้บริโภคจำนวนมากได้ คนทั้งสองเพศต่างเห็นว่าการขยายเครือข่ายของสื่อสารมวลชนออกไป น่าสังเกตว่าเครือข่ายที่ขยายออกไปจะเป็นการลงทุนในกิจการต่างประเภทกันได้แก่ การลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกันในแนวตั้งเช่น ขยายกิจการจากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย จากช่อง 3 ไปสู่ BEC หรือจากช่อง 7 ไปสู่ media of media หรือจากโทรศัพท์ทูลไปสู่โทรศัพท์ระบบบอกรับสมาชิกทูลวิชั่น การขยายเครือข่ายข้ามสื่อเช่น จากหนังสือพิมพ์เนชั่น ไปสู่เนชั่นแชนแนลสถานีข่าว การขยายเครือข่ายไปสู่กิจการอื่นเช่น จากหนังสือพิมพ์เนชั่นไปสู่ Nation Educational Services ทั้งนี้ไม่รวมถึงการขยายกิจการภายในองค์การ อย่างไรก็ตามเพศชายและเพศหญิงมองแตกต่างกันในเรื่องการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันเช่น จากหนังสือพิมพ์พิมพ์ดีดไปสู่หนังสือพิมพ์ข่าวสด โดยเพศชายเห็นด้วยกับการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันไม่มากเท่ากับเพศหญิง ถึงกระนั้นการขยายเครือข่ายของสื่อไม่ว่าในแบบใดเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยเสรีในประเทศไทย ในขณะที่ต่างประเทศจะมีกฎเกณฑ์เฉพาะสำหรับการขยายเครือข่ายในสื่อแต่ละชนิด เสรีภาพของ

สื่อสารมวลชนในสังคมไทยจึงเหมือนกับรัฐธรรมนูญให้มีการครอบงำผู้รับสารจากความพยายามของผู้ลงทุนที่ต้องการผูกขาดในกิจการสื่อ

ปรัชญาในการทำงาน คนทำสื่อยึดมั่นในแนวทางทำงานทั้งในส่วนที่คล้ายคลึงหรือและมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ปรัชญาในการทำงานที่สำคัญในวงการสื่อสารมวลชนชน การยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริต การทำสิ่งทีนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร การรักในความอิสระและเสรีภาพของสื่อ และความมั่นคงปลอดภัยของชาติ โดยของปรัชญาในการทำงานจากพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริตและการรักในความอิสระและเสรีภาพของสื่อเป็นสิ่งปกติที่ทั้งสองเพศมี ปรัชญาในการทำงานไม่แตกต่างกัน และปรัชญาทั้งสองก็เป็นเรื่องใกล้ตัวและเป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังในการทำมาหากินของคนในวงการสื่อมวลชน แต่การยึดมั่นในความอยู่รอดขององค์กรและความมั่นคงปลอดภัยของชาติเป็นปรัชญาที่ทั้งสองเพศเห็นแตกต่างกัน เพศหญิงให้ความสำคัญกับการอยู่รอดขององค์กรมากกว่าเพศชายทั้งนี้อาจเกี่ยวเนื่องกับความอยู่รอดของครอบครัวด้วย ส่วนเพศชายจะยึดมั่นในค่านิยมรักษาความมั่นคงปลอดภัยของชาติสูงกว่าเพศหญิง

แบบแผนการทำงาน แบบแผนในการทำงานทั่วไปประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานเป็นทีมเวิร์คหรือเป็นโครงการ และต่างคนต่างทำหรือค่อนข้างเป็นอิสระต่อกัน แบบแผนทำงานทั้งสามถูกนำมาใช้มากน้อยไม่เท่ากัน การทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมและยังคงเป็นแบบแผนที่ใช้มากที่สุด การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางเสริมแต่มักใช้เป็นแนวทางรุก ส่วนแบบแผนที่ต่างคนต่างทำเป็นแบบแผนที่นิยมใช้ในวงการวิชาการเนื่องจากการสอนและการวิจัยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวเนื่องกับบุคคลอื่น อย่างไรก็ตามทั้งเพศชายและเพศหญิงไม่ได้มองการทำงานต่อแบบแผนทั้งสามแตกต่างกันแต่อย่างใด

กระบวนการทำงาน โดยปกติขั้นตอนของกระบวนการทำงานจะมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ซึ่งทั้งเพศชายและเพศหญิงก็เห็นร่วมกันเช่นนั้น ยกเว้นขั้นตอนเดียว กล่าวคือ ทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างเห็นว่านโยบายและแผนงาน การควบคุมและประเมินผล รวมถึงงบประมาณ เป็นขั้นตอนสำคัญไม่แตกต่างกัน การดำเนินงานและประสานงานเป็นขั้นตอนเดียวที่ทั้งสองเพศเห็น

แตกต่างกันโดยเพศหญิงเห็นว่าการดำเนินงานและการประสานงานมีความสำคัญมากกว่าเพศชาย อันสะท้อนให้เห็นลักษณะของความเป็นผู้หญิงที่มีจุดเด่นในการเป็นนักปฏิบัติการและนักประสานงาน

ปัญหาของสำนักงาน อุปสรรคในการจัดการทั่วไปหรือในการบริหารสำนักงานที่คนในองค์กรกล่าวถึงมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบเส้นสาย ปัญหาค่าตอบแทน-สวัสดิการ ปัญหาในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา และปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ปัญหาทั้งห้ามีอยู่สองปัญหาคือปัญหาในเรื่องค่าตอบแทน-สวัสดิการ และปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลที่ทั้งสองเพศเห็นพ้องกัน และมีสองปัญหาคือ ระบบเส้นสายและกลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณาที่มีความเห็นแตกต่างกันโดยเพศชาย คับข้องใจในเรื่องระบบเส้นสายมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงจะให้ความสนใจต่อปัญหาในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณามากกว่าเพศชาย

ปัญหาของงานวิศวกรรม – ช่าง – เทคนิค เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการพิมพ์และการออกอากาศ ฉะนั้นจึงเป็นปัญหาในด้านความทันสมัยของเครื่องมือ การยอมรับในสถานภาพจากฝ่ายอื่นๆ และความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมอย่างแท้จริง ซึ่งทั้งเพศชายและเพศหญิงเห็นปัญหาของงานวิศวกรรมไม่แตกต่างกันคือ มองว่าปัญหาดังกล่าวมีอยู่จริง แม้ว่าปัญหาการยอมรับจากฝ่ายอื่นจะเห็นร่วมกันว่าไม่ใช่ปัญหาที่รุนแรงเท่ากับอีกสองปัญหาที่เหลือ

วิธีการนำเสนอของสื่อมวลชน การนำเสนอข่าวสารจากสื่อมวลชนไปยังประชาชนผู้รับสารจะนำเสนอในหลายรูปแบบ อาทิ การชวนเชื่อชักจูงเพื่อให้ผู้รับสารคล้อยตาม การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติเพื่อให้ผู้รับสารรับรู้และรู้สึกในระดับที่สื่อมวลชนต้องการให้เป็น การให้การเรียนรู้เป็นการให้ความรู้ต่อผู้รับสาร การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญเป็นการประมวลเรื่องราวให้ผู้รับสารเข้าใจเรื่องราวได้โดยง่าย การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมาเป็นการนำเสนอเพื่อให้ผู้รับสารทราบถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในสังคม และการให้ความหวังและจินตนาการเป็นการให้ผู้รับสารวาดฝันและหรือมีความคิดเชิงนามธรรมต่อเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งวิธีการนำเสนอเหล่านี้คนทำสื่อทั้งเพศชายและเพศหญิงเห็นร่วมกันว่าได้นำเสนอวิธีการดังกล่าว แม้ว่าสื่อมวลชนจะเน้นการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมามากที่สุดและพยายามหลีกเลี่ยงการชวนเชื่อต่อผู้รับสาร

เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อสารมวลชน เนื้อหาข่าวสารที่สื่อสารมวลชนนำเสนอออกไปประกอบด้วยหลายรูปแบบคละเคล้ากันไป โดยคนทำสื่อเห็นว่าเนื้อหาที่เป็นบันเทิงหรือสาระบันเทิงเป็นเนื้อหาที่สื่อมวลชนมักชอบนำเสนอในการสนองต่อความชื่นชอบของตลาดส่วนใหญ่ รวมถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นอยู่ของคนและประชาชาติซึ่งสะท้อนถึงวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมซึ่งเนื้อหาทั้งสองรูปแบบทั้งเพศชายและเพศหญิงเห็นร่วมกันว่าเป็นแนวทางเนื้อหาที่สื่อได้นำเสนอออกไป เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นเนื้อหาที่เพศชายและเพศหญิงมีความเห็นเกือบแตกต่างกัน ในขณะที่เนื้อหาในเรื่องความรู้และวิทยาการนั้นเพศชายมองแตกต่างไปจากเพศหญิงโดยทัศนะของเพศหญิงเห็นว่าสื่อสารมวลชนมีแนวโน้มในการนำเสนอความรู้และวิทยาการมากกว่าทัศนะของเพศชายที่มีต่อความเห็นเรื่องนี้ อย่างไรก็ตามทั้งสองเพศมองว่าเนื้อหาที่มีการนำเสนอมากที่สุดคือวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ

การตอบสนองต่อผู้รับสาร ไม่ว่าจะพิจารณาในแง่มุมใด เพศทั้งสองของพนักงานจะยอมรับว่าสื่อมวลชนนำเสนอเพื่อการตอบสนองต่อผู้รับสารไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ สื่อสารมวลชนจะตระหนักถึงพื้นที่ภูมิศาสตร์ที่ผู้รับสารอยู่อาศัย นอกเหนือจากการตอบสนองต่อความรวดเร็วทันสมัยเพื่อให้ถึงมือผู้รับสาร โดยข้อมูลข่าวสารที่สดและไว และสื่อมวลชนยังคำนึงถึงผู้รับสารเสมอไม่ว่าผู้รับสารจะมีภูมิหลังเป็นอย่างไร ทั้งนี้คนทำสื่อทั้งสองเพศเห็นว่าสื่อสารมวลชนให้ความสำคัญกับการตอบสนองในเรื่องการรวดเร็วทันสมัยมากที่สุด

หน่วยงานหลัก อาจมีการจัดแบ่งหน้าที่หรือภารกิจของคนทำสื่อได้เป็น 3 ลักษณะ คือ คนทำสื่อที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการทั่วไปหรืองานสำนักงาน และหน้าที่เกี่ยวกับงานวิศวกรรม งานช่าง หรืองานเทคนิค ตลอดจนหน้าที่หลักในเรื่องงานทางวารสารศาสตร์ น่าสังเกตว่าคนทำสื่อทั้งเพศชายและเพศหญิงมองความสำคัญของงานทั้งสามแตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงจะเห็นว่างานสำนักงานและงานวารสารศาสตร์มีความสำคัญมากกว่าทัศนคติของเพศชาย ในทางตรงข้ามเพศชายจะมองงานวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิคสำคัญกว่าเพศหญิง ซึ่งปกติแล้วงานงานช่างก็เป็นที่สนใจของพนักงานผู้ชายมากกว่า อย่างไรก็ตามทั้งสองเพศให้ความสำคัญกับงานสำนักงานมากที่สุดเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์และสวัสดิการที่ได้เช่น ค่าตอบแทน และงานระเบียบ เป็น

ตัน แม้ว่าพนักงานขายและหญิงจะมองหน่วยงานหรือหน้าที่ทั้งสามแตกต่างกัน แต่ก็เห็นร่วมกันถึงคู่ความสัมพันธ์ของทั้งสามหน่วยงานกล่าวคือ ทั้งชายและหญิงเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับวิศวกรรม วิศวกรรมกับวารสารศาสตร์ และวารสารศาสตร์กับสำนักงานเข้ากันได้ดีระดับหนึ่งแม้จะไม่ถึงกับแน่นแฟ้น แต่กระนั้นความสัมพันธ์ระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานไปด้วยกันได้ดีมากคู่ความสัมพันธ์ที่เหลือ

ปัจจัยภายในองค์กร อิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในบางตัวได้แก่ รายได้-สิ่งตอบแทน ขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงาน และบรรยากาศทั่วไปในองค์กร เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเพศชายหรือเพศหญิงไม่แตกต่างกัน นโยบายและสายงาน กับกลุ่มคนเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเพศชายหรือหญิงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ชายจะมองว่านโยบายและสายงานมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ในทางตรงข้ามเพศหญิงจะยอมรับว่ากลุ่มคนมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย น่าแปลกใจที่ว่าเทคนิคการทำงานและบรรยากาศทั่วไปในองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กรในบุคคลทั้งสองเพศไม่มากอย่างที่คาดคิดไว้ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรได้แก่ สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยี-นวัตกรรม เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น และผู้รับสารหรือผู้บริโภค ต่างมีอิทธิพลต่อเพศชายและเพศหญิงเหมือนกัน โดยเศรษฐกิจและการเมืองเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อทั้งสองเพศค่อนข้างสูง น่าสังเกตว่าคนทั้งสองเพศกลับไม่มองว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรม กับผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคเป็นปัจจัยภายนอกที่ทรงอิทธิพลอย่างที่ควรเป็น ซึ่งมีส่วนทำให้คนในวงการไม่สนใจปรับตัวให้เข้ากับกระแสของนวัตกรรมและผู้รับสารมากอย่างที่พึงจะเป็น

การละเมิดกฎหมาย ความผิดที่สำคัญในทางสื่อสารมวลชนอาจเกิดขึ้นได้มี 3 ลักษณะ ได้แก่ การหมิ่นประมาท การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล การละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา ความผิดทั้งสามลักษณะทั้งเพศหญิงและชายมองไม่เหมือนกัน กล่าวคือ เพศหญิงมักมองว่าความผิดในการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและความผิดในการละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญามีความสำคัญและเป็นปัญหาต่อการสื่อสารมากกว่าเพศชายจะมองถึง ยกเว้นความผิดในเรื่องการหมิ่นประมาทที่เพศชายคิดว่าเป็นความผิดที่เกิดขึ้นในวงสื่อสารมวลชนมากกว่า

ทัศนคติของเพศหญิง อย่างไรก็ตามความผิดในการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลเป็นความผิดที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด

มาตรการในการยอมรับผิด เป็นมาตรการที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อการทำหน้าที่ที่จะไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เพศชายจะมองว่ามาตรการในการยอมรับผิดโดยการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไปมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงกลับให้ความสำคัญกับมาตรการจัดให้มีการทำประชาพิจารณ์เพื่อป้องกันความผิดสูงกว่าเพศชาย นอกจากนั้นทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นไม่ต่างกันในเรื่องการมีความรับผิดชอบตนเองและการจัดให้มีสถาบันเป็นกลางขึ้นมาดูแลเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ โดยเฉพาะความรับผิดชอบตนเองเป็นมาตรการที่ถูกเห็นว่าสำคัญที่สุด ในขณะที่การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไปและการจัดให้มีประชาพิจารณ์เป็นมาตรการที่คนทำสื่อไม่ค่อยเห็นชอบด้วยมากนัก

สัมฤทธิ์ผล สัมฤทธิ์ผลในการทำสื่อมีหลายด้าน แต่ทุกด้านไม่ว่าเพศใดก็จะมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นสัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน การเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ลงทุนและวงการโฆษณา และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับสารเป็นสิ่งที่ทั้งสองเพศเห็นว่าประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสื่อมวลชนพยายามหลีกเลี่ยงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดันทางการเมือง

แนวโน้มในอนาคต ในทำนองเดียวกันกับสัมฤทธิ์ผลที่คนทำสื่อทั้งสองเพศมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในการมองแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งในเรื่องที่สื่อมวลชนอาจมีงานที่อ่อนแรงไร้ทิศทาง หรือมีความเติบโตและพัฒนาองค์การวิชาชีพ หรือมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ หรือองค์การสื่อมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสของโลกาภิวัตน์ แต่ทั้งนี้คนทั้งสองเพศเล็งเห็นว่าความอ่อนแรงไร้ทิศทางเป็นแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก ในขณะที่แนวโน้มอื่นๆอาจเกิดขึ้นได้ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

โดยสรุป คนทำสื่อทั้งสองเพศมักมองเห็นการบริหารงานสื่อมวลชนในมิติต่างๆไม่ค่อยแตกต่างกัน ยกเว้นในบางมิติที่เห็นไม่เหมือนกัน โดยเพศ

หญิงจะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องโครงสร้างที่เกี่ยวกับหลักการสื่อสาร หน้าที่ที่เกี่ยวกับการไหลเวียนของข่าวสาร เงื่อนไขการบริหารในเรื่องแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและแนวทางปรับปรุงการจัดการ การสร้างเครือข่ายการบริหารในสื่อประเภทเดียวกัน ปรัชญาในการทำงานในส่วนความอยู่รอดขององค์กร กระบวนการทำงานที่อยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานและประสานงาน ปัญหาของสำนักงานที่เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ตลาด และโฆษณา ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่เกี่ยวกับการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัทเกินไป เนื้อหาที่น่าสนใจเกี่ยวกับความรู้และวิทยาการ หน่วยงานที่ให้ความสำคัญคือ งานในสำนักงานและงานวารสารศาสตร์ และปัจจัยภายในในส่วนของกลุ่มคน องค์กร สื่อมีการละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิส่วนบุคคล และลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา โดยมาตรการในการยอมรับผิดในส่วนการจัดให้มีประชาสัมพันธ์ สำหรับเพศชายจะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องปรัชญาในการทำงานในส่วนของความมั่นคงปลอดภัยของชาติ ปัญหาของสำนักงานในเรื่องระบบเส้นสาย หน่วยงานที่ให้ความสำคัญเป็นงานทางด้านวิศวกรรม ปัจจัยภายในในส่วนของนโยบายและสายงาน การละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการหมิ่นประมาท มาตรการในการยอมรับผิดในส่วนการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป

ความแตกต่างระหว่างเพศต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Sig.	เพศ					
		หญิง		ชาย		รวม	
		ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ							
หลักการเมือง	.840	2.22	1.314	2.24	1.352	2.23	1.329
หลักการบริหารจัดการ	.190	2.98	.990	2.89	1.104	2.94	1.039
หลักการสื่อสาร	.043	2.63	1.104	2.48	1.110	2.57	1.108
หลักการตลาด	.454	1.88	.956	1.93	.936	1.90	.948
หน้าที่ทางการบริหาร							
การทำงาน	.432	2.79	1.041	2.73	1.121	2.77	1.075
พฤติกรรมของคน	.977	2.86	1.148	2.85	1.158	2.86	1.152
เทคนิคการผลิต	.116	1.69	.943	1.79	.955	1.73	.949
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.012	2.34	1.172	2.14	1.186	2.26	1.181

เงื่อนไขการบริหาร							
แนววิเคราะหนโยบายการจัดการ	.043	3.08	1.199	2.92	1.291	3.02	1.240
ปัจจัยในการจัดการ	.822	2.14	1.075	2.16	1.101	2.15	1.085
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.031	1.87	1.020	1.73	.970	1.81	1.002
ขอบเขตการสื่อสาร	.248	1.95	1.032	1.87	1.023	1.92	1.029
ความสามารถเฉพาะตน	.075	1.53	1.041	1.66	1.152	1.58	1.090
สมมติคติในการบริหาร							
ระบบอุปถัมภ์	.952	2.12	1.307	2.12	1.343	2.12	1.321
ระบบตรวจตรา	.763	1.88	1.075	1.90	1.108	1.89	1.089
ฐานงบประมาณการเงิน	.649	1.62	.974	1.59	.977	1.61	.975
ระบบเหตุผล	.284	2.37	1.249	2.28	1.281	2.34	1.263
ระเบียบกฎหมาย	.693	1.73	1.051	1.76	1.048	1.74	1.050
ลูกค้ำ-คู่แข่ง	.192	1.90	1.157	1.81	1.103	1.86	1.135
เครือข่ายการบริหาร							
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.115	2.43	1.246	2.30	1.249	2.38	1.248
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.048	2.07	1.118	1.92	1.108	2.01	1.115
เครือข่ายข้ามสื่อ	.198	2.07	1.179	2.17	1.189	2.11	1.184
เครือข่ายกิจการอื่น	.908	1.36	.788	1.36	.788	1.36	.787
การสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ	.155	2.33	1.319	2.45	1.359	2.38	1.337
ปรัชญาในการทำงาน							
การประกอบอาชีพสุจริต	.120	2.59	1.139	2.47	1.126	2.54	1.134
ความอยู่รอดขององค์การ	.011	2.40	1.115	2.21	1.170	2.32	1.142
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.581	2.90	1.134	2.94	1.152	2.92	1.141
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.044	1.65	.973	1.78	1.083	1.70	1.022
แบบแผนการทำงาน							
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	.459	3.23	.975	3.28	.987	3.25	.980
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	.314	2.94	1.048	2.87	1.061	2.91	1.053
ต่างคนต่างทำ	.784	2.07	.918	2.05	.917	2.06	.918
กระบวนการทำงาน							
นโยบายและแผนงาน	.314	2.58	1.284	2.67	1.257	2.62	1.273
การดำเนินงานและประสานงาน	.013	2.72	1.112	2.53	1.142	2.64	1.128
การควบคุมและประเมินผล	.288	2.18	1.056	2.26	1.124	2.22	1.085
งบประมาณ	.285	1.95	1.184	1.87	1.153	1.92	1.160
ปัญหาของสำนักงาน							
ระบบเส้นสาย	.037	2.15	1.247	2.33	1.306	2.22	1.274
คำตอบแทน-สวัสดิการ	.285	2.63	1.114	2.55	1.114	2.60	1.114
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.027	2.09	1.134	1.92	1.090	2.02	1.118
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหาร	.449	2.68	1.132	2.63	1.180	2.66	1.152

จัดการ							
ปัญหาทางวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค							
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.060	3.06	1.022	2.93	1.091	3.01	1.052
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.384	2.24	1.230	2.17	.960	2.21	1.126
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.667	3.03	1.039	3.06	1.076	3.04	1.054
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์							
ขั้นตอนการทำงาน	.405	2.34	1.104	2.40	1.138	2.36	1.118
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.678	2.65	1.172	2.68	1.160	2.66	1.167
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.574	2.63	1.175	2.59	1.242	2.61	1.202
กำไร-รายได้ของบริษัท	.016	1.86	1.146	1.69	1.051	1.79	1.111
วิธีการนำเสนอของสื่อ							
การชวนเชื่อชักจูง	.142	1.29	.777	1.37	.896	1.32	.829
การควบคุมระดับการรับรู้ทัศนคติ	.482	1.76	.996	1.71	.993	1.74	.994
การให้การเรียนรู้	.866	2.28	1.148	2.30	1.906	2.29	1.508
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.142	1.98	1.061	1.87	1.045	1.93	1.055
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.796	3.08	1.195	3.10	1.177	3.09	1.187
ความหวังละจิตนาการ	.353	1.16	.508	1.20	.574	1.18	.536
เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อ							
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.007	2.08	1.222	2.30	1.274	2.17	1.248
บันเทิง-สาระบันเทิง	.274	2.07	1.179	1.98	1.120	2.03	1.155
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.101	2.67	1.118	2.79	1.107	2.72	1.114
ความรู้และวิทยาการ	.000	2.59	1.161	2.31	1.202	2.47	1.185
การตอบสนองต่อผู้รับสาร							
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.951	2.32	1.001	2.31	1.025	2.31	1.010
ความรวดเร็วทันสมัย	.528	3.52	.876	3.48	.959	3.50	.911
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.162	2.32	1.007	2.23	1.020	2.29	1.013
หน่วยงานหลัก							
สำนักงาน	.036	3.08	1.037	2.93	1.134	3.02	1.080
วิศวกรรม-งานช่าง	.000	2.28	.963	2.61	1.062	2.41	1.018
วารสารศาสตร์	.000	2.86	1.114	2.58	1.153	2.75	1.138
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน							
สำนักงาน-วิศวกรรม	.234	2.48	1.120	2.57	1.194	2.51	1.152
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.241	2.57	1.157	2.48	1.158	2.53	1.158
วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.176	2.87	1.158	2.77	1.179	2.83	1.167
ปัจจัยภายใน							
นโยบายและสายงาน	.001	2.22	1.253	2.50	1.325	2.34	1.291
กลุ่มคน	.019	2.05	1.190	1.87	1.077	1.98	1.147
รายได้-สิ่งตอบแทน	.069	2.32	1.195	2.17	1.206	2.26	1.201

ขวัญกำลังใจ	.304	2.00	1.149	1.92	1.145	1.97	1.147
เทคนิคการทำงาน	.080	1.19	.608	1.27	.687	1.22	.642
บรรยากาศทั่วไปในองค์กร	.548	1.98	1.117	1.93	1.126	1.96	1.120
ปัจจัยภายนอก							
สถานการณ์การเมือง	.614	2.46	1.261	2.51	1.298	2.48	1.276
ภาวะเศรษฐกิจ	.172	2.76	1.181	2.65	1.182	2.72	1.182
สภาพสังคม	.300	1.71	.946	1.64	.947	1.68	.946
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.856	1.34	.722	1.35	.753	1.35	.735
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.470	1.79	1.125	1.84	1.155	1.81	1.137
ผู้บริหารหรือผู้บริหาร	.262	1.62	1.011	1.55	.999	1.59	1.006
การละเมิดกฎหมาย							
การหมิ่นประมาท	.022	2.94	1.058	3.10	1.094	3.01	1.076
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.005	3.20	.909	3.02	1.017	3.12	.958
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.003	2.21	.983	2.02	.937	2.13	.968
มาตรการในการยอมรับผิด							
ความรับผิดชอบตนเอง	.370	3.25	1.150	3.18	1.188	3.22	1.166
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.027	1.73	.956	1.87	1.013	1.79	.982
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.167	2.55	1.091	2.45	1.137	2.51	1.111
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.024	1.87	.953	1.72	.950	1.81	.954
สัมฤทธิ์ผล							
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.767	2.12	1.104	2.14	1.123	2.12	1.111
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.910	1.59	.949	1.59	.960	1.59	.953
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	.538	1.98	1.042	1.94	1.046	1.96	1.043
การสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้บริหาร	.468	3.38	1.032	3.33	1.097	3.36	1.060
แนวโน้มในอนาคต							
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	.105	1.54	1.093	1.66	1.182	1.59	1.123
ความเติบโตและพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	.593	2.68	1.220	2.63	1.240	2.66	1.228
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.192	2.50	1.153	2.40	1.161	2.46	1.157
องค์กรปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.493	2.51	1.076	2.46	1.155	2.49	1.109

ภูมิหลังทางด้านอายุต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยสามารถจำแนกภูมิหลังทางระดับอายุได้เป็น 3 วัยคือ คนทำสื่อที่มีวัยอยู่ในวัยเริ่มต้นทำงานซึ่งมีอายุไม่เกิน 29 ปี วัยกลางคนหรืออายุระหว่าง 30 ถึง 45 ปี หรือวัยผู้ใหญ่ซึ่งมีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป แทบทุกวัยจะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การยกเว้นโครงสร้างที่อาศัยหลักการบริหารจัดการที่คนทุกวัยจะเห็นพ้องเหมือนกัน โครงสร้างองค์การที่กำหนดจากหลักทางการเมืองนั้นยิ่งอายุมากขึ้นยิ่งเชื่อว่าโครงสร้างองค์การได้รับอิทธิพลจากหลักทางการเมืองมากขึ้นด้วย ซึ่งตรงข้ามกับหลักการสื่อสาร ที่พบว่ายังมีวัยอายุมากขึ้นกลับเชื่อว่าโครงสร้างองค์การได้รับอิทธิพลจากหลักการสื่อสารน้อยลงตามลำดับ ส่วนหลักการตลาดแล้วจะมีความสัมพันธ์คล้ายกับหลักการสื่อสารกล่าวคือ หลักการตลาดจะถูกนำมาอธิบายโครงสร้างองค์การน้อยลงเมื่อคนทำสื่อมีอายุมากขึ้น อย่างไรก็ตามหลักการตลาดจะมีอิทธิพลน้อยมากต่อโครงสร้างขององค์การ ในแง่หน้าที่ทางการบริหาร คนทำสื่อทุกวัยเห็นพ้องร่วมกันว่าการทำหน้าที่ทางการบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานหรือการทำงาน พฤติกรรมของคนในองค์การ และเทคนิคการผลิต ยกเว้นหน้าที่ขององค์การที่เกี่ยวกับการไหลเวียนของข่าวสารที่คนทำสื่อมีอายุน้อยเท่าไรก็จะยิ่งเชื่อว่าหน้าที่หลักขององค์การคือการทำให้อุปกรณ์ข่าวสารไหลเวียนไปในองค์การ

ในแง่ยุทธศาสตร์การแข่งขัน ทั้งเงื่อนไขทางการบริหารและสมมติคติในการบริหารจะมีความสัมพันธ์กับวัยของคนทำสื่อในบางประเด็น ในกรณีเงื่อนไขการบริหาร คนทำสื่อทุกวัยจะเห็นพ้องไม่แตกต่างกันว่าเงื่อนไขการบริหารประกอบด้วยแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ปัจจัยในการจัดการ แนวทางปรับปรุงการจัดการ และความสามารถเฉพาะตน โดยความสามารถเฉพาะตนเองเกือบจะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับวัยอายุเนื่องจากเมื่ออายุมากขึ้นจะใช้ความสามารถเฉพาะตนในการทำงานมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามขอบเขตของการสื่อสารเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับวัย กล่าวคือยิ่งวัยอายุน้อยลงจะยิ่งเชื่อมั่นว่าขอบเขตการสื่อสารมีความสำคัญโดยการมองอิทธิพลจากปัจจัยภายในภายนอกองค์การมากขึ้น ส่วนสมมติคติที่เป็นข้อตกลงที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์การจัดการพบว่า คนทำสื่อทุกวัยเห็นพ้องกันว่าระบบอุปถัมภ์ ระบบตรวจตรา และฐานะทางการเงินล้วนส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน ในขณะที่ระบบเหตุผล

หรือคุณธรรม ระเบียบกฎหมาย และลูกค้าหรือคู่แข่งจะถูกพิจารณาแตกต่างกัน หากมีวัยต่างกันไป กล่าวคือ ยิ่งคนทำสื่อมีอายุน้อยลงจะยิ่งจะเห็นด้วยกับการใช้ระบบเหตุผลมากขึ้น ในทางตรงข้ามยิ่งมีอายุมากขึ้นก็จะยิ่งติดอยู่กับกฎหรือระเบียบกฎหมายมากขึ้นด้วย ส่วนลูกค้าหรือคู่แข่งจะถูกยอมรับว่าเป็นสมมติคติที่สำคัญในการบริหารในคนระดับวัยกลางคนมากที่สุด

ในการบริหารงานสำนักงาน มีผลต่อวัยของคนทำงานเช่นกัน การบริหารงานสำนักงานประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรคือเครือข่ายการบริหาร ปรัชญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัญหาของสำนักงาน ในแง่เครือข่ายการบริหารแล้วเกือบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับวัยของคนทำงาน ยกเว้นการสร้างเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันที่คนทุกวัยมีความเห็นคล้ายกันที่องค์การมีการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน ในกรณีการขยายเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การขยายเครือข่ายข้ามสื่อ และการขยายเครือข่ายในกิจการอื่นๆ พบว่า คนทำสื่อที่ยังมีอายุมากขึ้นกลับให้ความสำคัญกับการขยายเครือข่ายดังกล่าวน้อยลง หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่ายิ่งอายุมากขึ้นจะยิ่งไม่เห็นด้วยกับการขยายเครือข่ายในกรณีเหล่านั้น ในทำนองเดียวกันการสร้างความคิดโดในหน่วยงานโดยไม่ขยายเครือข่ายที่พบว่าคนทำสื่อที่ยังมีอายุมากขึ้นก็จะยิ่งเห็นด้วยกับการสร้างองค์การให้เติบโตโดยไม่จำเป็นต้องขยายเครือข่ายสำหรับปรัชญาในการทำงานแล้ว วัยจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับมุมมองต่างๆ ของปรัชญาในการทำงาน ปรัชญาการทำงานที่เน้นความมั่งคั่งขององค์การจะยอมรับจากคนทำสื่อในทุกวัยไม่แตกต่างกัน ส่วนปรัชญาในการทำงานที่เหลือคนทำสื่อในวัยต่างๆ จะมีความเห็นไม่เหมือนกัน ยิ่งผู้ที่มีอายุมากขึ้นจะยึดมั่นต่อปรัชญาในการประกอบอาชีพสุจริตและความรักในอิสระและเสรีภาพของสื่อ น้อยลงไปเรื่อยๆ ในทางกลับกันยิ่งคนที่มีความอายุน้อยจะยึดมั่นต่อปรัชญาในเรื่องความมั่นคงของชาติมากยิ่งขึ้น แม้กระนั้นปรัชญาในเรื่องความมั่นคงไม่ใช่ปรัชญาที่อยู่ในใจของคนทำสื่อ ในแง่แบบแผนการทำงานแล้ว คนทำสื่อที่มีอายุมากขึ้นจะยึดถือการทำงานตามสายการบังคับบัญชามากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าคนทำสื่อที่ยังมีอายุมากกลับไม่นิยมชมชอบการทำงานเป็นทีมงานหรือทำงานแบบโครงการ ในกรณีที่แบบแผนการทำงานแบบต่างคนต่างทำเกิดขึ้นกับคนทุกวัยแต่ไม่ใช่แบบแผนการทำงานที่ผู้คนจะเลือกทางเดินแบบนี้ ส่วน

กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน คนทำสื่อจะมีความเห็นแตกต่างกันหากอยู่ในวัยที่แตกต่างกันด้วย ขั้นตอนการวางนโยบายหรือแผนงาน และงบประมาณเป็นขั้นตอนที่คนทำสื่อที่มีอายุมากขึ้นจะยอมรับว่าขั้นตอนทั้งสองมีความสำคัญมากขึ้นตามไปด้วย ส่วนขั้นตอนการดำเนินงานและประสานงาน กับขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลจะมีลักษณะตรงข้าม กล่าวคือ ยิ่งคนทำสื่อที่มีอายุมากขึ้น กลับเห็นขั้นตอนทั้งสองมีความสำคัญน้อยลงตามลำดับ ในส่วนของปัญหาของสำนักงาน คนทุกวัยจะเห็นพ้องว่าปัญหาของสำนักงานอยู่ที่การสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารจัดการ แต่จะเห็นแตกต่างกันในส่วนอื่นๆ กล่าวคือ คนทำสื่อที่ยังมีอายุน้อยจะเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นปัญหาเท่าไรนักอาจเป็นเพราะมีรายได้มากขึ้นตามอายุ ผู้ที่อยู่ในวัยกลางคนซึ่งเป็นวัยที่กำลังแสวงหาการเป็นผู้นำจะเป็นวัยที่มองว่าองค์การเต็มไปด้วยระบบเส้นสายมากกว่าวัยอื่นๆ ในทางตรงข้ามคนที่อยู่ในวัยกลางคนจะมองกลุ่มเป้าหมาย การตลาด และการโฆษณาว่าไม่เป็นปัญหาใหญ่โต ทั้งนี้เพราะคนวัยนี้ไม่ใช่วัยที่ต้องเข้าหาลูกค้าเหมือนวัยเริ่มต้นและไม่ใช่วัยที่ต้องรับผิดชอบต่อรายได้เหมือนวัยผู้ใหญ่ซึ่งเป็นผู้นำองค์การ

ปัญหาของหน่วยอื่น เช่น ปัญหาวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค เป็นปัญหาที่คนทำสื่อไม่ว่าวัยใดจะมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อมิติต่างๆของปัญหางานวิศวกรรมงานช่าง หรืองานเทคนิค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพหรือการยอมรับจากฝ่ายอื่น และปัญหาในเรื่องความเชี่ยวชาญในงานของวิศวกรรม

สำหรับปัญหาของงานด้านวารสารศาสตร์ คนทำสื่อในวัยต่างๆจะเห็นแตกต่างกันเฉพาะเรื่องกำไรหรือรายได้ของบริษัทซึ่งเป็นปัญหาที่คนทำงานด้านวารสารศาสตร์มักเห็นเรื่องการแสวงหากำไรมีความสำคัญน้อยกว่างานผลิตข้อมูลข่าวสารโดยคนที่มีอายุยิ่งมากจะไม่ให้ความสำคัญกับการหารายได้หรือกำไรขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่คนทำสื่อก็ไม่ค่อยใส่ใจอยู่แล้วเมื่อเทียบกับปัญหาอื่นที่คนทำสื่อมองว่าสำคัญกว่า ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ที่เหลือไม่ว่าปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงาน ทิศทางในการนำเสนอเนื้อหาหรือผังรายการ และปัญหาในเรื่องอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณ ซึ่งคนทำสื่อทุกวัยต่างก็เห็นความสำคัญเหมือนกัน สำหรับวิธีการนำเสนอของสื่อไม่ว่าจะเป็นการ

นำเสนอโดยการควบคุมระดับการรับรู้และทัศนคติของผู้รับสาร หรือการให้การเรียนรู้ หรือการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ หรือการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา หรือการสร้างความหวังและจินตนาการ ล้วนไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องการให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นคนในวัยไหน ยกเว้นวิธีการนำเสนอแบบการชวนเชื่อชักจูงที่คนยิ่งอายุมากขึ้นจะยิ่งใช้วิธีการนำเสนอแบบการชวนเชื่อ น้อยลง อย่างไรก็ตามการชวนเชื่อไม่ได้เป็นวิธีการนำเสนอที่นิยมของคนทำสื่อ และสามารถสังเกตเห็นว่าคนทุกวัยจะให้ความสำคัญกับวิธีการนำเสนอแบบตรงไปตรงมาหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด ส่วนเนื้อหาที่นำเสนอ คนทำสื่อจะเห็นพ้องต้องกันว่าเนื้อหาที่เป็นสาระบันเทิง และวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติเป็นเรื่องค่อนข้างสำคัญสำหรับคนทุกวัย ส่วนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอำนาจผลประโยชน์ และความขัดแย้งจะถูกเห็นว่ามีค่าน้อยลงหรือไม่ค่อยอยากนำเสนอเมื่อคนทำสื่อเริ่มมีอายุมากขึ้นทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความคุ้นเคยจนไม่เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในกรณีเนื้อหาที่เป็นเรื่องความรู้และวิทยาการนั้นจะเห็นความสำคัญอย่างมากในกรณีที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ไปแล้ว ประเด็นสุดท้ายสำหรับงานวารสารศาสตร์คือการตอบสนองต่อผู้รับสาร ซึ่งคนทำสื่อทุกวัยตระหนักเหมือนกันว่าสื่อมวลชนต้องให้ความสำคัญกับผู้รับสารในภูมิภาคต่างๆ ด้วยความรวดเร็วทันสมัย ยกเว้นอาจแตกต่างกันเมื่อมีภูมิหลังไม่เหมือนกัน โดยคนที่มีอายุยิ่งมากจะให้ความสนใจกับภูมิหลังของผู้รับสารน้อยลง

ในกรณีหน่วยงาน คนในองค์กรจะให้ความสำคัญกับหน่วยงานสำนักงานมากที่สุด และไม่ว่าจะอายุเท่าใดก็จะให้ความสำคัญกับงานสำนักงานเหมือนกัน ในกรณีของงานด้านวารสารศาสตร์แล้ว คนทำสื่อซึ่งมีอายุยิ่งมากจะให้ความสำคัญกับหน่วยงานนี้น้อยลง ในขณะที่งานด้านวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิคจะได้รับความสนใจจากคนที่อยู่ในวัยกลางคนมากที่สุด ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานข้างต้น พบว่ายิ่งคนที่อยู่ในวัยอายุมากขึ้นกลับเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมกับงานวารสารศาสตร์ และงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานมีความสัมพันธ์น้อยลงหรือห่างเหินมากขึ้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานและงานวิศวกรรมจะถูกมองว่ามีความใกล้ชิดกันอย่างเสมอดันเสมอปลาย

ในแง่ปัจจัยภายในองค์กร มีอยู่สามลักษณะคือ ปัจจัยภายในในด้านนโยบายและสายงาน ขวัญกำลังใจ และบรรยากาศทั่วไปในองค์กรที่คนในองค์กรเห็นว่ามีค่าสำคัญไม่ว่าคนเหล่านั้นจะอยู่ในช่วงอายุเท่าใด ส่วนปัจจัยในเรื่องกลุ่มคน รายได้-ส่งตอบแทน และเทคนิคการทำงานที่คนในแต่ละวัยเห็นไม่เหมือนกันกล่าวคือ คนในวัยผู้ใหญ่จะเห็นว่าปัจจัยภายในในเรื่องกลุ่มคนมีความสำคัญมากที่สุด และคนที่มีอายุยิ่งมากจะให้ความสำคัญกับรายได้หรือส่งตอบแทนน้อยลง คนทำสื่อในวัยเริ่มต้นทำงานจะให้ความสำคัญกับเทคนิคการทำงานมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามคนทั้งหมดในองค์กรให้ความสำคัญกับเทคนิคการทำงานไม่มากนัก สำหรับปัจจัยภายนอก คนทุกวัยจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกในเรื่องสภาพสังคมเช่นเดียวกัน คนที่มีอายุมากขึ้นก็จะยังให้ความสนใจกับสถานการณ์ทางการเมืองมากขึ้นตามลำดับ เฉพาะคนในวัยผู้ใหญ่ที่จะให้ความสำคัญกับภาวะเศรษฐกิจและเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นน้อยกว่าคนในวัยอื่นๆ แต่น่าแปลกที่คนในวัยผู้ใหญ่ซึ่งเป็นคนวัยเดียวกันกลับเห็นว่าปัจจัยภายนอกในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความสำคัญมากที่สุด และคนในวัยกลางคนจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกซึ่งเกี่ยวกับผู้รับสารหรือผู้บริโภคน้อยที่สุด

สำหรับการประเมินผลงานและอนาคตขององค์กรสื่อ ในแง่การกระทำ ความผิด สื่อมวลชนเห็นร่วมกันทุกวัยว่าการหมิ่นประมาทและการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แต่การละเมิดสิทธิส่วนบุคคลเป็นเรื่องที่สื่อกระทำการละเมิดมากที่สุด กระนั้นคนแต่ละวัยจะเห็นแตกต่างกันคือคนที่มีอายุมากขึ้น จะเห็นว่าการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่กระทำโดยสื่อสารมวลชนมีน้อยลง ในส่วนของมาตรการในการยอมรับผิด คนทำสื่อไม่มากนักแต่ทุกวัยจะเห็นร่วมกันว่าควรจัดให้มีการทำประชาพิจารณ์เพื่อเป็นมาตรการในการยอมรับผิด และคนทำสื่อในแต่ละวัยเกือบเห็นแตกต่างกันกับมาตรการการสร้างควมรับผิดชอบตนเองคือคนยิ่งอายุมากกลับเห็นด้วยกับมาตรการนี้น้อยลง ส่วนที่คนแต่ละวัยมีความเห็นแตกต่างกันคือมาตรการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป เพราะยิ่งคนมีอายุมากขึ้นก็จะยังเห็นด้วยกับมาตรการนี้น้อยลง และเฉพาะคนที่อายุน้อยในวัยเริ่มต้นทำงานจะเห็นด้วยกับมาตรการการมีสถาบันเป็นกลางขึ้นมาดูแลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับวัยอื่น ส่วนสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสื่อ คนทุกวัยจะ

เห็นด้วยกับสัมฤทธิ์ผลของสื่อในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร แต่คนแต่ละวัยจะเห็นแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ สัมฤทธิ์ผลในเรื่องการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณาโดยผู้ที่มีอายุมากขึ้นจะยิ่งเห็นว่าการเอื้อประโยชน์ให้กับวงการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นน้อยลง คนที่อยู่ในวัยกลางคนจะเห็นว่าการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลเป็นสัมฤทธิ์ผลที่เห็นชัดเจนที่สุด แต่คนในวัยกลางคนเช่นกันที่กลับเห็นการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดันมีสัมฤทธิ์ผลค่อนข้างน้อยกว่าวัยอื่นๆ อย่างไรก็ตามการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับสารประสบความสำเร็จสูงสุดเมื่อเทียบกับสัมฤทธิ์ผลในด้านอื่นๆ สำหรับแนวโน้มในอนาคต คนแต่ละวัยจะเห็นแตกต่างกันเฉพาะแนวโน้มในเรื่องความเติบโตและพัฒนาองค์กรและวิชาชีพสื่อสารมวลชนโดยคนที่มีอายุมากขึ้นกลับเห็นว่าองค์กรและวิชาชีพมีความเติบโตและพัฒนาที่เป็นไปอย่างเชื่องช้า นอกจากนั้นคนทุกวัยจะเห็นเหมือนกันว่าความอ่อนแอไร้ทิศทาง การแข่งขันอย่างรุนแรง และการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ในวงการสื่อเป็นแนวโน้มที่อาจเห็นได้ในอนาคต ในบรรดาแนวโน้มทั้งปวง ความอ่อนแอไร้ทิศทางจะเป็นแนวโน้มที่สื่อมวลชนเห็นว่ามีโอกาสจะเกิดขึ้นกับวงการสื่อน้อยที่สุด

โดยสรุป คนแต่ละวัยจะเห็นมิติการบริหารงานสารสื่อมวลชนแตกต่างกันในเรื่องการใช้หลักการเมือง หลักการสื่อสาร และหลักการตลาดต่อโครงสร้างองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารต่อการทำหน้าที่ขององค์กร ขอบเขตการสื่อสารในการวางแผนจัดการบริหาร การใช้ระบบเหตุผล ระเบียบกฎหมาย หรือลูกค้า-คู่แข่งต่อสมมติคติทางการบริหาร เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เครือข่ายข้ามสื่อ เครือข่ายกิจการอื่น และการสร้างความเติบโตในองค์กรต่อการขยายเครือข่ายการบริหาร การประกอบอาชีพสุจริตหรือความอิสระและเสรีภาพของสื่อต่อปรัชญาในการทำงาน การทำงานตามสายการบังคับบัญชาและการทำงานเป็นทีมต่อแบบแผนการทำงาน ทุกขั้นตอนต่อกระบวนการทำงาน ทุกปัญหาของสำนักงานยกเว้นการสร้างประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไร-รายได้ วิธีการนำเสนอของสื่อในส่วนของการชวนเชื่อ เนื้อหาที่นำเสนอเฉพาะเรื่องอำนาจ ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง และการให้ความรู้หรือวิทยาการ การตอบสนองต่อผู้รับสารในส่วนของ

ภูมิหลังของผู้รับสาร หน่วยงานหลักในส่วนองงานวิศวกรรม และงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในส่วนงานวิศวกรรมกับงานวารสารศาสตร์และงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงาน ปัจจัยภายในในส่วนของกลุ่มคนรายได้ หรือเทคนิคการทำงาน ปัจจัยภายนอกทุกปัจจัยยกเว้นสภาพสังคม การละเมิดกฎหมายและการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล มาตรการในการยอมรับผิดทุกมาตรการยกเว้นการจัดให้มีประชานิธิการณ สัมฤทธิ์ผลทุกด้านยกเว้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร และแนวโน้มในอนาคตในกรณีของความอ่อนแอไร้ทิศทาง และการเติบโตขององค์การและวิชาชีพ

ความแตกต่างระหว่างอายุต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Sig.	อายุ					
		วัยเริ่มต้นทำงาน		วัยกลางคน		วัยผู้ใหญ่	
		ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ							
หลักการเมือง	.028	2.07	1.285	2.29	1.352	2.38	1.342
หลักการบริหารจัดการ	.232	2.95	1.028	2.97	1.018	2.77	1.195
หลักการสื่อสาร	.003	2.73	1.128	2.48	1.092	2.44	1.080
หลักการตลาด	.038	1.96	.934	1.90	.960	1.68	.908
หน้าที่ทางการบริหาร							
การทำงาน	.333	2.76	1.096	2.79	1.055	2.61	1.132
พฤติกรรมของคน	.341	2.82	1.135	2.85	1.169	3.01	1.141
เทคนิคการผลิต	.316	1.69	.943	1.78	.952	1.67	.943
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.006	2.41	1.180	2.19	1.182	2.05	1.140
เงื่อนไขการบริหาร							
แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.360	3.04	1.181	3.02	1.267	2.84	1.344
ปัจจัยในการจัดการ	.230	2.23	1.099	2.11	1.077	2.08	1.106
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.284	1.82	1.001	1.83	1.007	1.66	.988
ขอบเขตการสื่อสาร	.013	2.04	1.106	1.87	.985	1.73	.907
ความสามารถเฉพาะตน	.056	1.48	1.011	1.62	1.116	1.75	1.216
สมมติคติในการบริหาร							
ระบบอุปถัมภ์	.396	2.06	1.302	2.13	1.338	2.27	1.311
ระบบตรวจตรา	.824	1.91	1.099	1.87	1.069	1.86	1.146
ฐานะงบประมาณการเงิน	.732	1.58	.938	1.63	.994	1.60	.996

ระบบเหตุผล	.000	2.64	1.268	2.20	1.223	1.88	1.201
ระเบียบกฎหมาย	.003	1.66	.959	1.74	1.073	2.07	1.201
ลูกค้า-คู่แข่ง	.028	1.81	1.107	1.95	1.176	1.64	1.023
เครือข่ายการบริหาร							
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.002	2.54	1.242	2.33	1.242	2.06	1.240
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.235	2.01	1.114	2.03	1.124	1.82	1.071
เครือข่ายข้ามสื่อ	.001	2.26	1.189	2.06	1.175	1.78	1.139
เครือข่ายกิจการอื่น	.000	1.50	.900	1.32	.750	1.07	.260
การสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ	.000	2.19	1.296	2.43	1.345	2.78	1.348
ปรัชญาในการทำงาน							
การประกอบอาชีพสุจริต	.038	2.65	1.120	2.47	1.125	2.39	1.221
ความอยู่รอดขององค์การ	.336	2.25	1.092	2.37	1.158	2.34	1.249
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.000	3.07	1.060	2.88	1.174	2.51	1.183
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.060	1.62	.961	1.73	1.028	1.88	1.166
แบบแผนการทำงาน							
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	.025	3.13	.996	3.30	.971	3.33	.976
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	.001	3.07	1.045	2.83	1.047	2.69	1.093
ต่างคนต่างทำ	.832	2.08	.891	2.05	.927	2.07	1.013
กระบวนการทำงาน							
นโยบายและแผนงาน	.021	2.46	1.238	2.69	1.268	2.74	1.379
การดำเนินงานและประสานงาน	.000	2.82	1.106	2.57	1.139	2.36	1.091
การควบคุมและประเมินผล	.000	2.43	1.107	2.11	1.052	2.04	1.089
งบประมาณ	.014	1.77	1.105	2.00	1.191	2.02	1.164
ปัญหาของสำนักงาน							
ระบบเส้นสาย	.001	2.01	1.195	2.35	1.297	2.33	1.352
คำตอบแทน-สวัสดิการ	.021	2.72	1.101	2.56	1.124	2.40	1.096
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.000	2.24	1.166	1.88	1.058	1.91	1.137
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	.429	2.59	1.160	2.69	1.150	2.69	1.149
ปัญหานงานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค							
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.529	3.02	1.022	3.01	1.070	2.89	1.108
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.068	2.27	.937	2.21	1.279	1.97	.847
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.121	3.08	1.049	2.99	1.061	3.22	1.033
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์							
ขั้นตอนการทำงาน	.505	2.33	1.123	2.39	1.120	2.27	1.123
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.187	2.60	1.159	2.66	1.175	2.85	1.149
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.226	2.69	1.153	2.58	1.221	2.47	1.276
กำกับ-ควบคุมได้ของบริษัท	.006	1.93	1.198	1.76	1.076	1.55	.947

วิธีการนำเสนอของสื่อ							
การชวนเชื่อชักจูง	.017	1.41	.928	1.29	.787	1.18	.646
การควบคุมระดับการรับรู้ทัศนคติ	.618	1.73	.994	1.76	1.010	1.65	.936
การให้การเรียนรู้	.093	2.24	1.143	2.25	1.749	2.60	1.247
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.185	1.90	1.027	1.98	1.072	1.78	1.043
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.121	3.18	1.128	3.05	1.235	2.93	1.148
ความหวังและจินตนาการ	.801	1.18	.497	1.18	.561	1.19	.527
เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ							
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.007	2.24	1.244	2.18	1.256	1.79	1.163
บันเทิง-สาระบันเทิง	.998	2.04	1.190	2.04	1.151	2.03	1.075
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.441	2.71	1.113	2.75	1.120	2.59	1.116
ความรู้และวิทยาการ	.015	2.44	1.170	2.42	1.180	2.79	1.249
การตอบสนองต่อผู้รับสาร							
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.470	2.31	.967	2.28	1.031	2.42	1.069
ความรวดเร็วทันสมัย	.894	3.51	.921	3.51	.901	3.46	.936
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.001	2.42	1.003	2.23	1.009	2.04	1.015
หน่วยงานหลัก							
สำนักงาน	.984	3.03	1.033	3.02	1.104	3.01	1.141
วิศวกรรม-งานช่าง	.050	2.31	.936	2.48	1.061	2.38	1.065
วารสารศาสตร์	.000	2.95	1.104	2.64	1.131	2.51	1.217
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน							
สำนักงาน-วิศวกรรม	.142	2.42	1.114	2.58	1.172	2.52	1.191
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.019	2.65	1.149	2.49	1.145	2.30	1.243
วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.006	2.94	1.103	2.80	1.175	2.52	1.316
ปัจจัยภายใน							
นโยบายและสายงาน	.432	2.27	1.266	2.35	1.294	2.45	1.354
กลุ่มคน	.033	2.10	1.205	1.89	1.099	1.97	1.159
รายได้-สิ่งตอบแทน	.000	2.37	1.199	2.27	1.212	1.80	1.057
ขวัญกำลังใจ	.070	1.85	1.076	2.02	1.191	2.07	1.157
เทคนิคการทำงาน	.015	1.30	.751	1.17	.563	1.19	.565
บรรยากาศทั่วไปในองค์กร	.743	1.99	1.146	1.93	1.096	1.99	1.150
ปัจจัยภายนอก							
สถานการณ์การเมือง	.001	2.27	1.264	2.57	1.263	2.69	1.302
ภาวะเศรษฐกิจ	.000	2.72	1.195	2.79	1.145	2.26	1.252
สภาพสังคม	.055	1.75	.983	1.61	.699	1.77	1.066
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.046	1.38	.757	1.31	.695	1.51	.818
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.011	1.85	1.139	1.86	1.154	1.48	1.012
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค	.000	1.76	1.127	1.47	.902	1.63	.993

การละเมิดกฎหมาย							
การหมิ่นประมาท	.627	2.99	1.056	3.02	1.080	2.91	1.164
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.006	3.23	.891	3.08	.967	2.91	1.128
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.525	2.16	.902	2.13	1.001	2.03	1.055
มาตรการในการยอมรับผิด							
ความรับผิดชอบตนเอง	.058	3.30	1.118	3.20	1.180	2.99	1.254
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.042	1.88	1.018	1.75	.966	1.63	.939
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.048	2.39	1.119	2.57	1.083	2.57	1.215
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.620	1.85	.955	1.78	.961	1.81	.939
สัมฤทธิ์ผล							
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.007	1.98	1.032	2.18	1.130	2.31	1.228
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.049	1.68	1.027	1.52	.904	1.57	.889
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการเงิน	.000	2.10	1.031	1.93	1.055	1.64	.981
การสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร	.653	3.39	1.079	3.35	1.056	3.28	1.068
แนวโน้มในอนาคต							
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	.090	1.52	1.071	1.62	1.137	1.79	1.266
ความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ	.000	2.92	1.148	2.54	1.247	2.30	1.260
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.192	2.46	1.106	2.49	1.183	2.26	1.193
องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.975	2.48	1.085	2.49	1.116	2.46	1.182

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังในเรื่องรายได้กับการบริหารงานสื่อสารมวลชน ในที่นี้จัดแบ่งระดับของรายได้เชิงสัมพัทธ์ของคนทำสื่อได้เป็น 3 ระดับโดยการเปรียบเทียบกับสถานภาพหรือรายจ่ายของตนเอง คือ ผู้ที่มีรายได้ไม่พอใช้จ่ายหรือรายจ่ายมากกว่ารายรับ ผู้ที่มีรายได้พอค่าใช้จ่ายหรือผู้ที่รายได้พอๆกับรายจ่ายเฉลี่ย และผู้ที่มีเงินเหลือเก็บหรือผู้ที่รายได้มากกว่ารายจ่าย การบริหารงานสื่อสารมวลชนในส่วนแรกคือโครงสร้างและหน้าที่ โครงสร้างขององค์การประกอบขึ้นด้วยจากหลักการจำเป็น 4 หลักการตามที่เคยกล่าวไว้ในตอนแรกแล้ว ภูมิหลังในเรื่องรายได้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การอยู่ 3 ลักษณะ กล่าวคือ ผู้ที่มีรายได้ยิ่งมากจะยิ่งเห็นว่าโครงสร้างขององค์การต้อง

หล่อหลอมด้วยหลักการสื่อสารมากขึ้นตามลำดับ ผู้ที่มีรายได้ไม่พอใช้จ่ายจะมองว่าโครงสร้างขององค์กรการต้องอาศัยหลักการเมืองเป็นส่วนใหญ่ และผู้ที่มีรายได้พอค่าใช้จ่ายจะยอมรับว่าองค์กรการอาศัยหลักการบริหารจัดการเป็นสำคัญ สำหรับหลักการตลาดแล้วคนทำสื่อในทุกระดับรายได้จะมองเห็นว่าการตลาดเป็นเรื่องจำเป็นเหมือนกัน ในแง่การทำหน้าที่แทบไม่มีความสัมพันธ์กับระดับรายได้ ยกเว้นการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร คนทำสื่อที่มีรายได้สัมพัทธ์ยิ่งมากจะเห็นว่าหน้าที่ทางการบริหารต้องอาศัยการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารมากขึ้นด้วย คนที่มีรายได้ทุกระดับจะเห็นว่าหน้าที่ทางการบริหารอันหมายถึงงานหรือการทำงาน พฤติกรรมของคน และเทคนิคการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม เทคนิคการผลิตเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่คนมีรายได้ไม่ว่าระดับใดเห็นว่าเป็นหน้าที่หลักขององค์กร

ในกรณียุทธศาสตร์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขการบริหารและสมมติมติในการบริหาร พบว่า เงื่อนไขการบริหารที่สื่อมวลชนหรือคนทำสื่อเห็นร่วมกันในทุกระดับรายได้ว่ามีอยู่ในองค์การคือปัจจัยในการจัดการตั้งแต่จุดแข็งไปจนถึงภัยคุกคาม และแนวทางปรับปรุงการจัดการไม่ว่าภาพรวมหรือส่วนประกอบ ซึ่งแนวทางปรับปรุงการจัดการมีผู้ที่มีความจำเป็นน้อยมากในการกำหนดยุทธศาสตร์ ส่วนเงื่อนไขการบริหารอื่นมีความสัมพันธ์ต่อรายได้คือ ยิ่งผู้ที่มีรายได้เชิงสัมพัทธ์มากก็จะยิ่งเชื่อว่าต้องอาศัยแนวทางวิเคราะห์นโยบายการจัดการทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มากขึ้นด้วย ผู้ที่มีรายได้ไม่พอใช้จ่ายจะไม่มั่นใจว่าขอบเขตการสื่อสารไม่ว่าปัจจัยภายในหรือภายนอกเกี่ยวข้องกับ การวางยุทธศาสตร์มากนัก ยิ่งผู้ที่มีรายได้เชิงสัมพัทธ์มากขึ้นเท่าไรก็จะยิ่งไม่เชื่อมั่นว่าความสามารถเฉพาะตนของบุคลากรสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จได้ ในส่วนสมมติมติในการบริหารที่เป็นระบบตรวจตรา ฐานะการเงิน และระเบียบกฎหมายแล้ว ผู้ที่มีรายได้ในทุกระดับเห็นไม่แตกต่างกันว่ามีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์ แม้ว่าทั้งสามประเด็นนี้จะมีค่าเฉลี่ยน้อยหรือคนทำสื่อเห็นว่าไม่ได้มีความสำคัญนัก ประเด็นที่เหลือนี้จะมีความสัมพันธ์กับระดับรายได้เชิงสัมพัทธ์ ผู้ที่มีรายได้ในระดับน้อยไม่พอใช้จ่ายจะเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในระบบอุปถัมภ์ค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตนเองขาดความสามารถมากพอในการไต่เต้า และคนที่มีความได้น้อยเช่นกันก็ไม่ค่อยเชื่อใน

ระบบเหตุผลหรือระบบคุณธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ในระดับอื่น ส่วนต่อผู้ที่มียาได้มากขึ้นจะเชื่อมั่นลูกค้าหรือคู่แข่งว่าเป็นตัวการสำคัญในการวางยุทธศาสตร์แต่ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของประเด็นนี้ก็ไม่น่าสูงนัก

ในแง่การบริหารงานสำนักงานซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการบริหารกระบวนการทำงาน ปรัชญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน และปัญหาของสำนักงาน โดยเครือข่ายการบริหารเป็นการตัดสินใจของฝ่ายจัดการที่ต้องการขยายการลงทุนออกไป ในการนี้พบว่าไม่ว่าคนจะมีรายได้ในระดับใด ต่างก็เห็นว่าการขยายเครือข่ายไม่ว่าในแบบใดรวมถึงการไม่ขยายเครือข่ายไม่แตกต่างกัน คือคนไม่มั่งมีหรือยากจนเห็นว่าจะลงทุนในด้านนี้หรือไม่ก็ไม่เป็นปัญหา อย่างไรก็ตามการลงทุนขยายเครือข่ายในส่วนของกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับสื่อสารมวลชนเป็นสิ่งที่คนทำสื่อเห็นด้วยน้อยที่สุด ในด้านกระบวนการทำงาน ผู้มียาได้ในทุกระดับจะมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในการคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรและความมั่นคงปลอดภัยของชาติ แต่ผู้มียาได้จะเห็นแตกต่างกันในกรณีการยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริตและความอิสระกับเสรีภาพของสื่อ กล่าวคือ ยิ่งมียาได้สูงมากขึ้นก็จะยิ่งมองเห็นว่าความสุจริตในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ โดยคนที่มียาได้ในระดับปานกลางกลับเห็นว่าความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อเป็นเรื่องสำคัญสุด อย่างไรก็ตามค่านิยมในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยของชาติเป็นสิ่งที่คำนึงถึงน้อยที่สุดในกระบวนการทำงาน ส่วนปรัชญาในการทำงานจะมีความเห็นแตกต่างกันหากมียาได้ที่ไม่เท่ากัน โดยผู้ที่รายได้เชิงสัมพัทธ์สูงมากเท่าไรก็จะยิ่งชอบปรัชญาการทำงานแบบเป็นทีมงานหรือเป็นโครงการมากขึ้นเท่านั้น ปรัชญาที่ยึดมั่นในการทำงานตามสายการบังคับบัญชาหรือต่างคนต่างทำเป็นปรัชญาที่ใช้กันในทุกระดับของรายได้ สำหรับแบบแผนการทำงาน คนทำสื่อจะยอมรับขั้นตอนการดำเนินงานและการประสานงานกับการควบคุมและการประเมินผลไม่แตกต่างในแต่ละระดับของรายได้ ส่วนที่แตกต่างกันคือ นโยบายและแผนงาน กับงบประมาณ กล่าวคือ ผู้ที่มีรายได้ในระดับปานกลางจะยอมรับแบบแผนการทำงานในขั้นตอนของนโยบายและแผนงานมากที่สุด ในทำนองเดียวกันผู้ที่มีรายได้ในระดับปานกลางจะเห็นความสำคัญของงานงบประมาณน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับรายได้ในระดับอื่นๆ ในกรณีปัญหาของสำนักงาน คนที่มีรายได้ทุกระดับจะเห็นความสำคัญของระบบ

เส้นสายไม่เหมือนกัน แต่ปัญหาในเรื่องคำตอบแทนสวัสดิการแล้ว คนที่มีระดับรายได้มากขึ้นเริ่มไม่มองความสำคัญของคำตอบแทน-สวัสดิการมากนัก แต่จะไปมองความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณาเป็นปัญหาของสำนักงานที่คนมีรายได้ในระดับปานกลางจะให้ความสำคัญมากที่สุด

ปัญหางานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค ไม่ว่าในมิติของความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพหรือการยอมรับจากฝ่ายอื่น และความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ล้วนแต่เป็นปัญหาที่ทุกระดับของรายได้เห็นร่วมกัน

งานวารสารศาสตร์ครอบคลุมมิติของปัญหา วิธีการนำเสนอของสื่อ เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ และการตอบสนองต่อผู้รับสารซึ่งบางส่วนมีความสัมพันธ์กับรายได้ เฉพาะปัญหาของงานวารสารศาสตร์ที่คนทำสื่อในทุกระดับของรายได้มีความเห็นว่าสื่อมีปัญหาไม่แตกต่างกันไม่ว่าเป็นขั้นตอนการทำงาน ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ และการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัท ส่วนวิธีการนำเสนอของสื่อทั้งที่ใช้วิธีการควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ การให้การเรียนรู้ การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ และการสร้างความหวังและจินตนาการ ต่างก็มีความเห็นไม่แตกต่างกันในทุกระดับของรายได้ โดยคนที่รายได้มากขึ้นจะไม่ค่อยเห็นด้วยกับวิธีการนำเสนอแบบการชวนเชื่อนัก ตรงกันข้ามกลับเห็นว่าควรเสนอแต่ความจริงอย่างตรงไปตรงมา ในส่วนเนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ เฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความเปราะบางของคนและประชาชาติแล้ว ผู้ที่มีรายได้ยิ่งมากก็จะยิ่งเห็นด้วยกับเนื้อหาดังกล่าวมากขึ้น เนื้อหาอื่นๆ เช่น อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง บ้านเกิด-สารบบันเทิง และความรู้-วิทยาการ จะมีความเห็นไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะมีรายได้มากน้อยเพียงใด สำหรับการตอบสนองต่อผู้รับสาร ไม่ว่าผู้รับสารจะอยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ใด คนทำสื่อในทุกระดับของรายได้ต่างก็มีความเห็นว่ามีการตอบสนองต่อผู้รับสารเหล่านั้นไม่แตกต่างกัน ในบางกรณีผู้ที่มีรายได้ยิ่งมากก็จะยิ่งเห็นด้วยว่าต้องมีการตอบสนองต่อผู้รับสารด้วยความรวดเร็วทันสมัย ส่วนผู้ที่มีรายได้ในระดับปานกลางจะยอมรับว่าภูมิหลังของผู้รับสารมีความสำคัญมากที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงในการตอบสนองต่อผู้รับสาร

ในกรณีของหน่วยงานซึ่งแบ่งได้เป็น 3 งานหลัก คือ งานสำนักงาน งานวิศวกรรมหรืองานช่าง และงานวารสารศาสตร์ โดยสองงานแรกทั้งงานสำนักงานหรืองานวิศวกรรมต่างได้รับการยอมรับจากทุกระดับของรายได้ไม่แตกต่างกัน แม้ว่างานสำนักงานจะได้รับการยอมรับอย่างหนักแน่นกว่าก็ตาม เฉพาะงานวารสารศาสตร์ที่คนทำสื่อเห็นแตกต่างกัน โดยคนที่มีรายได้ระดับกลางจะตระหนักถึงหน่วยงานวารสารศาสตร์มากที่สุด สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน คนทุกระดับรายได้จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับงานวิศวกรรม และงานวิศวกรรมกับงานวารสารศาสตร์เป็นไปด้วยดีอย่างไม่แตกต่างกัน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับงานวารสารศาสตร์จะเห็นแตกต่างกันในคนที่มีรายได้ไม่เท่ากันโดยคนที่มีรายได้ค่อนข้างน้อยก็จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งสองดังกล่าวน้อยด้วยเมื่อเทียบกับรายได้ในระดับอื่น

ในแง่ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ระดับรายได้ที่แตกต่างกันกลับมีทัศนะเหมือนกันหากปัจจัยภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจและเทคนิคการทำงาน ส่วนปัจจัยอื่นๆที่รายได้มีความสัมพันธ์ด้วย ผู้ที่มีรายได้น้อยจะเห็นว่านโยบายและสายงาน กลุ่มคน หรือบรรยากาศทั่วไปในองค์กรเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดเมื่อเทียบกับทัศนคติของคนที่มีรายได้ในระดับอื่น ส่วนรายได้-สิ่งตอบแทนจะเป็นปัจจัยภายในที่คนยังมีรายได้มากขึ้นจะเห็นความสำคัญน้อยลงตามลำดับ ในกรณีปัจจัยภายนอกองค์กร เฉพาะปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับผู้รับสารหรือผู้บริโภคที่คนที่มีรายได้ในระดับปานกลางเชิงสัมพัทธ์จะยอมรับว่าผู้รับสารมีความสำคัญมากที่สุด ปัจจัยภายนอกที่เหลือไม่ว่าสถานการณ์การเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยี-นวัตกรรม และเจ้าของ-ผู้ถือหุ้น จะได้รับการยอมรับไม่แตกต่างกันไม่ว่าคนทำสื่อจะมีรายได้ในระดับใด อย่างไรก็ตามสถานการณ์การเมือง และภาวะเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด

การประเมินผลกับแนวโน้มในอนาคต ในส่วนของการประเมินผลของสื่อสารมวลชนจะพิจารณาจากความผิดพลาด การป้องกัน และสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ ความผิดที่สำคัญคือการกระทำความผิดทางกฎหมาย ซึ่งพบว่า ไม่ว่าจะมียาได้ในระดับต่างกันก็เชื่อเหมือนกันว่าองค์กรสื่ออาจ

กระทำความผิดพลาดให้เกิดขึ้นได้ไม่ว่าการหมิ่นประมาท การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา ดังนั้นจำเป็นที่องค์กรสื่อสารจะต้องหามาตรการในการยอมรับผิดซึ่งมาตรการทั้งหมดที่ใช้ไม่ว่ามาตรการความรับผิดชอบต่อตนเอง การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป การมีสถาบันเป็นกลางเข้ามาดูแล และการจัดให้มีประชาพิจารณ์ ซึ่งคนทำสื่อไม่ว่าจะมีรายได้ในระดับใดต่างก็มีความคิดเห็นเหมือนกันต่อมาตรการดังกล่าว ในการนี้พบว่ามาตรการรับผิดชอบต่อตนเองเป็นมาตรการที่คนในองค์กรเห็นว่าเป็นมาตรการที่สำคัญที่สุด ในส่วนของสัมฤทธิ์ผล คนทำสื่อไม่ว่าในระดับรายได้ใดต่างก็เห็นว่าองค์กรสื่อสารมีสัมฤทธิ์ผลต่อการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณาไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันคือสัมฤทธิ์ผลในด้านการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน และสัมฤทธิ์ผลในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร โดยผู้ที่มีรายได้ยิ่งสูงจะยิ่งเห็นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรในการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดันน้อยลงเป็นลำดับ แต่กลับเห็นสัมฤทธิ์ผลในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารมากขึ้น สำหรับแนวโน้มในอนาคต คนที่มีรายได้ทุกระดับจะเห็นตรงกันว่าองค์กรสื่อสารปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ อย่างไรก็ตามคนทำสื่อที่มีรายได้ยิ่งมากขึ้นก็จะยิ่งเห็นว่าแนวโน้มในอนาคตของสื่อจะมีความอ่อนแรงไร้ทิศทางมากขึ้นด้วย และคนที่มียาได้น้อยไม่พอใช้จ่ายจะมองว่าแนวโน้มในอนาคตขององค์กรสื่อสารจะมีความเติบโตและพัฒนาองค์กรและวิชาชีพรวมถึงจะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันหรือสื่ออื่นๆค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับผู้ที่มีรายได้มากขึ้น

โดยสรุป ระดับรายได้ของคนทำสื่อจะมีความสัมพันธ์กับมิติต่างๆของการบริหารงานสื่อสารมวลชนในบางด้าน โดยระดับรายได้จะมีความสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้คือ กับโครงสร้างองค์กรในทุกหลักการยกเว้นหลักการตลาด กับหน้าที่ทางการบริหารทุกหน้าที่ยกเว้นหน้าที่การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร กับเงื่อนไขทางการบริหารในส่วนของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ขอบเขตการสื่อสาร และความสามารถเฉพาะตน กับสมมติคติทางการบริหารในด้านระบบอุปถัมภ์ ระบบเหตุผล และลูกค้าหรือคู่แข่งชั้น กับกระบวนการทำงานในส่วนการประกอบอาชีพสุจริต และความอิสระหรือเสรีภาพของสื่อ กับปรัชญาในการ

ทำงานในแง่การทำงานเป็นทีมหรือทำงานโครงการ กับแบบแผนการทำงานในกรณีนโยบายและแผนงาน และงบประมาณ กับปัญหาของสำนักงานทุกมิติ ยกเว้นระบบเส้นสาย กับวิธีการนำเสนอในส่วนของการชวนเชื่อ และการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา กับเนื้อหาที่นำเสนอเฉพาะความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ กับการตอบสนองต่อผู้รับสารที่อาศัยความรวดเร็วทันสมัย และการคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสาร กับหน่วยงานหลักคืองานวารสารศาสตร์ กับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทุกความสัมพันธ์ยกเว้นระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงาน กับทุกปัจจัยภายในยกเว้นขวัญกำลังใจ และเทคนิคการทำงาน กับปัจจัยภายนอกทุกปัจจัยยกเว้นผู้รับสารหรือผู้บริโภค กับสัมฤทธิ์ผลในส่วนการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร กับแนวโน้มในอนาคตทุกด้านยกเว้นการที่องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ การขยายเครือข่ายการบริหาร ปัญหางานวิศวกรรม ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ การละเมิดกฎหมาย และมาตรการในการยอมรับผิด

ความแตกต่างระหว่างรายได้ต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Sig.	รายได้					
		ไม่พอใจจ่าย		พอใจจ่าย		เงินเหลือเก็บ	
		ค่าเฉลี่ย เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ							
หลักการเมือง	.015	2.42	1.387	2.13	1.288	2.19	1.338
หลักการบริหารจัดการ	.020	2.80	1.162	3.02	1.000	3.00	.896
หลักการสื่อสาร	.000	2.29	1.072	2.67	1.100	2.70	1.137
หลักการตลาด	.496	1.84	.983	1.92	.932	1.90	.915
หน้าที่ทางการบริหาร							
การทำงาน	.371	2.69	1.107	2.80	1.064	2.78	1.045
พฤติกรรมของคน	.267	2.96	1.180	2.82	1.142	2.81	1.131
เทคนิคการผลิต	.189	1.84	.890	1.77	.968	1.75	.980
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.006	2.06	1.179	2.31	1.175	2.38	1.179
เงื่อนไขการบริหาร							

แนววิเคราะหนโยบายการจัดการ	.023	2.86	1.281	3.03	1.240	3.21	1.149
ปัจจัยในการจัดการ	.114	2.04	1.126	2.17	1.067	2.26	1.069
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.975	1.82	1.054	1.82	.982	1.80	.975
ขอบเขตการสื่อสาร	.013	1.76	.981	1.99	1.056	1.94	.980
ความสามารถเฉพาะตน	.015	1.73	1.211	1.55	1.055	1.42	.937
สมมติคติในการบริหาร							
ระบบอุปถัมภ์	.000	2.42	1.386	1.99	1.282	2.04	1.252
ระบบตรวจตรา	.093	1.84	1.122	1.94	1.099	1.73	.963
ฐานะงบประมาณการเงิน	.147	1.67	1.052	1.55	.932	1.68	.951
ระบบเหตุผล	.000	2.03	1.190	2.48	1.266	2.34	1.282
ระเบียบกฎหมาย	.346	1.67	.996	1.78	1.051	1.81	1.137
ลูกค้า-คู่แข่ง	.001	1.68	1.081	1.90	1.133	2.10	1.234
เครือข่ายการบริหาร							
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.098	2.24	1.261	2.44	1.231	2.45	1.268
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.807	1.99	1.122	2.02	1.125	1.96	1.059
เครือข่ายข้ามสื่อ	.493	2.11	1.206	2.13	1.179	1.99	1.149
เครือข่ายกิจการอื่น	.418	1.41	.859	1.34	.741	1.33	.794
การสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ	.823	2.34	1.358	2.40	1.332	2.42	1.334
กระบวนการทำงาน							
การประกอบอาชีพสุจริต	.001	2.43	1.186	2.50	1.094	2.87	1.139
ความอยู่รอดขององค์การ	.158	2.43	1.214	2.31	1.135	2.22	1.023
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.025	2.77	1.201	3.00	1.109	2.84	1.135
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.097	1.61	.987	1.77	1.051	1.67	.975
ปรัชญาในการทำงาน							
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	.393	3.18	1.099	3.27	.942	3.28	.896
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	.004	2.72	1.114	2.97	1.034	3.00	.974
ต่างคนต่างทำ	.574	2.10	1.005	2.03	.875	2.10	.915
แบบแผนการทำงาน							
นโยบายและแผนงาน	.007	2.40	1.284	2.70	1.256	2.66	1.287
การดำเนินงานและประสานงาน	.220	2.54	1.172	2.68	1.115	2.70	1.098
การควบคุมและประเมินผล	.449	2.15	1.147	2.24	1.057	2.26	1.062
งบประมาณ	.001	2.13	1.258	1.80	1.103	1.92	1.121
ปัญหาของสำนักงาน							
ระบบเส้นสาย	.439	2.24	1.303	2.25	1.259	2.09	1.284
ค่าตอบแทน-สวัสดิการ	.024	2.76	1.140	2.54	1.105	2.53	1.068
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.003	1.82	1.094	2.10	1.119	2.07	1.115
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหาร จัดการ	.002	2.49	1.147	2.68	1.172	2.91	1.024

ปัญหางานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค							
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.260	2.92	1.139	3.03	1.033	3.07	.964
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.405	2.14	1.017	2.24	.922	2.28	1.827
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.074	2.95	1.122	3.05	1.049	3.20	.921
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์							
ขั้นตอนการทำงาน	.706	2.33	1.198	2.39	1.084	2.34	1.097
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.205	2.55	1.230	2.70	1.142	2.72	1.133
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.178	2.49	1.219	2.65	1.199	2.63	1.184
กำไร-รายได้ของบริษัท	.411	1.87	1.157	1.76	1.094	1.81	1.098
วิธีการนำเสนอของสื่อ							
การชวนซื้อชักจูง	.000	1.49	.999	1.26	.744	1.21	.899
การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ	.762	1.78	1.068	1.73	.966	1.71	.976
การให้การเรียนรู้	.103	2.14	1.175	2.38	1.734	2.25	1.108
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.276	1.85	1.086	1.96	1.039	2.01	1.050
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.006	2.89	1.261	3.16	1.161	3.18	1.115
ความหวังละจินตนาการ	.921	1.18	.593	1.18	.517	1.18	.502
เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อ							
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.216	2.23	1.314	2.17	1.228	2.00	1.184
บันเทิง-สาระบันเทิง	.621	2.10	1.232	2.02	1.134	2.00	1.101
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.001	2.52	1.143	2.76	1.104	2.90	1.041
ความรู้และวิทยาการ	.115	2.36	1.202	2.50	1.178	2.60	1.181
การตอบสนองต่อผู้รับสาร							
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.772	2.28	1.091	2.33	.983	2.32	.966
ความรวดเร็วทันสมัย	.010	3.37	1.035	3.54	.858	3.62	.831
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.013	2.20	1.079	2.37	.989	2.12	.939
หน่วยงานหลัก							
สำนักงาน	.894	3.00	1.156	3.04	1.042	3.00	1.087
วิศวกรรม-งานช่าง	.878	2.43	1.098	2.39	.987	2.41	.971
วารสารศาสตร์	.000	2.49	1.179	2.86	1.103	2.80	1.134
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน							
สำนักงาน-วิศวกรรม	.069	2.63	1.215	2.44	1.137	2.59	1.079
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.182	2.43	1.196	2.59	1.142	2.51	1.135
วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.050	2.68	1.194	2.89	1.145	2.85	1.189
ปัจจัยภายใน							
นโยบายและสายงาน	.010	2.12	1.289	2.41	1.283	2.40	1.287
กลุ่มคน	.030	1.83	1.099	2.04	1.158	2.07	1.194
รายได้-สิ่งตอบแทน	.000	2.56	1.248	2.16	1.159	2.04	1.174
ขวัญกำลังใจ	.577	1.97	1.168	1.94	1.135	2.05	1.161

เทคนิคการทำงาน	.549	1.26	.686	1.21	.616	1.21	.644
บรรยากาศทั่วไปในองค์กร	.011	1.79	1.063	2.04	1.152	1.95	1.062
ปัจจัยภายนอก							
สถานการณ์การเมือง	.077	2.34	1.306	2.51	1.264	2.61	1.247
ภาวะเศรษฐกิจ	.059	2.85	1.216	2.64	1.176	2.78	1.114
สภาพสังคม	.443	1.72	.998	1.67	.938	1.59	.860
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.723	1.33	.704	1.36	.752	1.31	.723
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.449	1.75	1.101	1.85	1.157	1.80	1.154
ผู้บริหารหรือผู้บริหาร	.019	1.45	.907	1.66	1.057	1.54	.929
การละเมิดกฎหมาย							
การหมิ่นประมาท	.166	2.90	1.152	3.05	1.043	3.04	1.045
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.750	3.09	1.033	3.14	.917	3.11	.979
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.252	2.06	1.017	2.17	.952	2.10	.938
มาตรการในการยอมรับผิด							
ความรับผิดชอบตนเอง	.166	3.15	1.223	3.22	1.164	3.38	1.041
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.249	1.75	.998	1.83	.995	1.69	.894
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.107	2.41	1.182	2.51	1.085	2.66	1.070
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.709	1.78	.988	1.82	.969	1.76	.833
สัมฤทธิ์ผล							
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.870	2.10	1.183	2.14	1.090	2.14	1.064
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.003	1.75	1.102	1.54	.893	1.46	.821
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	.792	1.93	1.106	1.98	1.023	1.96	1.017
การสร้างภาพพจน์ให้กับประชาชนผู้บริหาร	.000	3.06	1.215	3.46	.988	3.53	.922
แนวโน้มในอนาคต							
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	.000	1.89	1.304	1.51	1.055	1.37	.905
ความเติบโตและพัฒน่องค์การและวิชาชีพ	.001	2.41	1.234	2.75	1.213	2.76	1.235
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.019	2.29	1.204	2.52	1.142	2.54	1.082
องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.352	2.40	1.172	2.52	1.074	2.53	1.128

ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังในเรื่องงานที่ทำการบริหารงาน
สื่อสารมวลชน โดยงานที่ทำจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ สังกัดภารกิจเกี่ยวกับด้าน

งานสำนักงาน งานวิศวกรรมหรือช่าง และงานวารสารศาสตร์ ซึ่งเป็นภาระงานพื้นฐานที่สุดขององค์การสื่อสารมวลชน ซึ่งมีความสัมพันธ์บางด้านกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน

ความสัมพันธ์ต่อโครงสร้างและหน้าที่ งานที่ทำหรืองานที่สังกัดของคนทำสื่อมีทัศนะที่เห็นไม่แตกต่างกันในกรณีโครงสร้างองค์การในส่วนของภารกิจอยู่กับหลักการเมืองและหลักการบริหารจัดการ แต่จะแตกต่างกันหากโครงสร้างองค์การอิงกับหลักการสื่อสารและหลักการตลาด โดยคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะเห็นด้วยมากที่สุดเมื่อเทียบกับคนที่ทำงานด้านอื่นที่จำเป็นต้องใช้หลักการสื่อสารและหลักการตลาดในการสนับสนุนโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะงานที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับหลักการดังกล่าว ในส่วนหน้าที่ทางการบริหารพบว่า คนทำสื่อไม่ว่าทำงานด้านไหนเห็นพ้องกันว่าหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและพฤติกรรมของคนไม่แตกต่างกัน และผู้ที่ทำงานด้านวิศวกรรมและช่างจะเห็นถึงความสำคัญของเทคนิคการผลิต เช่นเดียวกับคนที่ทำงานด้านวารสารศาสตร์ย่อมเห็นด้วยกับการทำหน้าที่ในเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร

ในเชิงยุทธศาสตร์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงการบริหารและการประสานให้ได้กับสมมติคติทางการบริหาร ในกรณีเชิงการบริหารแล้วไม่ว่าคนจะทำงานด้านไหนไม่มีส่วนสัมพันธ์หรือเห็นไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นมิติของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ปัจจัยในการจัดการ แนวทางปรับปรุงการจัดการ ขอบเขตการสื่อสาร และการใช้ความสามารถเฉพาะตน ส่วนสมมติคติในการบริหารแล้ว งานที่ทำจะมีความสัมพันธ์กับฐานะทางการเงิน การใช้ระบบเหตุผลหรือคุณธรรม และการอ้างอิงระเบียบกฎหมาย โดยคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะให้ความสำคัญกับฐานะทางการเงินขององค์การ และการใช้เหตุผลเป็นสมมติคติในการบริหารมากเมื่อเทียบกับคนในสังกัดที่เหลือ แต่ในเรื่องระเบียบกฎหมายแล้วแทนที่จะเป็นคนที่ทำงานในทางวารสารศาสตร์จะให้ความสนใจ แต่กลับไปตระหนักในกลุ่มคนที่ทำงานทางด้านสำนักงานมากกว่าสำหรับสมมติคติที่เป็นระบบอุปถัมภ์ ระบบตรวจตรา และการอิงกับลูกค้าหรือคู่แข่งจะมีความเห็นไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะสังกัดในที่ทำงานใด

ในกลุ่มการบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการบริหาร ปรัชญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัญหาของสำนักงาน ในส่วนของการสร้างเครือข่าย พบว่า คนที่สังกัดงานที่ทำไม่ว่าจะเป็นงานด้านไหนจะเห็นไม่แตกต่างกันในกรณีของการสร้างเครือข่ายข้ามสื่อ การสร้างเครือข่ายในกิจการอื่นที่มีใช้กิจการของ สื่อสารมวลชน และการสร้างความเติบโตภายในโดยไม่จำเป็นต้องสร้างเครือข่าย แต่การสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานแล้วคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะเห็นชอบในแนวทางนี้ ส่วนคนที่ทำงานทางด้านวิศวกรรมหรือช่าง ค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับการสร้างเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันหากเปรียบเทียบกับผู้ที่สังกัดในงานที่ทำในลักษณะอื่น ส่วนปรัชญาในการทำงาน พบว่า ไม่ว่าผู้นั้นจะทำงานแบบใดก็จะมีแนวความคิดไม่แตกต่างกันต่อปรัชญาของความอยู่รอดขององค์กร และปรัชญาความมั่นคงปลอดภัยของชาติ คนทำงานในลักษณะที่แตกต่างกันจะมีปรัชญาการทำงานที่แตกต่างกันในกรณีการยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริต เพราะคนที่งานด้านวิศวกรรมหรือช่างจะเห็นความสำคัญในเรื่องนี้น้อยกว่าคนทำงานด้านอื่น คนที่ทำงานด้านวารสารศาสตร์จะยอมรับความสำคัญต่อปรัชญาความเป็นอิสระและเสรีภาพของสื่อมากกว่าคนทำงานด้านวิศวกรรมและงานสำนักงานตามลำดับ ในส่วนของแบบแผนการทำงาน คนที่ทำงานด้านสำนักงานจะชอบการทำงานแบบเป็นทีมหรืองานโครงการน้อยกว่าคนทำงานด้านอื่น นิสัยต่างคนต่างทำงานเป็นแบบแผนการทำงานในกลุ่มคนทางด้านวารสารศาสตร์มากกว่าคนทำงานด้านอื่นอย่างเห็นได้ชัด แต่ทั้งนี้แบบแผนการทำงานเช่นนี้ก็ไม่ใช่เป็นแบบแผนการทำงานหลักแต่อย่างใด แบบแผนการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแผนที่นิยมเนื่องจากเป็นแบบแผนที่เป็นทางการและไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะทำงานในลักษณะใด ในแง่ของกระบวนการทำงาน ขั้นตอนนโยบายและแผนงานเป็นขั้นตอนเดียวที่คนทำงานด้านวิศวกรรมจะยอมรับหรือให้ความสำคัญน้อยกว่าคนทำงานฝ่ายอื่น ในขั้นตอนที่เหลือของกระบวนการทำงานไม่ว่าการดำเนินงานและประสานงาน การควบคุมและประเมินผล ตลอดจนการกำหนดงบประมาณเป็นขั้นตอนที่คนทำงานทุกฝ่ายมีความเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาของสำนักงาน คนทุกลักษณะงานจะเห็นพ้องกันว่าประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเป็นปัญหา

ค่อนข้างมากของงานสำนักงาน คนทำงานวิศวกรรม-ช่างจะยอมรับค่อนข้างมากว่าระบบเส้นสายเป็นปัญหาของงานสำนักงาน ในขณะที่เดียวกันคนทำงานวิศวกรรม-ช่างจะมองว่าค่าตอบแทน-สวัสดิการเป็นปัญหาไม่ร้ายแรงอย่างที่คุณทำงานในลักษณะอื่นมองเห็น คนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์กลับมองเห็นว่ากลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณาเป็นปัญหาในการทำงานของงานสำนักงานในขณะที่คนในสำนักงานกลับมองไม่ค่อยเห็น

ปัญหาของงานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค นำแปลที่ว่าคนจากทุกลักษณะงานมองตรงกันว่าสถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่นของงานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค เป็นปัญหาของงานวิศวกรรม แม้ว่าคนในวิศวกรรมจะมองว่าเป็นปัญหาของตัวเองมากที่สุดแต่ก็ไม่แตกต่างจากที่ฝ่ายอื่นเห็น คนที่ทำงานด้านวิศวกรรมมองว่าหน่วยงานของตนเองไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือซึ่งต่างจากหน่วยงานอื่นมองเห็น คนที่ทำงานในฝ่ายวิศวกรรมและพวกที่ทำงานวารสารศาสตร์เห็นเหมือนกันว่าความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมเป็นปัญหาซึ่งแตกต่างจากพวกสำนักงาน

ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ เฉพาะคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะมองเห็นว่าการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัทเป็นปัญหาของตนมากกว่าพวกสำนักงานและวิศวกรรม-ช่างตามลำดับ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ใช่เป็นปัญหาที่รุนแรงแต่อย่างใด ขั้นตอนการทำงาน ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ และอุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณต่างก็เป็นปัญหาที่คนจากทุกฝ่ายเห็นร่วมกัน วิธีการนำเสนอของสื่อทั้งที่อยู่ในรูปแบบของการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญให้กับผู้รับสาร การนำเสนอที่ให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา และการนำเสนอที่สร้างความหวังและจินตนาการต่างเป็นวิธีการนำเสนอที่คนจากทุกลักษณะงานมีความเห็นในแต่ละประเด็นไม่แตกต่างกัน วิธีการนำเสนอแบบการชวนเชื่อชักจูง วิธีการควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติเป็นวิธีการที่คนจากงานวารสารศาสตร์ไม่ชอบใช้เมื่อเปรียบเทียบกับคนจากฝ่ายอื่น แต่กลับกันคนจากฝ่ายวารสารศาสตร์ชอบที่จะใช้วิธีการให้การเรียนรู้เป็นวิธีการนำเสนอของสื่อมากที่สุดเมื่อเทียบกับคนจากฝ่ายอื่น สำหรับเนื้อหาสาระที่นำเสนอ เนื้อหาที่เน้นความรู้และวิทยาการเป็นเนื้อหาที่คนจากฝ่ายวารสารศาสตร์เห็นว่าเป็นแนวทางสำคัญมากกว่าคนจากกลุ่มอื่น เนื้อหาที่นำเสนอในแบบอำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง บันเทิง-สาระบันเทิง

และเนื้อหาที่สะท้อนความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติเป็นเนื้อหาที่ยอมรับได้จากกลุ่มคนทั้งสามไม่แตกต่างกัน ทั้งวิธีการนำเสนอและเนื้อหาในการนำเสนอสะท้อนให้เห็นว่าแม้จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายวารสารศาสตร์โดยตรงแต่ก็ไม่จำเป็นที่ทัศนะเดียวกันกับคนในองค์กรการอยากให้เป็นไป ในการตอบสนองต่อผู้รับสาร ทั้งพื้นที่ภูมิศาสตร์และความรวดเร็วในการนำเสนอเป็นการตอบสนองที่ทุกฝ่ายของคนทำงานเห็นร่วมกันหรือเหมือนกันเพราะเกี่ยวข้องกับรายได้หากสามารถขยายความต้องการออกไปได้ แต่การตอบสนองผู้รับสารตามภูมิหลังของผู้รับสารจะมีเฉพาะคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะให้ความสำคัญมากกว่าคนจากฝ่ายอื่นอย่างเห็นได้ชัดเจนเพราะการเสนองานของฝ่ายวารสารศาสตร์ต้องสามารถสนองกับความต้องการของผู้รับสารโดยตรง

ในแง่หน่วยงานหลัก จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นกับคนทำงานในแต่ละฝ่าย กล่าวคือคนที่ทำงานด้านใดก็จะเห็นว่างานในฝ่ายของตนมีความสำคัญมากที่สุด แต่ทั้งนี้งานสำนักงานจะเป็นงานที่ได้รับการยอมรับว่าสำคัญจากฝ่ายอื่นด้วย ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมและวารสารศาสตร์เป็นความสัมพันธ์ที่คนทุกลักษณะงานเห็นพ้องกัน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายวิศวกรรมและสำนักงานจะได้รับการมองว่าเป็นไปด้วยดีจากทั้งสองฝ่ายยกเว้นฝ่ายวารสารศาสตร์ ในทำนองเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายวารสารศาสตร์และสำนักงานก็ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากฝ่ายทั้งสองยกเว้นฝ่ายวิศวกรรม อันสะท้อนให้เห็นถึงการมองจากตัวคนเป็นสำคัญ

ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยที่คนทำงานในแต่ละด้านมีความเห็นแตกต่างกันคือ บรรยากาศในองค์กร คนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะเป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศในองค์กรและเห็นว่าบรรยากาศมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่าคนที่ทำงานด้านอื่น แต่ทั้งนี้บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลไม่มากนัก ส่วนปัจจัยภายในองค์กรอื่นๆไม่ว่านโยบายและสายงาน กลุ่มคนรายได้-สิ่งตอบแทน ขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงานล้วนแต่คนที่ทำงานคนละด้านมีความเห็นไม่แตกต่างกันในแต่ละประเด็นที่กล่าวมา สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรได้แก่ เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น และผู้รับสาร-ผู้บริโภค เป็นปัจจัยภายนอกที่ถึงแม้คนทำงานคนละด้านแต่ก็จะมีความเห็นเหมือนกันในแต่ละประเด็นนั้น

ปัจจัยภายนอกอื่นเช่น สถานการณ์การเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี-นวัตกรรม เป็นปัจจัยภายนอกที่คนทำงานคนละฝ่ายแต่กลับมีความเห็นไม่แตกต่างกันในแต่ละประเด็นเหล่านั้น

ในกรณีการประเมินและแนวโน้มซึ่งประกอบด้วย การละเมิดกฎหมาย การแสวงหามาตรการในการยอมรับผิด สัมฤทธิ์ผล และแนวโน้มในอนาคต โดยการละเมิดกฎหมายที่ทุกฝ่ายมีความเห็นไม่แตกต่างกันได้แก่ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา ส่วนการหมิ่นประมาทจะมีความเห็นแตกต่างกันหากมาจากคนละฝ่ายโดยคนที่ทำงานทางด้านวารสารศาสตร์จะเห็นว่า การหมิ่นประมาทเป็นการละเมิดกฎหมายที่สำคัญที่สุดหากเทียบกับการมองจากคนทำงานในฝ่ายอื่น ทั้งนี้เพราะการหมิ่นประมาทเป็นความผิดโดยตรงของคนที่ทำหน้าที่นำเสนอข่าวสาร มาตรการในการยอมรับผิด จะมีความเห็นไม่เหมือนกันในกรณีของคนทำงานที่มาจากคนละฝ่าย คนทำงานทางด้านวารสารศาสตร์มักจะเห็นว่า การมีความรับผิดชอบต่องานเป็นมาตรการป้องกันความผิดที่สำคัญมากกว่าคนกลุ่มอื่น ส่วนพวกวิศวกรรม-ช่างจะเห็นว่า การจัดทำให้ผู้ตรวจสอบทั่วไปเป็นมาตรการในการยอมรับผิดที่สำคัญที่สุดหากเทียบกับคนกลุ่มอื่น มาตรการในการยอมรับผิดในรูปแบบของการจัดทำมีสถาบันเป็นกลางขึ้นมาดูแล และการจัดทำให้มีประสิทธิภาพเป็นความเห็นร่วมกันของคนทำงานทุกฝ่ายไม่แตกต่างกัน สัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการที่ทุกฝ่ายมีความเห็นเหมือนกันหรือเป็นแบบเดียวกันคือ สัมฤทธิ์ผลในการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน และการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและต่อวงการโฆษณา ส่วนสัมฤทธิ์ผลที่คนในแต่ละฝ่ายเห็นแตกต่างกันคือ สัมฤทธิ์ผลในการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร กล่าวคือ คนที่ทำงานในสำนักงานจะเชื่อว่า สัมฤทธิ์ผลที่มีต่อการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลชัดเจนที่สุด และคนที่ทำงานวารสารศาสตร์จะเห็นว่า สัมฤทธิ์ผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารมีความเด่นชัดที่สุดเมื่อเทียบกับความคิดของคนกลุ่มอื่น สำหรับแนวโน้มในอนาคต คนที่ทำงานในฝ่ายวารสารศาสตร์เชื่อมั่นว่าอนาคตของสื่อสารมวลชนจะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ ส่วนแนวโน้มด้านอื่น เช่น ความอ่อนแอไร้ทิศทาง ความเติบโตและพัฒนาองค์กรและการวิชาชีพ

ตลอดจนการที่องค์กรปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ล้วนแต่คนทำงานฝ่ายต่างๆ มีความเห็นพ้องไม่แตกต่างกันในแต่ละประเด็น

โดยสรุป คนที่ทำงานต่างภารกิจหรือต่างงานที่ทําคงจะมีความสัมพันธ์บางส่วนกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนโดยเฉพาะในกรณีโครงสร้างองค์กรในประเด็นของหลักการสื่อสารและหลักการตลาด หน้าที่ทางการบริหารในส่วนขอเทคนิคการผลิตและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร สมมติคติทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับฐานะการเงินขององค์กร ระบบเหตุผล และระเบียบกฎหมาย การสร้างเครือข่ายการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน ปรัชญาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริต ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ แบบแผนการทำงานที่เป็นการทำงานเป็นทีมหรือโครงการและการทำงานแบบต่างคนต่างทำ กระบวนการทำงานเฉพาะในส่วนของนโยบายและแผนงาน ปัญหาของสำนักงานทุกประเด็นยกเว้นประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ปัญหาของวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคในส่วนของความทันสมัยของเครื่องมือและความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ปัญหาของงานวารสารศาสตร์เฉพาะการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัท วิธีการนำเสนอของสื่อในส่วนที่เป็นการชวนเชื่อ ชักจูง การควบคุมการรับรู้-ทัศนคติ และการให้การเรียนรู้ต่อผู้รับสาร เนื้อหาที่นำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เป็นความรู้และวิทยาการ การตอบสนองต่อผู้รับสาร เฉพาะภูมิหลังของผู้รับสาร หน่วยงานทุกหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน-วิศวกรรม และวารสารศาสตร์-สำนักงาน ปัจจัยภายในเฉพาะบรรยากาศในองค์กร ปัจจัยภายนอกในส่วนของผู้ถือหุ้น-ผู้ถือหุ้น และผู้รับสารหรือผู้บริโภค การละเมิดกฎหมายเฉพาะการหมิ่นประมาท มาตรการในการยอมรับผิดในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบตนเองและการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป สมฤทธิผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร รวมถึงแนวโน้มในอนาคตเฉพาะในส่วนของการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่น นอกจากนี้งานที่ทำของคนทำงานไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับเงื่อนไขการบริหาร

ความแตกต่างระหว่างงานที่ทำการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Sig.	งานที่ทำ					
		งานสำนักงาน		งานวิศวกรรม-ช่าง		งานวารสารศาสตร์	
		ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ							
หลักการเมือง	.343	2.30	1.341	2.23	1.344	2.16	1.319
หลักการบริหารจัดการ	.537	2.99	1.071	2.95	1.111	2.91	1.004
หลักการสื่อสาร	.007	2.44	1.073	2.43	1.170	2.67	1.106
หลักการตลาด	.001	1.79	.939	1.81	.820	2.03	.983
หน้าที่ทางการบริหาร							
การทำงาน	.059	2.69	1.086	2.63	1.115	2.84	1.052
พฤติกรรมของคน	.757	2.87	1.162	2.78	1.253	2.86	1.127
เทคนิคการผลิต	.013	1.70	.936	1.97	1.035	1.70	.927
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.002	2.24	1.209	1.94	1.157	2.36	1.161
เงื่อนไขการบริหาร							
แนววิเคราะหนโยบายการจัดการ	.701	2.99	1.250	2.94	1.299	3.03	1.225
ปัจจัยในการจัดการ	.247	2.08	1.081	2.13	1.154	2.21	1.075
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.789	1.83	1.049	1.85	1.002	1.79	.974
ขอบเขตการสื่อสาร	.165	1.91	1.029	1.77	.947	1.96	1.046
ความสามารถเฉพาะตน	.922	1.56	1.066	1.60	1.132	1.59	1.102
สมมติมติในการบริหาร							
ระบบอุปถัมภ์	.121	2.18	1.346	2.29	1.378	2.05	1.288
ระบบตรวจตรา	.322	1.92	1.124	1.98	1.108	1.83	1.062
ฐานะงบประมาณการเงิน	.016	1.52	.917	1.49	.879	1.69	1.018
ระบบเหตุผล	.002	2.20	1.240	2.15	1.269	2.48	1.258
ระเบียบกฎหมาย	.023	1.86	1.111	1.65	.981	1.67	1.002
ลูกค้า-คู่แข่ง	.134	1.79	1.122	1.82	1.162	1.95	1.151
เครือข่ายการบริหาร							
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.002	2.22	1.240	2.27	1.269	2.52	1.234
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.036	2.09	1.139	1.78	1.079	2.01	1.102
เครือข่ายข้ามสื่อ	.125	2.06	1.187	2.31	1.191	2.09	1.177
เครือข่ายกิจการอื่น	.649	1.37	.807	1.41	.856	1.34	.748
การสร้างความคิดโตเฉพาะองค์การ	.925	2.39	1.360	2.34	1.355	2.38	1.320
ปรัชญาในการทำงาน							

การประกอบอาชีพสุจริต	.028	2.53	1.189	2.28	1.108	2.59	1.098
ความอยู่รอดขององค์กร	.142	2.38	1.178	2.44	1.170	2.25	1.115
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.006	2.76	1.192	2.90	1.213	3.02	1.077
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.833	1.70	1.003	1.69	1.015	1.73	1.044
แบบแผนการทำงาน							
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	.705	3.27	1.025	3.27	.997	3.21	.951
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	.031	2.79	1.093	2.93	1.068	2.99	1.028
ต่างคนต่างทำ	.024	1.98	.961	1.96	.850	2.14	.898
กระบวนการทำงาน							
นโยบายและแผนงาน	.045	2.62	1.316	2.35	1.230	2.67	1.247
การดำเนินงานและประสานงาน	.062	2.55	1.138	2.68	1.198	2.73	1.104
การควบคุมและประเมินผล	.173	2.15	1.086	2.35	1.177	2.25	1.056
งบประมาณ	.432	1.98	1.201	1.90	1.165	1.87	1.133
ปัญหาของสำนักงาน							
ระบบเส้นสาย	.000	2.34	1.288	2.66	1.318	2.03	1.219
ค่าตอบแทน-สวัสดิการ	.002	2.66	1.141	2.27	1.077	2.64	1.095
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.000	1.83	1.064	1.79	1.069	2.22	1.137
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	.253	2.57	1.185	2.66	1.140	2.71	1.137
ปัญหาวานวิศกรรม-ช่าง-เทคนิค							
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.011	3.09	1.072	2.76	1.100	3.00	1.016
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.329	2.15	.959	2.32	1.048	2.21	1.255
ความเชี่ยวชาญในงานวิศกรรม	.020	2.93	1.086	3.10	1.065	3.13	1.018
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์							
ขั้นตอนการทำงาน	.179	2.39	1.160	2.50	1.137	2.30	1.089
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.069	2.54	1.217	2.70	1.155	2.73	1.125
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.141	2.63	1.207	2.41	1.236	2.65	1.188
กำไร-รายได้ของบริษัท	.046	1.71	1.059	1.69	1.091	1.89	1.158
วิธีการนำเสนอของสื่อ							
การชวนเชื่อชักจูง	.003	1.43	.948	1.37	.897	1.23	.709
การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ	.043	1.85	1.058	1.75	1.041	1.67	.939
การให้การเรียนรู้	.000	2.06	1.127	2.02	1.089	2.52	1.791
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.505	1.92	1.091	2.02	1.047	1.90	1.019
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.181	3.00	1.259	3.10	1.199	3.16	1.130
ความหวังละจิตนาการ	.105	1.13	.432	1.17	.594	1.21	.585
เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ							
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.736	2.17	1.249	2.10	1.213	2.19	1.257
บันเทิง-สาระบันเทิง	.077	1.96	1.192	2.23	1.169	2.05	1.135

ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.438	2.76	1.162	2.61	1.160	2.73	1.064
ความรู้และวิทยาการ	.021	2.36	1.165	2.34	1.274	2.57	1.166
การตอบสนองต่อผู้รับสาร							
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.825	2.32	1.050	2.26	1.011	2.32	.986
ความรวดเร็วทันสมัย	.704	3.48	.966	3.49	.950	3.54	.850
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.005	2.17	1.012	2.19	1.047	2.39	.988
หน่วยงานหลัก							
สำนักงาน	.000	3.25	1.062	2.75	1.207	2.94	1.026
วิศวกรรม-งานช่าง	.000	2.40	1.053	3.03	1.059	2.24	.908
วารสารศาสตร์	.000	2.40	1.101	2.19	1.047	3.16	1.032
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน							
สำนักงาน-วิศวกรรม	.000	2.61	1.189	2.82	1.203	2.38	1.081
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.381	2.48	1.186	2.60	1.195	2.58	1.126
วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.000	2.64	1.224	2.38	1.116	3.08	1.070
ปัจจัยภายใน							
นโยบายและสายงาน	.726	2.33	1.301	2.42	1.301	2.32	1.277
กลุ่มคน	.106	1.99	1.125	1.79	1.061	2.04	1.189
รายได้-สิ่งตอบแทน	.642	2.25	1.246	2.16	1.164	2.28	1.180
ขวัญกำลังใจ	.814	1.94	1.146	2.02	1.218	1.97	1.133
เทคนิคการทำงาน	.262	1.22	.650	1.31	.714	1.21	.623
บรรยากาศทั่วไปในองค์การ	.045	1.88	1.109	1.84	1.114	2.05	1.129
ปัจจัยภายนอก							
สถานการณ์การเมือง	.712	2.52	1.281	2.41	1.325	2.48	1.254
ภาวะเศรษฐกิจ	.463	2.78	1.210	2.73	1.150	2.67	1.172
สภาพสังคม	.773	1.71	.941	1.65	.963	1.66	.952
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.230	1.36	.759	1.43	.857	1.31	.667
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.000	1.62	1.043	1.73	1.098	1.97	1.186
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค	.001	1.49	.937	1.40	.855	1.71	1.080
การละเมิดกฎหมาย							
การหมิ่นประมาท	.000	2.83	1.160	2.76	1.150	3.18	.960
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.168	3.16	.965	3.23	.961	3.07	.949
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.871	2.13	1.013	2.10	1.027	2.15	.929
มาตรการในการยอมรับผิด							
ความรับผิดชอบตนเอง	.000	3.11	1.239	2.96	1.258	3.38	1.059
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.008	1.75	1.012	2.05	1.066	1.76	.931
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.195	2.51	1.168	2.34	1.216	2.54	1.038
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.270	1.78	.932	1.94	1.050	1.79	.938
สัมฤทธิ์ผล							

การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.023	2.26	1.151	2.10	1.139	2.04	1.066
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.202	1.61	1.004	1.70	1.028	1.54	.899
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	.222	1.88	1.034	1.98	1.119	2.01	1.027
การสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร	.000	3.25	1.126	3.15	1.162	3.50	.983
แนวโน้มในอนาคต							
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	.122	1.58	1.115	1.79	1.205	1.57	1.107
ความเติบโตและพัฒนาร่องการและวิชาชีพ	.075	2.60	1.248	2.48	1.259	2.74	1.203
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.000	2.31	1.179	2.33	1.181	2.61	1.109
องค์กรปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์	.540	2.51	1.141	2.58	1.155	2.46	1.067

ภูมิหลังสุดท้ายเป็นหาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของคนทำสื่อหรือพนักงานในองค์กรสื่อสารมวลชนในด้านตำแหน่งงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานที่เป็นนักบริหารระดับต้น และพนักงานที่เป็นนักบริหารระดับกลางขึ้นไปกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนซึ่งมีความสัมพันธ์กันบางส่วนดังนี้ ในแง่โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานโดยพนักงานที่มีตำแหน่งสูงขึ้นไปจะอาศัยโครงสร้างองค์กรที่ผลักดันโดยหลักการบริหารจัดการมากกว่าพนักงานระดับอื่น ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้นไปกลับใช้หลักการตลาดมาสนับสนุนโครงสร้างองค์กรน้อยลงเป็นลำดับ ส่วนหลักการอื่นเช่นหลักการเมืองและหลักการสื่อสารสามารถนำมาอธิบายโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันในทุกระดับของตำแหน่งงาน หน้าที่ทางการบริหารทั้งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง พฤติกรรมของคนในองค์กร และเทคนิคการผลิตล้วนแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังในเรื่องตำแหน่งงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าไม่ว่าคนในองค์กรจะอยู่ในระดับตำแหน่งใดก็มีทัศนคติไม่แตกต่างกันในประเด็นเหล่านั้น ที่แตกต่างมีอยู่ประเด็นเดียวคือ การทำหน้าที่ในเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารโดยนักบริหารระดับต้นจะใส่ใจกับเรื่องการทำหน้าที่นี้น้อยที่กว่าระดับตำแหน่งอื่นๆ

ในแง่ยุทธศาสตร์การบริหารซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขการบริหาร และสมมติคติในการบริหาร โดยเงื่อนไขการบริหารที่เกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งงาน มี 2 ด้าน คือ ปัจจัยในการจัดการซึ่งเริ่มตั้งแต่การหาจุดแข็งไปยังภัยคุกคามหรืออุปสรรค และการใช้ทักษะหรือความสามารถเฉพาะตน โดยนักบริหารในระดับต้นจะใส่ใจกับปัจจัยในการจัดการน้อย ในขณะที่นักบริหารระดับกลางขึ้นไปจะให้ความสำคัญมากจนแตกต่างกัน และผู้ที่เป็นนักบริหารระดับต้นจะเห็นว่าการใช้ทักษะหรือความสามารถเฉพาะตนเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ ในกรณีแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการหรือการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แนวทางปรับปรุงการจัดการจากภาพรวมไปจนถึงภาพย่อยๆ และขอบเขตการสื่อสารจากปัจจัยภายในสู่ปัจจัยภายนอก จะไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน ต่อทัศนคติของพนักงานในทุกระดับตำแหน่ง สำหรับสมมติคติในการจัดการแทบทุกมิติของสมมติคติไม่มีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งของพนักงาน ยกเว้นการใช้ระเบียบกฎหมายเป็นสมมติคติในการบริหารโดยคนที่อยู่ในระดับตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอิงอยู่กับกรอบระเบียบกฎหมายมากขึ้น นอกจากนั้นไม่ว่าสมมติคติการบริหารในการใช้ระบบอุปถัมภ์ ระบบตรวจตรา ฐานะการเงิน ระบบเหตุผล หรือแม้กระทั่งลูกค้ำ-คู่แข่งซึ่งในแต่ละตัวแปรก็ไม่มี ความแตกต่างทางความคิดไม่ว่าจะมาจากกระดัยตำแหน่งใดก็ตาม

ในกรณีการบริหารสำนักงานซึ่งประกอบด้วยเครือข่าย แบบแผนการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัญหาของสำนักงาน มีความสัมพันธ์บางส่วนกับตำแหน่งงานของพนักงาน ในส่วนของเครือข่ายการบริหาร พบว่า นักบริหารระดับกลางขึ้นไปจะเห็นด้วยกับการขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อ แต่ยิ่งพนักงานมีระดับตำแหน่งสูงมากขึ้นไม่ชอบที่จะให้ขยายเครือข่ายไปยังกิจการอื่นซึ่งอยู่นอกกิจการสื่อ ทั้งนี้เพราะยังเป็นผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นก็อยากให้องค์การสื่อเน้นการพัฒนาภายในก่อนการสร้างเครือข่าย ในการขยายเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันแล้ว ไม่ว่าคนทำสื่อจะอยู่ในระดับตำแหน่งใด ก็มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามคนในองค์กรการสื่อให้การสนับสนุนไม่มากนักต่อการขยายเครือข่าย ในส่วนของปรัชญาในการทำงาน ปรัชญาที่มีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งงานมี 3 มิติ กล่าวคือ คนที่มีระดับตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยกับปรัชญาในการทำงานที่เน้น

ความมั่นคงของชาติ ในทางตรงข้ามคนที่มียะดับตำแหน่งยิ่งสูงจะยังมีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยเห็นด้วยกับปรัชญาในการทำงานที่เน้นความอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน ส่วนปรัชญาที่เหลือนี้อาจเป็นการยึดมั่นในความจริงในอาชีพ และการให้ความสำคัญกับความอยู่รอดขององค์กร เป็นปรัชญาการทำงานที่มีความเห็นไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่ง ส่วนแบบแผนการทำงาน เฉพาะการทำงานตามสายงานเป็นแบบแผนการทำงานที่คนต่างระดับจะมองเห็นไม่เหมือนกัน โดยผู้ที่มียะดับตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งใช้แบบแผนการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก อาจจะเป็นเพราะความคุ้นเคยกับระบบที่ไต่เต้าขึ้นมา แบบแผนการทำงานเป็นทีมหรือเป็นโครงการ และการทำงานที่ต่างคนต่างทำงานที่ตนรับผิดชอบเป็นแบบแผนการทำงานที่ใช้ได้กับคนทุกระดับตำแหน่ง แม้ว่ากลุ่มพนักงานระดับล่างจะชอบทำงานแบบโครงการ และระดับกลางจะชอบการทำงานแบบอิสระไม่ต้องเกี่ยวข้องกับใครๆมากนัก ในส่วนของกระบวนการทำงาน คนในทุกระดับตำแหน่งยอมรับเหมือนกันว่านโยบายและแผนงาน และการควบคุมและประเมินผลเป็นภารกิจที่ทุกคนต้องตระหนัก แต่ในส่วนของการดำเนินงานและประสานงานแล้ว คนในองค์กรต่างเห็นว่าเป็นหน้าที่หลักของพนักงานปฏิบัติการ นำแปลกที่ว่าขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลน่าจะเป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร แต่ในความเป็นจริงพนักงานระดับปฏิบัติก็ต้องมีหน้าที่ดังกล่าวด้วยและไม่น้อยไปกว่าระดับบริหาร ดังนั้นการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลจึงอยู่ในกลุ่มระดับล่างเป็นหลัก หากองค์กรสื่อสารไม่ใช่องค์กรผูกขาดอย่างในปัจจุบัน การทำงานแบบนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา เพราะเป็นการผลักภาระไปให้พนักงานระดับปฏิบัติการมากเกินไป ส่วนงานงบประมาณมีความแตกต่างกันในการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่อยู่ในขั้นตอนนี้มากกว่าคนทำงานกลุ่มอื่น ซึ่งเรื่องการเงินเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดูแลโดยพนักงานกลุ่มนี้ ในกรณีของปัญหาของสำนักงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนทำงานในทุกระดับตำแหน่งงานอย่างไม่แตกต่างกันไม่ว่าปัญหาของสำนักงานในประเด็นระบบเส้นสาย ค่าตอบแทน-สวัสดิการ กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา รวมถึงประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ น่าสังเกตว่าแม้ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการจะเป็นประเด็นที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในระดับตำแหน่งต่างๆ แต่กระนั้นก็อาจเห็นแนวโน้มได้ว่ายัง

คนที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความกังวลใจในเรื่องประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลมากขึ้นด้วย ในส่วนของปัญหาของสำนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังในเรื่องตำแหน่งงานแต่อย่างใด เพราะไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งใดก็เห็นวาระบบเส้นสาย ค่าตอบแทน-สวัสดิการ กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา หรือประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ แต่ละประเด็นดังกล่าวต่างก็เป็นปัญหาเหมือนกัน ยกเว้นประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเกือบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพราะคนยังมีตำแหน่งสูงก็จะยิ่งคำนึงถึงปัญหาในด้านประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลของการบริหารจัดการมากขึ้นด้วย

ในทำนองเดียวกันปัญหางานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคไม่ว่าจะเป็นเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น หรือความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ในแต่ละประเด็นก็ไม่มี ความแตกต่างในภูมิหลังของระดับตำแหน่งงานที่ทำ อย่างไรก็ตามความทันสมัยของเครื่องมือและความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมเป็นความกังวลใจของคนทำสื่อค่อนข้างมากทีเดียว

งานทางวารสารศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยปัญหาของการทำงาน วิธีการนำเสนอเนื้อหาที่น่าสนใจ และการตอบสนองต่อผู้รับสารมีความเกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งดังนี้ ในแง่ปัญหาของวารสารศาสตร์พบว่าแต่ละปัญหาเป็นปัญหาของคนในทุกระดับตำแหน่งงานเหมือนกัน ยกเว้นปัญหาในเรื่องทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ โดยคนที่มียกระดับตำแหน่งยิ่งสูงก็จะยิ่งเห็นว่าทิศทางของเนื้อหาหรือผังรายการเป็นปัญหาที่ต้องเอาใจใส่ ปัญหาอื่นๆเช่น ขั้นตอนการทำงาน อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ และกำไร-รายได้ของบริษัทล้วนเป็นปัญหาที่ทุกระดับตำแหน่งเห็นว่าเป็นปัญหาที่สำคัญร่วมกัน แม้ว่ากำไรและรายได้ของบริษัทอาจไม่ใช่ปัญหาที่รุนแรงมากนัก ส่วนวิธีการนำเสนอของสื่อไม่ว่าจะเป็นวิธีการชวนเชื่อ การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ การให้การเรียนรู้ การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา และการสร้างความหวังและจินตนาการ ในแต่ละประเด็นต่างก็ทำให้คนในทุกระดับตำแหน่งมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ในกรณีเนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อ รูปแบบของเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งของงานได้แก่ เนื้อหาที่อยู่ในรูปของอำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง และความรู้และวิทยาการ โดยคนที่มียกระดับตำแหน่งที่สูงจะไม่ค่อยเห็นชอบกับการนำเสนอที่มีแต่เรื่องของอำนาจ-

ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง ซึ่งตรงกันกับเนื้อหาในรูปของความรู้และวิทยาการซึ่งคนที่มีระดับตำแหน่งยิ่งสูงก็จะยิ่งเห็นด้วยกับแนวทางของเนื้อหาที่เป็นความรู้และวิทยาการ ส่วนการตอบสนองต่อผู้รับสาร พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่ง กล่าวคือไม่ว่าจะมีระดับตำแหน่งใดสื่อสารมวลชนจะต้องตอบสนองต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงทั้งพื้นที่ภูมิศาสตร์ต่างๆ ความรวดเร็วทันสมัย และภูมิหลังของผู้อ่าน

ต่อประเด็นของหน่วยงาน ทุกระดับตำแหน่งเห็นว่าหน่วยงานหลักภายในไม่ว่างานวารสารศาสตร์ งานสำนักงาน และงานวิศวกรรม-ช่าง ในแต่ละหน่วยงานมีความหมายต่อคนในแต่ละระดับตำแหน่งไม่แตกต่างกัน ในทำนองเดียวกันกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ที่คนทุกระดับตำแหน่งงานมองความสัมพันธ์แต่ละคู่เหมือนกัน อาทิ คู่ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานกับวิศวกรรม วิศวกรรมกับวารสารศาสตร์ และวารสารศาสตร์กับสำนักงาน แม้ว่าความสัมพันธ์ของวารสารศาสตร์กับสำนักงานจะมีมากกว่าคู่ความสัมพันธ์อื่น

ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายในองค์กรเมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งแล้วส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังเช่น ยิ่งผู้มีตำแหน่งในระดับที่สูงมากขึ้น จะยอมรับว่านโยบายและสายงานเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลยิ่งขึ้น คนที่มีตำแหน่งนักบริหารระดับกลางขึ้นไปจะเชื่อในพลังของกลุ่มคน ในทางตรงข้ามยิ่งคนที่มีระดับตำแหน่งสูงมากขึ้น กลับเห็นด้วยน้อยลงว่ารายได้-สิ่งตอบแทนเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญ ส่วนเทคนิคการทำงานเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่คนที่มีตำแหน่งนักบริหารระดับกลางจะยอมรับมากกว่าในระดับอื่นๆ ขวัญกำลังใจและบรรยากาศในองค์กรเป็นปัจจัยภายในที่มีความเห็นไม่แตกต่างกันไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในระดับตำแหน่งใดก็ตาม

สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กร มีเฉพาะภาวะเศรษฐกิจเท่านั้นที่พนักงานมีความเห็นแตกต่างกัน คนที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงมากขึ้นเท่าไร จะมีความเห็นว่าอิทธิพลของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อองค์กรสื่อสารจะมีอิทธิพลน้อยลงด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าคนที่อยู่ระดับสูงมากขึ้นเชื่อฝีมือตนเองในการควบคุมอิทธิพลทางเศรษฐกิจที่จะเข้ามากระทำต่อองค์กร หากเปรียบเทียบกับอิทธิพลอื่นซึ่งสามารถควบคุมได้ยากกว่า ปัจจัยภายนอกที่เหลือไม่ว่าสถานการณ์การเมือง สภาพสังคม เทคโนโลยี-นวัตกรรม เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น ผู้รับสารหรือ

ผู้บริโภคนักงานจะมีความเห็นไม่แตกต่างกันในแต่ละประเด็นไม่ว่าคนเหล่านั้นจะอยู่ที่สูงหรือต่ำเพียงใดก็ตาม

ในกรณีการประเมินผลและอนาคตของสื่อซึ่งประกอบด้วยการละเมิดกฎหมาย มาตรการในการยอมรับผิด สัมฤทธิ์ผล และแนวโน้มในอนาคตมีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งเป็นบางส่วนคือ ในแง่การละเมิดกฎหมายไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังในเรื่องตำแหน่งงาน กล่าวคือ ไม่ว่าพนักงานจะดำรงตำแหน่งสูงหรือต่ำเพียงจะมีทัศนคติต่อการหมิ่นประมาท การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญาเหมือนกัน ในทำนองเดียวกันระดับตำแหน่งก็ไม่มีความสัมพันธ์กับมาตรการในการยอมรับผิด โดยพนักงานไม่ว่าในระดับใด ต่างก็เห็นร่วมกันว่าความรับผิดชอบต่อนตนเอง การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป การมีสถาบันเป็นกลางดูแล และการจัดให้มีประชาพิจารณ์ล้วนแต่เป็นมาตรการในการยอมรับผิดที่พนักงานระดับล่างมีความเห็นในแต่ละประเด็นไม่แตกต่างกัน สำหรับสัมฤทธิ์ผลมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานยกเว้นสัมฤทธิ์ผลในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร และการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา เพราะพนักงานไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด จะเห็นร่วมกันว่าเป็นความจำเป็นที่องค์กรสื่อต้องสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร และเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันได้แก่ สัมฤทธิ์ผลในการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลโดยผู้ที่มีตำแหน่งเพียงพนักงานปฏิบัติการจะเห็นว่าการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาลยังไม่มากพอหากเทียบกับความเห็นของคนในระดับที่สูงกว่า แต่กลับกันคนในระดับปฏิบัติการจะเห็นว่าองค์กรมีสัมฤทธิ์ผลในการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดันมากกว่าคนในระดับที่สูงกว่า สำหรับแนวโน้มในอนาคตมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานยกเว้นแนวโน้มที่เกี่ยวกับความอ่อนแอไร้ทิศทาง โดยคนที่ยังอยู่ในตำแหน่งงานที่มีระดับสูงมากขึ้นเท่าใดก็จะยิ่งเชื่อว่าอนาคตของวงการสื่อจะอ่อนแอไร้ทิศทางกว่าที่เป็นอยู่ แนวโน้มในอนาคตที่เหลือไม่ว่าความเติบโตและพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันหรือสื่ออื่นๆ และการที่องค์กรปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละประเด็นจะไม่มี ความแตกต่างในกลุ่มพนักงานไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม

โดยสรุป ระดับตำแหน่งงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานสื่อสารมวลชนเป็นบางส่วน โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับการบริหารงานต่อไปนี้ โครงสร้างองค์การในส่วนของการจัดการบริหารจัดการ และหลักการตลาด หน้าที่ทางการบริหารในส่วนของการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร เงื่อนไขทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการจัดการ และความสามารถเฉพาะตน สมมติคติการบริหารในกรณีที่เป็นระเบียบกฎหมาย การสร้างเครือข่ายในส่วนของการขยายข้ามสื่อ เครือข่ายกิจการอื่น และการสร้างความเติบโตภายใน ปรัชญาในการทำงานในเรื่องความอิสระและเสรีภาพของสื่อ และความมั่นคงปลอดภัยของชาติ กระบวนการทำงานในส่วนของการดำเนินงาน-ประสานงาน และงบประมาณ ปัญหาของวารสารศาสตร์เฉพาะการกำหนดทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อในส่วนของการนำจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง และความรู้-วิทยาการ ปัจจัยภายในในส่วนของกลุ่มคน รายได้-สิ่งตอบแทน และเทคนิคการทำงาน ปัจจัยภายนอกเฉพาะภาวะเศรษฐกิจ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน แนวโน้มในอนาคตเฉพาะความอ่อนแอไร้ทิศทาง นอกจากนั้นระดับตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้ ปัญหาของสำนักงาน ปัญหาของวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค วิธีการนำเสนอของสื่อ การตอบสนองต่อผู้รับสาร หน่วยงานหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การละเมิดกฎหมาย และมาตรการในการยอมรับผิด

ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	Sig.	ตำแหน่ง					
		ระดับปฏิบัติการ		นักบริหารระดับต้น		นักบริหารระดับกลางขึ้นไป	
		ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ							
หลักการเมือง	.126	2.18	1.321	2.45	1.341	2.21	1.350
หลักการบริหารจัดการ	.034	2.91	1.068	3.10	.898	3.16	.880
หลักการสื่อสาร	.197	2.59	1.119	2.39	1.078	2.58	1.086
หลักการตลาด	.002	1.95	.963	1.82	.929	1.57	.736

หน้าที่ทางการบริหาร							
การทำงาน	.088	2.73	1.087	2.97	.995	2.79	1.050
พฤติกรรมของคน	.192	2.81	1.161	3.00	1.142	2.95	1.165
เทคนิคการผลิต	.240	1.72	.952	1.87	.974	1.67	.900
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.002	2.32	1.204	1.90	.999	2.22	1.138
เงื่อนไขการบริหาร							
แนววิเคราะหนโยบายการจัดการ	.368	2.98	1.250	3.03	1.258	3.18	1.208
ปัจจัยในการจัดการ	.028	2.16	1.096	1.92	1.040	2.33	1.012
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.464	1.83	1.016	1.81	.986	1.68	.941
ขอบเขตการสื่อสาร	.344	1.94	1.050	1.84	.974	1.79	.869
ความสามารถเฉพาะตน	.026	1.55	1.070	1.84	1.241	1.57	1.087
สมมติมติในการบริหาร							
ระบบอุปถัมภ์	.157	2.08	1.315	2.33	1.337	2.17	1.331
ระบบตรวจตรา	.067	1.93	1.096	1.80	1.065	1.64	1.003
ฐานะงบประมาณการเงิน	.389	1.58	.949	1.62	1.052	1.74	1.012
ระบบเหตุผล	.136	2.37	1.271	2.19	1.237	2.14	1.174
ระเบียบกฎหมาย	.000	1.89	1.015	1.81	1.063	2.20	1.265
ลูกค้า-คู่แข่ง	.671	1.89	1.160	1.80	1.073	1.82	1.104
เครือข่ายการบริหาร							
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	.070	2.43	1.257	2.33	1.207	2.09	1.213
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.444	1.98	1.104	2.12	1.166	2.05	1.106
เครือข่ายข้ามสื่อ	.029	2.14	1.186	2.14	1.201	1.76	1.118
เครือข่ายกิจการอื่น	.000	1.41	.838	1.20	.547	1.11	.386
การสร้างเพิ่มเติมเฉพาะองค์การ	.005	2.30	1.327	2.53	1.322	2.78	1.372
ปรัชญาในการทำงาน							
การประกอบอาชีพสุจริต	.808	2.54	1.121	2.50	1.168	2.46	1.205
ความอยู่รอดขององค์การ	.567	2.31	1.141	2.38	1.162	2.45	1.159
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ	.002	2.96	1.139	2.81	1.141	2.50	1.149
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.038	1.67	.984	1.83	1.113	1.93	1.226
แบบแผนการทำงาน							
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา	.046	3.20	1.010	3.36	.898	3.45	.855
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ	.788	2.91	1.080	2.84	1.012	2.88	.923
ต่างคนต่างทำ	.179	2.05	.912	2.19	.968	1.95	.937
กระบวนการทำงาน							
นโยบายและแผนงาน	.283	2.57	1.273	2.77	1.240	2.66	1.352
การดำเนินงานและประสานงาน	.001	2.70	1.130	2.30	1.151	2.54	1.012
การควบคุมและประเมินผล	.657	2.24	1.081	2.15	1.113	2.17	1.088
งบประมาณ	.000	1.84	1.141	2.24	1.199	2.18	1.208

ปัญหาของสำนักงาน							
ระบบเส้นสาย	.501	2.19	1.260	2.30	1.327	2.33	1.300
ค่าตอบแทน-สวัสดิการ	.108	2.63	1.132	2.58	1.081	2.34	1.027
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.450	2.04	1.127	1.90	1.042	1.99	1.149
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	.059	2.62	1.158	2.78	1.156	2.91	1.061
ปัญหาทางวิศวกรรม-ช่างเทคนิค							
ความทันสมัยของเครื่องมือ	.865	3.00	1.061	3.04	1.025	2.96	1.113
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น	.361	2.24	1.177	2.13	.909	2.08	.949
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม	.186	3.01	1.072	3.20	.962	3.08	1.017
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์							
ขั้นตอนการทำงาน	.894	2.36	1.132	2.38	1.109	2.30	1.046
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ	.017	2.61	1.166	2.84	1.162	2.92	1.129
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ	.421	2.61	1.201	2.47	1.233	2.67	1.204
กำไร-รายได้ของบริษัท	.124	1.84	1.143	1.73	1.058	1.58	.913
วิธีการนำเสนอของสื่อ							
การชวนซื้อชักจูง	.112	1.34	.858	1.31	.817	1.13	.550
การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ	.388	1.74	.999	1.73	1.033	1.58	.853
การให้การเรียนรู้	.124	2.26	1.586	2.30	1.166	2.63	1.187
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ	.881	1.95	1.062	1.93	1.053	1.88	1.019
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา	.919	3.07	1.203	3.08	1.188	3.13	1.075
ความหวังละจินตนาการ	.770	1.17	.532	1.21	.567	1.16	.518
เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อ							
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.009	2.19	1.248	2.21	1.275	1.74	1.075
บันเทิง-สาระบันเทิง	.068	2.09	1.187	1.93	1.109	1.80	.895
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ	.602	2.71	1.134	2.74	1.031	2.84	1.007
ความรู้และวิทยาการ	.000	2.39	1.162	2.62	1.213	3.05	1.210
การตอบสนองต่อผู้รับสาร							
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.789	2.32	1.007	2.27	1.016	2.37	1.081
ความรวดเร็วทันสมัย	.680	3.50	.927	3.55	.848	3.43	.929
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.494	2.30	1.007	2.31	1.008	2.16	1.046
หน่วยงานหลัก							
สำนักงาน	.268	3.04	1.085	2.91	1.103	3.16	.994
วิศวกรรม-งานช่าง	.204	2.40	1.012	2.54	1.050	2.29	1.017
วารสารศาสตร์	.847	2.73	1.141	2.79	1.131	2.72	1.162
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน							
สำนักงาน-วิศวกรรม	.981	2.52	1.155	2.53	1.160	2.54	1.113
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์	.882	2.54	1.152	2.54	1.182	2.47	1.205

วารสารศาสตร์-สำนักงาน	.895	2.81	1.167	2.84	1.147	2.76	1.264
ปัจจัยภายใน							
นโยบายและสายงาน	.050	2.28	1.282	2.41	1.265	2.64	1.383
กลุ่มคน	.032	1.96	1.154	1.86	1.103	2.29	1.141
รายได้-สิ่งตอบแทน	.001	2.32	1.203	2.11	1.236	1.82	1.029
ขวัญกำลังใจ	.405	1.98	1.156	1.96	1.137	1.79	1.050
เทคนิคการทำงาน	.023	1.21	.611	1.38	.871	1.18	.534
บรรยากาศทั่วไปในองค์กร	.507	1.95	1.119	2.08	1.120	1.92	1.163
ปัจจัยภายนอก							
สถานการณ์การเมือง	.201	2.43	1.271	2.57	1.246	2.67	1.350
ภาวะเศรษฐกิจ	.046	2.75	1.167	2.65	1.274	2.41	1.191
สภาพสังคม	.603	1.70	.960	1.66	.943	1.59	.867
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.346	1.34	.736	1.29	.646	1.45	.790
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.605	1.81	1.134	1.88	1.173	1.71	1.153
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค	.472	1.58	1.015	1.56	.944	1.72	1.015
การละเมิดกฎหมาย							
การหมิ่นประมาท	.292	2.99	1.083	3.10	1.025	2.86	1.116
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.837	3.13	.943	3.13	.956	3.07	1.063
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.186	2.15	.966	2.01	.946	2.26	1.075
มาตรการในการยอมรับผิด							
ความรับผิดชอบตนเอง	.624	3.24	1.159	3.16	1.179	3.13	1.237
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.101	1.82	.989	1.72	.956	1.58	.942
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล	.246	2.47	1.120	2.56	1.090	2.68	1.048
การจัดให้มีประชาสัมพันธ์	.623	1.79	.944	1.84	1.030	1.89	.903
สัมฤทธิ์ผล							
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล	.003	2.06	1.076	2.40	1.208	2.33	1.215
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน	.033	1.63	.986	1.40	.779	1.49	.825
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา	.064	2.01	1.048	1.88	1.048	1.74	.998
การสร้างภาพพจน์ให้กับประชาชนผู้รับสาร	.506	3.37	1.061	3.26	1.120	3.42	.956
แนวโน้มในอนาคต							
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง	.041	1.56	1.105	1.67	1.185	1.89	1.260
ความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ	.595	2.66	1.230	2.53	1.226	2.63	1.263
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ	.116	2.49	1.152	2.45	1.204	2.20	1.132

องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิ วัตน์	.815	2.50	1.097	2.43	1.151	2.46	1.171

กล่าวโดยสรุป คนทำสื่อทั้งสองเพศมักมองเห็นการบริหารงานสื่อสารมวลชนในมิติต่างๆไม่ค่อยแตกต่างกัน ยกเว้นในบางมิติที่อาจเห็นเหมือนกัน โดยเฉพาะเพศหญิงจะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องโครงสร้างที่เกี่ยวกับหลักการสื่อสาร หน้าที่ที่เกี่ยวกับการไหลเวียนของข่าวสาร เงื่อนไขการบริหารในเรื่องแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและแนวทางปรับปรุงการจัดการ สร้างเครือข่ายการบริหารในสื่อประเภทเดียวกัน ปรัชญาในการทำงานในส่วนของความอยู่รอดขององค์กร กระบวนการทำงานที่อยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานและประสานงาน ปัญหาของสำนักงานที่เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ตลาด และโฆษณา ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่เกี่ยวกับการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัท เนื้อหาที่นำเสนอที่เป็นเรื่องความรู้และวิทยาการ หน่วยงานที่ให้ความสำคัญคือสำนักงานและงานวารสารศาสตร์ ปัจจัยภายในในส่วนของกลุ่มคน การละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิส่วนบุคคล ลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญา มาตรการในการยอมรับผิดในส่วนประชาพิจารณ์ ส่วนเพศชายจะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องปรัชญาการทำงานในส่วนของความมั่นคงปลอดภัยของชาติ ปัญหาของสำนักงานในเรื่องระบบเส้นสาย หน่วยงานที่ให้ความสำคัญเป็นงานทางด้านวิศวกรรม ปัจจัยภายในที่เป็นของนโยบายและสายงาน การละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการหมิ่นประมาท มาตรการในการยอมรับผิดเฉพาะการมีผู้ตรวจสอบทั่วไป

ในด้านอายุ คนแต่ละวัยจะเห็นมิติการบริหารงานสื่อสารมวลชนแตกต่างกันในเรื่องการใช้หลักการเมือง หลักการสื่อสาร และหลักการตลาดต่อโครงสร้างองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารต่อการทำหน้าที่ขององค์กร ขอบเขตการสื่อสารเฉพาะการวางเงื่อนไขการบริหาร การใช้ระบบเหตุผล ระเบียบกฎหมาย หรือลูกค้า-คู่แข่งต่อสมมติคติทางการบริหาร เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เครือข่ายข้ามสื่อ เครือข่ายกิจการอื่น และการสร้างความเติบโตในองค์กรต่อการขยายเครือข่ายการบริหาร การประกอบอาชีพสุจริตหรือความอิสระและเสรีภาพของสื่อต่อปรัชญาในการทำงาน การทำงานตามสายการบังคับบัญชาและการทำงานเป็นทีมต่อแบบแผนการทำงาน กระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ทุกปัญหาของสำนักงานยกเว้นการสร้างประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล

ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไร-รายได้ วิธีการนำเสนอของสื่อในส่วนของการชวนเชื่อ เนื้อหาที่นำเสนอเฉพาะเรื่องอำนาจผลประโยชน์-ความขัดแย้ง และการให้ความรู้หรือวิทยาการ การตอบสนองต่อผู้รับสารที่เน้นภูมิหลังของผู้รับสาร หน่วยงานหลักที่เป็นงานวิศวกรรมและงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในส่วนงานวิศวกรรมกับงานวารสารศาสตร์และงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงาน ปัจจัยภายในที่มาจากกลุ่มคน รายได้ หรือเทคนิคการทำงาน ปัจจัยภายนอกทุกปัจจัยยกเว้นสภาพสังคม การละเมิดกฎหมายเฉพาะการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล มาตรการในการยอมรับผิดทุกมาตรการยกเว้นการจัดให้มีประชาพิจารณ์ สัมฤทธิผลทุกด้าน ยกเว้นการสร้างภาพพจน์พอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร และแนวโน้มในอนาคตในส่วนของคุณภาพสื่อวิทยุ โทรทัศน์ และการเติบโตขององค์กรและวิชาชีพ

สำหรับระดับรายได้ของคนทำสื่อจะมีความสัมพันธ์กับมิติต่างๆของการบริหารงานสื่อสารมวลชนในบางด้าน โดยระดับรายได้จะมีความสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้คือ กับโครงสร้างองค์กรในทุกหลักการยกเว้นหลักการตลาด กับหน้าที่ทางการบริหารทุกหน้าที่ยกเว้นหน้าที่การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร กับเงื่อนไขทางการบริหารในส่วนของแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ขอบเขตการสื่อสารและความสามารถเฉพาะตน กับสมมติคติทางการบริหารในด้านระบบอุปถัมภ์ ระบบเหตุผล และลูกค้าหรือคู่แข่งชั้น กับกระบวนการทำงานเฉพาะการประกอบอาชีพสุจริต และความอิสระหรือเสรีภาพของสื่อ กับปรัชญาในการทำงานในแง่การทำงานเป็นทีมหรือทำงานโครงการ กับแบบแผนการทำงานที่เป็นนโยบายและแผนงาน และงบประมาณ กับปัญหาของสำนักงานทุกมิติยกเว้นระบบเส้นสาย กับวิธีการนำเสนอที่เป็นการชวนเชื่อ และการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา กับเนื้อหาที่นำเสนอได้แก่ ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ กับ การตอบสนองต่อผู้รับสารที่อาศัยความรวดเร็วทันสมัย และการคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสาร กับหน่วยงานหลักคืองานวารสารศาสตร์ กับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทุกความสัมพันธ์ยกเว้นระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงาน กับทุกปัจจัยภายในยกเว้นในเรื่องขวัญกำลังใจ และเทคนิคการทำงาน กับปัจจัยภายนอกทุกปัจจัยยกเว้นผู้รับสารหรือผู้บริโภค กับสัมฤทธิผลในส่วนการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน และการสร้างความพึงพอใจให้กับ

ประชาชนผู้รับสาร กับแนวโน้มในอนาคตทุกด้านยกเว้นปรับตัวไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้คือ การขยายเครือข่ายการบริหาร ปัญหางานวิศวกรรม ปัญหาของงานวารสารศาสตร์ การละเมิดกฎหมาย และมาตรการในการยอมรับผิด

ในแง่ประเภทของงาน คนที่ทำงานต่างภารกิจหรือต่างงานที่ทำจะมีความสัมพันธ์บางส่วนกับการบริหารงานสื่อสารมวลชนโดยเฉพาะในกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นหลักการสื่อสารและหลักการตลาด หน้าที่ทางการบริหารในส่วนของการผลิตและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร สมมติคติทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับฐานะการเงินขององค์การ ระบบเหตุผล และระเบียบกฎหมาย การสร้างเครือข่ายการบริหารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน ปรัชญาการทำงานในส่วนของการยึดมั่นในการประกอบอาชีพสุจริต ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ แบบแผนการทำงานที่เป็นการทำงานเป็นทีมหรือโครงการ และการทำงานแบบต่างคนต่างทำ กระบวนการทำงานเฉพาะนโยบายและแผนงาน ปัญหาของสำนักงานทุกประเด็นยกเว้นประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ปัญหาของวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคในส่วนของการทันสมัยของเครื่องมือ และความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม ปัญหาของงานวารสารศาสตร์เฉพาะการแสวงหากำไร-รายได้ของบริษัท วิธีการนำเสนอของสื่อในส่วนที่เป็นการชวนเชื่อชักจูง การควบคุมรับการรับรู้-ทัศนคติ และการให้การเรียนรู้ต่อผู้รับสาร เนื้อหาที่นำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เป็นความรู้และวิทยาการ การตอบสนองต่อผู้รับสารเฉพาะภูมิหลังของผู้รับสาร หน่วยงานทุกหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระหว่างสำนักงาน-วิศวกรรมและวารสารศาสตร์-สำนักงาน ปัจจัยภายในเฉพาะบรรยากาศในองค์การ ปัจจัยภายนอกในส่วนของผู้ถือหุ้น-ผู้ถือหุ้น และผู้รับสาร การละเมิดกฎหมายที่เป็นการหมิ่นประมาท มาตรการในการยอมรับผิดในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบต่อตนเอง และการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป สมรรถนะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร รวมถึงแนวโน้มในอนาคตในส่วนของการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่น นอกจากนี้ประเภทงานที่ทำของคนทำงานไม่มีความสัมพันธ์ใดๆกับเงื่อนไขการบริหาร

ในส่วนของระดับตำแหน่งงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานสื่อสารมวลชนเป็นบางส่วน โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับการบริหารงานต่อไปนี้ โครงสร้างองค์การในส่วนของการจัดการบริหารจัดการ และหลักการตลาด หน้าที่ทางการบริหารในส่วนของการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร เงื่อนไขทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการจัดการ และความสามารถเฉพาะคน สมมติคติการบริหารที่เป็นระเบียบกฎหมาย การสร้างเครือข่ายในส่วนของการซื้อขายข้ามสื่อ เครือข่ายกิจการอื่น และการสร้างความเติบโตภายในปรัชญาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความอิสระและเสรีภาพของสื่อ และความมั่นคงปลอดภัยของชาติ กระบวนการทำงานในส่วนของการดำเนินงาน-ประสานงาน และงบประมาณ ปัญหาของวารสารศาสตร์เฉพาะการกำหนดทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อในส่วนของการอำนวยความสะดวก-ความขัดแย้ง และความรู้-วิทยาการ ปัจจัยภายในเฉพาะที่เป็นกลุ่มคน รายได้-สิ่งตอบแทน และเทคนิคการทำงาน ปัจจัยภายนอกได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สัมฤทธิ์ผลที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล และการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน แนวโน้มในอนาคตที่เป็นความอ่อนแอไร้ทิศทาง นอกจากนั้นระดับตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้ ปัญหาของสำนักงาน ปัญหาของวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค วิธีการนำเสนอของสื่อ การตอบสนองต่อผู้รับสาร หน่วยงานหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การละเมิดกฎหมาย และมาตรการในการยอมรับผิด

สรุปความสัมพันธ์ (sig.)

การบริหารงานสื่อสารมวลชน	เพศ	อายุ	รายได้	งานที่ทำ	ตำแหน่ง
โครงสร้างองค์การ					
หลักการเมือง		.028	.015		
หลักการบริหารจัดการ			.020		.034
หลักการสื่อสาร	.043	.003	.000	.007	
หลักการตลาด		.038		.001	.002
หน้าที่ทางการบริหาร					
การทำงาน					
พฤติกรรมของคน					
เทคนิคการผลิต				.013	
การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร	.012	.006	.006	.002	.002
เงื่อนไขการบริหาร					

แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ	.043		.023		
ปัจจัยในการจัดการ					.028
แนวทางปรับปรุงการจัดการ	.031				
ขอบเขตการสื่อสาร		.013	.013		
ความสามารถเฉพาะตน			.015		.026
สมมติคิดในการบริหาร					
ระบบอุปถัมภ์			.000		
ระบบตรวจตรา					
ฐานงบประมาณการเงิน				.016	
ระบบเหตุผล		.000	.000	.002	
ระเบียบกฎหมาย		.003		.023	.000
ลูกค้า-คู่แข่ง		.028	.001		
เครือข่ายการบริหาร					
เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน		.002		.002	
เครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน	.048			.036	
เครือข่ายข้ามสื่อ		.001			.029
เครือข่ายกิจการอื่น		.000			.000
การสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ		.000			.005
ปรัชญาในการทำงาน					
การประกอบอาชีพสุจริต		.038	.001	.028	
ความอยู่รอดขององค์การ	.011				
ความอิสระและเสรีภาพของสื่อ		.000	.025	.006	.002
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ	.044				.038
แบบแผนการทำงาน					
ทำงานตามสายการบังคับบัญชา		.025			.046
ทำงานเป็นทีมงานหรือโครงการ		.001	.004	.031	
ต่างคนต่างทำ				.024	
กระบวนการทำงาน					
นโยบายและแผนงาน		.021	.007	.045	
การดำเนินงานและประสานงาน	.013	.000			.001
การควบคุมและประเมินผล		.000			
งบประมาณ		.014	.001		.000
ปัญหาของสำนักงาน					
ระบบเส้นสาย	.037	.001		.000	
คำตอบแทน-สวัสดิการ		.021	.024	.002	
กลุ่มเป้าหมาย-ตลาด-โฆษณา	.027	.000	.003	.000	
ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ			.002		
ปัญหาทางวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค					

ความทันสมัยของเครื่องมือ				.011	
สถานภาพ-การยอมรับจากฝ่ายอื่น					
ความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรม				.020	
ปัญหาของงานวารสารศาสตร์					
ขั้นตอนการทำงาน					
ทิศทางของเนื้อหา-ผังรายการ					.017
อุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ					
กำไร-รายได้ของบริษัท	.016	.006		.046	
วิธีการนำเสนอของสื่อ					
การชวนเชื่อชักจูง		.017	.000	.003	
การควบคุมระดับการรับรู้-ทัศนคติ				.043	
การให้การเรียนรู้				.000	
การจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ					
การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมา			.006		
ความหวังละจิตนาการ					
เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ					
อำนาจ-ผลประโยชน์-ความขัดแย้ง	.007	.007			.009
บันเทิง-สาระบันเทิง					
ความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติ			.001		
ความรู้และวิทยาการ	.000	.015		.021	.000
การตอบสนองต่อผู้รับสาร					
พื้นที่ภูมิศาสตร์					
ความรวดเร็วทันสมัย			.010		
ภูมิหลังของผู้รับสาร		.001	.013	.005	
หน่วยงานหลัก					
สำนักงาน	.036			.000	
วิศวกรรม-งานช่าง	.000	.050		.000	
วารสารศาสตร์	.000	.000	.000	.000	
ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน					
สำนักงาน-วิศวกรรม				.000	
วิศวกรรม-วารสารศาสตร์		.019			
วารสารศาสตร์-สำนักงาน		.006	.050	.000	
ปัจจัยภายใน					
นโยบายและสายงาน	.001		.010		.050
กลุ่มคน	.019	.033	.030		.032
รายได้-สิ่งตอบแทน		.000	.000		.001
ขวัญกำลังใจ					
เทคนิคการทำงาน		.015			.023

บรรยากาศทั่วไปในองค์การ			.011	.045	
ปัจจัยภายนอก					
สถานการณ์การเมือง		.001			
ภาวะเศรษฐกิจ		.000			.046
สภาพสังคม					
เทคโนโลยี-นวัตกรรม		.046			
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น		.011		.000	
ผู้รับสารหรือผู้บริโภค		.000	.019	.001	
การละเมิดกฎหมาย					
การหมิ่นประมาท	.022			.000	
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.005	.006			
การละเมิดลิขสิทธิ์-สิทธิทางปัญญา	.003				
มาตรการในการยอมรับผิด					
ความรับผิดชอบตนเอง				.000	
การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป	.027	.042		.008	
การมีสถาบันเป็นกลางดูแล		.048			
การจัดให้มีประชาพิจารณ์	.024				
สัมฤทธิ์ผล					
การตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล		.007		.023	.003
การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์-กลุ่มกดดัน		.049	.003		.033
การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา		.000			
การสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร			.000	.000	
แนวโน้มในอนาคต					
ความอ่อนแอไร้ทิศทาง			.000		.041
ความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพ		.000	.001		
การแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ			.019	.000	
องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์					

บทสรุป

การจัดกลุ่มตัวแปรทางทฤษฎีพบว่า โครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของคนทำงาน ควบคู่ไปกับการทำงาน เงื่อนไขในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและปัจจัยในการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน มีการยอมรับทั้งระบบเหตุผล(คุณธรรม)ควบคู่ไปกับ

ระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปของสื่อสารมวลชนไทยยังไม่ได้เน้นการขยายเครือข่ายเพื่อครอบงำประชาชนเพราะสื่อสารมวลชนเองก็ตระหนักถึงความมีอิสระและเสรีภาพ คนทำสื่อปรารถนาที่จะทำงานเป็นทีมหรือเป็นโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและแผนงาน แต่ตัวบุคคลกรยังประสบปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานวิศวกรรมและช่างต้องการความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมและก้าวหน้าให้ทันกับความทันสมัยของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านการสื่อสาร ปัญหาของงานวารสารศาสตร์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางเนื้อหาและผังรายการควบคู่ไปกับการยึดมั่นในอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณในการนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นเนื้อหาในวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติกับความรู้และวิทยาการ ด้วยการตอบสนองต่อผู้รับสารได้อย่างรวดเร็วทันสมัย สำหรับปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการคือ นโยบาย-สายงาน และรายได้-สิ่งตอบแทนซึ่งส่งผลทั้งในเชิงกระตุ้นและบั่นทอนองค์การได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การค่อนข้างมากได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมือง บทบาทของสื่อสารมวลชนในปัจจุบันต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับคดีความ โดยเฉพาะการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและการหมิ่นประมาทมากขึ้น ซึ่งสื่อจำเป็นต้องมีมาตรการในการยอมรับผิดที่อาจเกิดขึ้น มาตรการที่สำคัญที่สุดคือความรับผิดชอบตนเองของบรรดาสื่อมวลชน และต้องตอบสนองต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร หาใช่ต่อผู้มีอำนาจและผลประโยชน์ทางการเงินในการนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการจัดกลุ่มตัวแปรตามข้อมูลที่สังเกตได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีความแตกต่างไปจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่เป็นกรอบความคิดทฤษฎี โดยพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบดังนี้ หลักบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหารหน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่ง

จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารงานสื่อสารมวลชนกับภูมิหลัง พบว่า โครงสร้างองค์การที่เป็นหลักการสื่อสารขึ้นอยู่กับเพศ อายุ รายได้

และประเภทของงานที่ทำ ในขณะที่โครงสร้างองค์การที่เป็นหลักการเมืองขึ้นอยู่กับความแตกต่างของอายุและรายได้ ในทำนองเดียวกันการทำหน้าที่ในองค์การได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อต้องเข้าใจร่วมกันตามหลักการทำหน้าที่ หน้าที่ในเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารแตกต่างกันในทุกภูมิหลังทั้งเพศ อายุ รายได้ งานที่ทำ และตำแหน่งงาน ทัศนคติที่แตกต่างกันของเทคนิคการผลิตขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่ทำเท่านั้น เฉพาะหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการทำงาน และพฤติกรรมของคนในองค์การเท่านั้นที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันในการทำหน้าที่องค์การ

ในกรณียุทธศาสตร์การแข่งขัน พบว่าในกรณีการวางเงื่อนไขการบริหารเพื่อไปสู่ยุทธศาสตร์การแข่งขันมีความเห็นที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลังเช่น แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการขึ้นอยู่กับเพศและรายได้ หรือปัจจัยในการจัดการขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน เป็นต้น ส่วนสมมติคติในการบริหารนั้นเฉพาะระบบตรวจตราเท่านั้นที่เห็นตรงกันในหมู่พนักงานองค์การ

ในกรณีการบริหารสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการสร้างเครือข่ายการบริหาร ปรัชญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน และกระบวนการทำงาน ไม่มีประเด็นใดที่พนักงานในองค์การมีความเห็นตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ เนื่องจากขึ้นอยู่กับภูมิหลังอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สำหรับการบริหารงานทางวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค พบว่า สมาชิกทุกคนไม่ว่าภูมิหลังใดต่างเห็นถึงสถานภาพหรือการยอมรับฝ่ายวิศวกรรมยังคงเป็นปัญหาอยู่ ทั้งๆที่ในฐานะวิศวกรควรได้รับการยอมรับมากกว่าที่เป็นอยู่ ในกรณีการบริหารงานทางวารสารศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยปัญหา วิธีการนำเสนอ เนื้อหาที่นำเสนอของสื่อ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร พบว่า ประเด็นที่พนักงานในทุกภูมิหลังเห็นพ้องเหมือนกันได้แก่ ปัญหาในส่วนของการขั้นตอนการทำงานและอุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ วิธีการนำเสนอที่เป็นการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ และการสร้างความหวังและจินตนาการ เนื้อหาที่นำเสนออยู่ในรูปของบันเทิงและสารบันเทิง และการตอบสนองต่อผู้รับสารที่เน้นการกระจายไปยังพื้นที่ภูมิศาสตร์อย่างทั่วถึง ในส่วนของหน่วยงานหลักและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เป็นปัญหาที่ไวต่อความรู้สึกและเกี่ยวข้องกับอารมณ์ จะเห็นได้ว่าไม่มีหน่วยงานหลักใดหรือความสัมพันธ์คู่ใดที่พนักงานทุกภูมิหลังจะเห็นพ้องกันอย่างเป็นเอกภาพ ส่วนปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ พบว่า ประเด็นที่พนักงานใน

ทุกภูมิภาคหลังเห็นพ้องเหมือนกัน คือ ขวัญกำลังใจในกรณีของปัจจัยภายใน และสภาพสังคมในกรณีปัจจัยภายนอก สำหรับการประเมินผลและแนวโน้มในอนาคตพบว่า ประเด็นที่พนักงานในทุกภูมิภาคหลังเห็นพ้องเหมือนกันพบเฉพาะความพยายามในการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ขององค์กรสื่อ

บทที่ 3

ความเคลื่อนไหวในการบริหารองค์การ สื่อสารมวลชน I

ในบทที่ 3 และ บทที่ 4 มีเนื้อหาเชื่อมต่อกันโดยเป็นการศึกษาการบริหารงานสื่อสารมวลชนจากการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนทั้งสี่แห่งคือนิตยสาร นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและช่าง การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน เฉพาะในบทที่ 3 ส่วนแรกจะกล่าวถึงส่วนโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน และการบริหารงานวิศวกรรมและช่าง

โครงสร้างและการทำหน้าที่

รากฐานขององค์การคือ การจัดโครงสร้างและหน้าที่เพื่อรองรับการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ องค์การทางด้านสื่อสารมวลชนไม่ได้แตกต่างไปจากองค์การของทางราชการและองค์การทางธุรกิจทั่วไป ยกเว้นการแบ่งส่วนหรือแผนก (departmentation) ของสื่อมวลชนจะมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากธรรมชาติในการดำเนินงานไม่เหมือนกัน เพราะโครงสร้างขององค์การสื่อมวลชนจะประกอบด้วยฝ่ายวิชาชีพวารสารศาสตร์ ช่าง และวิศวกรรม และงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน โดยรายละเอียดของสื่อมวลชนที่แตกต่างประเภทกันจะมีรูปร่างของโครงสร้างและการทำหน้าที่เฉพาะด้วย

โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์

การจัดโครงสร้างเพื่อการทำหน้าที่ของหนังสือพิมพ์ขึ้นอยู่กับ การแสวงหาคุณภาพและคุณธรรมโดยรวมของสื่อหนังสือพิมพ์ เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ ที่มุ่งเน้นการแสวงหารายได้อาจให้ความสำคัญกับกองบรรณาธิการไม่มากไปกว่างานโฆษณาและการหาสมาชิก หรือหากมุ่งเน้นการนำเสนอภาพและเนื้อหาทาง บันเทิงก็อาจให้ความสำคัญกับบางโต๊ะหรืองานการจัดพิมพ์เป็นพิเศษ โครงสร้าง ในการบริหารจัดการจะเกี่ยวกับการนำเสนอของสื่อมวลชน แม้ว่าหนังสือพิมพ์จะมี มาตรการบังคับที่เคร่งครัดจากกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติการพิมพ์ พ.ศ. 2485 กำหนดให้เป็นวิชาชีพที่ต้องมีมาตรฐานหรือจรรยาบรรณที่เคร่งครัดกำกับ แต่โครงสร้างการบริหารจัดการก็สามารถกำหนดได้โดยอิสระ เนื่องจากสื่อ หนังสือพิมพ์มีเป้าหมายในการนำเสนอที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องมีการคัดสรร และปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานตามโครงสร้างที่มีอยู่ เพราะ หลังจากนั้นแล้วองค์กรมักจะปล่อยให้การทำงานของพนักงานดำเนินไปอย่าง อิสระ ด้วยเหตุผลเดียวกันจึงทำให้โครงสร้างการบริหารที่แม้จะมีความชัดเจนแต่ ก็มีความยืดหยุ่นพอสมควรโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาใน สายงานวารสารศาสตร์

ภารกิจหลักของสื่อหนังสือพิมพ์คือการขายข่าวและขายความคิด กอง บรรณาธิการจึงเป็นหัวใจขององค์การ โดยฝ่ายการผลิตเช่นโรงพิมพ์ และฝ่าย สำนักงานหรือการจัดการทั่วไปเป็นส่วนสนับสนุน ภารกิจที่แตกต่างกันจึง จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการออกไป ทั้งนี้ภายใต้การ กำหนดนโยบายจากคณะกรรมการบริษัท และมีคณะกรรมการบริหารรับผิดชอบ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไปดำเนินการ โดยปกติคณะกรรมการบริษัทจะ เป็นเครือญาติและคนของเจ้าของกิจการ หากมีบุคคลภายนอกจะเป็นคนที่รู้จัก มักคุ้นกัน ส่วนของคณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับสูง (CEO) ในกลุ่มของผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารจะทำหน้าที่ในการ ประสานงานและช่วยทำให้การบริหารจัดการราบรื่นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การผลิตควรเพิ่มขึ้นเมื่อเนื้อหาในการเสนอเป็นไปตามการจัดวางระ สือมวลชนหรือประสานงานเพื่อให้ทันกับตารางเวลาที่กำหนดไว้ หรือทิศทางของ

การโฆษณาสินค้าไปด้วยกันได้กับเนื้อหาของข่าวที่น่าสนใจ เพราะอย่างน้อยรายได้จากงานโฆษณาก็มีส่วนทำให้กองบรรณาธิการจำเป็นต้องใคร่ครวญเมื่อข่าวที่นำเสนอกระทบกับความอยู่รอดและรายได้ของบริษัท

งานหลักที่ขึ้นอยู่กับกองบรรณาธิการแล้ว งานผลิตซึ่งเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคการพิมพ์เป็นงานสำคัญที่องค์การสื่อสารมวลชนจะต้องคอยติดตามงานวิจัยและพัฒนาที่มาจากการสังเกตอยู่เสมอเพื่อให้ผลงานที่พิมพ์ออกมามีความชัดเจนและสวยงาม จนอาจกล่าวได้ว่าบทบาทของสื่อหนังสือพิมพ์ในฝ่ายการผลิตหรือโรงพิมพ์ทำงานก็ยิ่งคู่ไปกับกองบรรณาธิการ อย่างไรก็ตามงานสำนักงานโดยเฉพาะฝ่ายการตลาดและโฆษณาเป็นส่วนที่มีความสำคัญในสำนักงานหรือการบริหารจัดการทั่วไปเนื่องจากเป็นฝ่ายที่หารายได้หลักนอกเหนือจากการจัดจำหน่ายซึ่งมักแยกไปเป็นอีกบริษัทหนึ่งเช่นบริษัทงานตีของหนังสือพิมพ์มติชน เนื่องจากฝ่ายตลาดและโฆษณาต้องมีข้อมูลที่พยายามเข้าไปกำหนดทิศทางของหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับผู้บริโภคซึ่งอาจกลายเป็นปัญหาขึ้นได้ระหว่างกองบรรณาธิการกับฝ่ายนี้ โดยสาเหตุดังกล่าวอาจมีส่วนที่ทำให้กองบรรณาธิการต้องตระหนักถึงการวิจัยผู้บริโภคซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์ด้วยแม้ว่าจะเป็นเพียงการสังเกตและการรวบรวมข้อมูลเป็นส่วนใหญ่เพราะการวิจัยเต็มรูปแบบทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างของหนังสือพิมพ์เป็นไปตามภารกิจและกระบวนการทำงานในการทำงานที่มีขอบเขต 3 ประการตามลำดับคือ จาก ต้นฉบับ ไปสู่การผลิต จากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย ซึ่งองค์การหนังสือที่มีความฉับไวจะมีหน่วยงานที่รองรับกระบวนการดังกล่าวในที่เดียวกัน

เมื่อเริ่มเปิดกิจการใหม่ ๆ ของหนังสือพิมพ์มติชน ในขณะนั้นยังเป็นองค์การเล็ก ๆ โครงสร้างขององค์การพุ่งไปสู่กองบรรณาธิการเป็นหลัก งานหลักจึงเน้นความถูกต้อง เป็นกลาง และการรายงานข่าวอย่างตรงไปตรงมามากกว่า มุ่งเน้นเรื่องความไวซึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ท่ามกลางวิกฤตการแบ่งฝ่ายซ้าย-ขวาในปี 2520 จึงทำให้หนังสือพิมพ์มติชนเป็นที่จับตาของสังคม โดยการทำงานในกองบรรณาธิการมีบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณาเป็นผู้บริหารสูงสุดตามกฎหมาย และมีบรรณาธิการบริหารหรือ บก.บห. และผู้ช่วย บก.บห. เป็นผู้กำกับดูแล งานที่รับผิดชอบโดยตรงคือข่าว โดยมีบรรณาธิการข่าวหรือ บก.ข่าว

ติดตามงานในภาคปฏิบัติ กองบก.มีอิสระในทางการบริหารตามหลักวิชาชีพ กองบก.ข่าวจะประกอบโดยโต๊ะข่าวต่าง ๆ เช่น โต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง (ต้องมีความรู้รอบด้าน) โต๊ะการเมือง โต๊ะเศรษฐกิจ โต๊ะสังคม และโต๊ะต่างจังหวัด(หรือ)โต๊ะข่าวภูมิภาค เป็นต้น ซึ่งมีหัวหน้าข่าวและผู้ช่วยเป็นผู้ดูแลในโต๊ะนั้น ๆ ซึ่งมีนักข่าวไม่เกิน 20 คน (บก.โต๊ะข่าว) ในปัจจุบันเนื้อหาของข่าวสารบ้านเมืองซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงมีโต๊ะใหม่ๆ เช่น โต๊ะสิ่งแวดล้อม น่าสังเกตว่า แม้แต่ละโต๊ะจะมีนักข่าวประจำ แต่ในบางกรณีก็ทำงานข้ามสายได้เช่น นักข่าวกีฬาเมื่อพบนักการเมืองต้องสามารถสัมภาษณ์นักการเมืองได้เพราะถือว่า ทุกอย่างเป็นข่าว ในปัจจุบันงานข่าวเน้นความลึกมากกว่าความกว้างของเนื้อหา นักข่าวที่รับเข้ามาต้องมีความรู้เฉพาะด้านมากขึ้นเช่น นักข่าวเศรษฐกิจต้องรับคนที่จบมาทางด้านเศรษฐศาสตร์หรือนักข่าวกีฬาก็จะต้องจบทางด้านพลศึกษาต้องรู้เรื่องกีฬาและรู้เรื่องระเบียบกติกานักข่าวกีฬาได้จะถูกส่งเข้ามาเพื่อปรับการเขียนใหม่ (Rewrite) ให้มีรูปแบบตามหลักการของวารสารศาสตร์ ในอดีตโต๊ะต่างๆหาข่าวมาได้อาจถูกบรรจุเนื้อหาในหน้าใดหน้าหนึ่ง แต่ในปัจจุบันโต๊ะข่าวจะทำงานควบคู่ไปกับพื้นที่ (section) ของหน้าหนังสือพิมพ์ด้วย เพื่อความเป็นรูปธรรมจึงมีหน้าการเมือง หน้าเศรษฐกิจ หน้าการศึกษา หรือหน้าประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นสื่อกฎพิเศษ เป็นต้น ในการนำเสนอข่าวจะมีการประชุมเช้าและประชุมเย็นในระดับหัวหน้าเพื่อประเมินสถานการณ์ข่าวงานที่เกี่ยวข้องกับโต๊ะข่าวก็จะไปสั่งงานผู้สื่อข่าวในสายเช่น ผู้สื่อข่าวประจำรัฐสภา หรือผู้สื่อข่าวประจำทำเนียบ ให้ตามเรื่องต่อไป การรับส่งข่าวของผู้สื่อข่าวใช้ทั้งโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ต ข่าวที่นำเสนอจะไม่มีการแทรกแซงจากฝ่ายบริหาร หากมีความเห็นขัดกัน จะคงเนื้อหาตามกอง บก. แต่จะมีวิธีการนำเสนอที่ลดความรุนแรงเข้มข้นลง ข่าวที่ได้จะส่งไปให้ฝ่ายผลิตซึ่งมีฝ่ายบรรณาธิการ (Sub Editor) จากกอง บก. เป็นผู้ประสานงานและติดตามเพื่อส่งไปยังโรงพิมพ์ซึ่งในมติชนแยกโรงพิมพ์เป็นอีกบริษัทต่างหาก รวมจำนวนบุคลากรในสายงานข่าวจะมีอยู่ร้อยละ 10 จากพนักงานทั้งหมดสองพันกว่าคน

บก.ผู้พิมพ์ฯ → บก.บห. → ผู้ช่วยบก.บห. → บก.ข่าว → หัวหน้าโต๊ะ → นักข่าว
กองบก. → ฝ่ายบรรณาธิการ → พิสูจน์อักษร → เรียงพิมพ์

นักข่าวหรือพนักงานในสายบก. ไม่ต้องดอกรับบัตร จะเข้าทำงานหรือจะเลิกงานตอนไหนก็ได้ แต่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ส่วนพนักงานในฝ่ายอื่นยังต้องอาศัยระเบียบวินัยในส่วนนี้ น่าสังเกตว่าพวกฝ่ายบรรณาธิการจะต้องดอกรับบัตรเนื่องจากเป็นตำแหน่งประจำในสำนักงาน เพียงแต่ว่าลักษณะการทำงานจะเหมือนกับกองบก. เพราะอยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน

โครงสร้างของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์มีคณะกรรมการบริษัท 11 คน ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนของตระกูล จึงกล่าวได้ว่านโยบายและการบริหารเป็นของครอบครัวเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ โครงสร้างที่รองรับการบริหารก็เหมือนโครงสร้างทั่ว ๆ ไปที่องค์การสื่อใช้อยู่เป็นลักษณะอย่างเดียวกัน นอกจากนี้หน่วยงานต่าง ๆ ที่สำคัญต่าง ๆ ในการเพื่อบริหารจัดการ ส่วนใหญ่เป็นคนใน “ตระกูล” เป็นผู้ดูแล เช่น กองบรรณาธิการมีคุณประชา เทตระกูลเป็นบก.ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา เช่นเดียวกันกับแผนกโฆษณา หรือแผนกการตลาด การบริหารจัดการตั้งแต่ข่าว การผลิต และการจัดหน้าจึงครบวงจรภายใต้ระบบครอบครัว แต่กระนั้นการกำหนดนโยบายและแนวการนำเสนอข่าวมีความชัดเจน ยึดแนวทางการเสนอข่าวที่เน้นความเป็นกลางและให้ความเป็นธรรมกับผู้ที่ถูกเป็นข่าว การที่มีคนในตระกูลมาดูแลเช่นกองบรรณาธิการมีส่วนในการสร้างความเด็ดขาดในแต่ละแผนกที่สังกัด แต่ก็มีส่วนทำให้นักข่าวไม่กล้านำเสนอข่าวที่เป็นเอกเทศเพราะกลัวตกข่าว การลงข่าวเดียวจึงกลายเป็นเรื่องยุ่งยาก กว่าที่จะเสนอข่าวเจาะได้ (เช่นเรื่องข่าวสารวัน) ก็ต้องวิ่งเต้นหาแรงสนับสนุนจากกองบก. ทั้งที่ทีมนักข่าวก็ทำงานเปิดเผยคู่ขนานกับหัวหน้าข่าวมาโดยตลอด เพราะแม้จะเป็นโต๊ะข่าวแต่ไม่สามารถเข้าไปสอดแทรกการทำงานของโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งได้ การแอบเอาข่าวลงหน้าหนึ่งเป็นความผิดที่รุนแรงเนื่องจากอาจถูกกระแวงว่าไปรับสินบนหรือจ้างมาหรือไม่

ในกรณีของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะทางที่ไม่ได้ออกขายวัน แต่กระนั้นการจัดโครงสร้างการทำงานคล้ายคลึงกับองค์การธุรกิจกล่าวคือ คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยผู้ถือหุ้น 7 คน กรรมการบริษัทหลายคนมาดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารซึ่งเป็นที่รวบรวมเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงที่คอยดูแลส่วนต่างๆ ในบริษัท การสูญเสียคุณสมศักดิ์ ศรีวิศิชาญ ซึ่งเป็นกรรมการรุ่นก่อตั้งมีผลทำให้โครงสร้างการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจน

ไม่มีความชัดเจน แม้ว่าจะมีความพยายามในการปรับปรุงโครงสร้างในรูปแบบ MOP (Measure of Performance) โดยจัดเป็นกลุ่มว่าใครดูแลด้วยการเงิน ใครดูแลการตลาด และใครดูแลด้านการผลิต เป็นต้น แต่ดำเนินงานมาได้เพียงปีเดียวก็ไม่มีผู้ใดสนใจ โครงสร้างจึงเป็นแบบเดิมๆที่อาศัยลักษณะของงานเป็นเกณฑ์คือ มีฝ่ายต่างๆซึ่งคณะกรรมการบริหารจะมอบหมายให้ผู้อื่นไปดูแล ฝ่ายที่สำคัญประกอบด้วยฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายจัดเลี้ยง ฝ่ายอาคาร (การเพิ่มเติมฝ่ายนี้ทำให้ทำให้มีฝ่ายจัดเลี้ยงเนื่องจากมีพื้นที่เหลือให้เข้าทำสำนักงาน) ฝ่ายยานยนต์ ฝ่ายผลิต (ฝ่ายผลิตในที่นี้หมายถึงว่าการผลิตหนังสือพิมพ์ และการทำชิ้นงานโฆษณาให้กับลูกค้าที่ไม่มีมืออาชีพทำ) ฝ่ายสำนักอำนวยการ (จะทำหน้าที่คล้ายงานเลขานุการให้กับกรรมการผู้บริหารกับกรรมการบริษัท) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายดังกล่าวสนับสนุนการทำงานของฝ่ายบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ และฝ่ายบรรณาธิการคิกออฟ (เป็นหนังสือพิมพ์กีฬารายวัน) เฉพาะในกองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจจะแบ่งตามสายงานข่าว (สายงานข่าวลือตามโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ เช่น เศรษฐกิจมหภาคมีภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคลงทุน การบริโภค และการตลาด) องค์การของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจแยกเป็น 3 section หลัก แต่ละ section แยกเป็นสายงานข่าว กล่าวคือ ใน section แรกประกอบด้วยโต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง โต๊ะสายงานข่าวการเงิน สายงานข่าวตลาดหุ้น สายงานข่าวการค้า สายงานข่าวลงทุน และทีมสกุ๊ปที่รับผิดชอบหน้ากลาง แต่ละสายงานข่าวรับผิดชอบโดยหัวหน้าข่าว ใน section ที่สองมีสามสายงาน ข่าวหลักคือสายข่าวการตลาด สายข่าวต่างประเทศ และสุดท้ายคือสายข่าวไอที ส่วนใน section ที่สามแยกเป็นสายงานข่าวอสังหาริมทรัพย์ (สายข่าวอสังหาริมทรัพย์รับผิดชอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ และการสร้างโครงข่ายคมนาคมขนส่ง) สายข่าวอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และสายข่าวอุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้บริหารสูงสุดคือผู้อำนวยการข่าว ภารกิจของผู้อำนวยการข่าวมักเป็นพวกงานสังคม หรือติดต่อกับบุคคลภายนอก หรือคอยประสานงานกับคณะกรรมการบริษัท และอาจช่วยเขียนคอลัมน์ ในเชิงบริหารผู้อำนวยการข่าวจะไม่ลงมาสั่งการ แต่จะมีบรรณาธิการบริหารในลำดับถัดมาเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานข่าวและคนในกองบรรณาธิการ มีผู้ช่วยบก.ดูแลโต๊ะข่าวต่างๆ ข่าวที่

นำเสนอคำนี้ถึงความต้องการของผู้่านซึ่งเป็นหลักการมาตั้งแต่การก่อตั้งในปี 2518 เช่น ในปี 2550 โครงสร้างเศรษฐกิจตระหนักถึงธุรกิจ logistic ซึ่งกำลังเติบโตมาก หนังสือพิมพ์ได้เปิดพื้นที่ให้กับข่าว logistic เพราะผู้อ่านต้องการทราบความเป็นไปในธุรกิจนี้ โตะข่าวแต่ละโตะมีหัวหน้าข่าวรับผิดชอบ ในแต่ละสัปดาห์จะมีการประชุม 4 ครั้ง คือ ประชุมวันจันทร์ เพื่อประเมินว่าข้อผิดพลาดการตกข่าว จุดเน้นในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมา พร้อมกับวิเคราะห์ทิศทางข่าวและจุดเน้นในฉบับใหม่ที่ต้องไปเจาะประเด็นมา ซึ่งต้องทำให้แตกต่างจากคู่แข่งโดยกำหนดประชุมในวันจันทร์ ซึ่งจะมีบก.บห. ผู้ช่วยบก. หัวหน้าข่าว หัวหน้าข่าวหน้าหนึ่ง และบรรณาธิการ (subeditor) ที่รับผิดชอบตกแต่งต้นฉบับ ซึ่งหัวหน้าข่าวจะไปคุยกับทีมงานต่อไป การประชุมวันอังคารจะไม่ใช่องค์ประชุมใหญ่จะมีแต่เฉพาะผู้ช่วยบก.และเวรบก.ข่าวหน้าหนึ่งประจำสัปดาห์โดยมีการกำหนดแล้วก็เลือกว่าหน้าไหนข่าว ประเมินคุณค่าข่าว เพื่อพร้อมตีพิมพ์ในวันพุธ ในเช้าวันพุธจะเริ่มประชุมใหม่เพื่อสรุปว่าฉบับที่ดีพิมพ์วันนี้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระบบว่ามีจุดอ่อนหรือจุดเด่นตรงไหน แล้วก็กำหนดว่าเล่มต่อไปควรจะเป็นยังไง ในวันศุกร์จะมาประชุมอีกครั้ง เพื่อกำหนดและเลือกประเด็นและเลือกนำเสนอฉบับที่จะตีพิมพ์ในเช้าวันเสาร์ คนที่จะมีบทบาทเลือกข่าวคือ บก.บห. และผู้ช่วยบก.โดยทำหน้าที่เป็นบก.ข่าวหน้าหนึ่งประจำสัปดาห์ ซึ่งพิจารณาร่วมกับทีมหัวหน้าโตะข่าวหน้าหนึ่งในการเลือกพาดหัวข่าว

ในกรณีองค์การของหนังสือพิมพ์สยามก็พาดคล้ายคลึงกับฐานเศรษฐกิจที่กำกับดูแลโดยคณะกรรมการซึ่งจะมีนโยบายมายังบรรณาธิการบริหารโดยอาจเรียกได้อีกนัยหนึ่งว่าผู้จัดการกองบรรณาธิการซึ่งมีหน้าที่ดูแลทิศทางการเสนอข่าวของกองบรรณาธิการ โดยกองบรรณาธิการจะแบ่งย่อยออกเป็นประเภทของกองบรรณาธิการแล้วจึงแตกออกไปเป็นโตะข่าว อย่างไรก็ตามนักข่าวสามารถเสนอแนะทิศทางของข่าวได้เนื่องจากผู้สื่อข่าวจะทราบแนวโน้มของสถานการณ์ได้ดีกว่า เมื่อกองบรรณาธิการรับทราบถึงนโยบายแล้วก็ต้องดำเนินตามนโยบายที่ผู้บริหารมอบมาให้ ผู้จัดการกองบรรณาธิการอาจจำเป็นต้องกำกับสิ่งพิมพ์หลายหัวที่อยู่ในเครือเดียวกันไม่ว่าหนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์รายเดือน นิตยสาร พ็อกเก็ตบุค และหนังสือฉบับพิเศษต่าง ๆ โดยมีหัวหน้ากองบรรณาธิการแต่ละเล่ม ในส่วนของกองบก.แยกเป็นส่วนของ

กองบรรณาธิการภายในประเทศ และบรรณาธิการข่าวต่างประเทศ กองบรรณาธิการจะรับผิดชอบสายข่าว ทั้งกองบรรณาธิการภายในประเทศ และกองบรรณาธิการฝ่ายข่าวต่างประเทศจะประกอบด้วยสายข่าวส่วนกลางจะมีนักข่าวส่วนกลางที่ไม่ใช่กีฬาหลัก ๆ ของประเทศไทย และสายข่าวจะแยกย่อยออกไปแต่ละประเภทของกีฬาหลักไม่ว่ามวย หรือฟุตบอล เป็นต้น นักข่าวคนหนึ่งจะรับผิดชอบชนิดกีฬาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ ทั้งฟุตบอลและมวยจะมีนักข่าวประกอบขึ้นเป็นกองของฟุตบอลหรือกองมวยโดยเฉพาะ เพราะว่ากีฬาทั้งสองประเภทเป็นกีฬายอดนิยมของคนไทย ส่วนกีฬาอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นไตรกีฬา เทนนิส แบดมินตัน หรืออเมริกันฟุตบอลก็จะเป็นนักข่าวในฐานะบุคคลที่รับผิดชอบในกีฬาประเภทนั้นๆ ไป บก.ฝ่ายข่าวต่างประเทศมีนักข่าวในส่วนของกองต่างประเทศประมาณ 20-30 คน โต๊ะข่าวกับบก.ข่าวทำงานร่วมกันเป็นทีมข่าว เนื่องจากหนังสือพิมพ์แบ่งเป็นสองกรอบ คือกรอบกรุงเทพฯ และกรอบต่างจังหวัด โดยแต่ละทีมจะมีนักข่าวอยู่ 5 คน คอยปรึกษาหารือกันว่าจะเล่นข่าวอะไรที่น่าสนใจ หรือตามข่าวที่เกิดขึ้น นอกจากบก.แล้ว ยังมีฝ่ายอื่นไม่ว่าฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายศิลป์ และศูนย์เขียนข่าวทั่วไป ในกองบรรณาธิการที่จะมีทั้งการทบทวนกำหนดการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ทุกสัปดาห์จะประชุมทุกวันอังคาร ขณะเดียวกันการประชุมของกรรมการบริหารของบริษัทสยามสปอร์ตโดยเฉลี่ยมีการประชุมสองสัปดาห์ต่อครั้งเป็นเรื่องนโยบายกว้าง ๆ โดยรวม แต่การประชุมส่วนย่อยที่มีเหตุการณ์หรือกรณีพิเศษเกิดขึ้นก็สามารถประชุมได้ตลอดเวลา เพื่อนำไปวางแผนหรือวางเรื่องการทำงานต่อไป รวมทั้งการประสานกับองค์การภายนอกหรือองค์กรอื่นๆ เช่น สปอร์ตเรดิโอ และสปอร์ตทีวี เพื่อให้งานโดยรวมออกมาดี โดยกองบรรณาธิการรับผิดชอบเรื่องเนื้อหาข่าว และการส่งงานให้เรียบร้อย ส่วนอื่นในบริษัทเช่น ฝ่ายกองผลิตจัดเตรียม lay out รวมทั้งประสานการจัดพิมพ์หนังสือออกมา และฝ่ายจัดจำหน่ายก็นำหนังสือไปจำหน่ายในท้องตลาด

โดยสรุป องค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับใดจะมีการจัดองค์การคล้ายคลึงกัน คือมีคณะกรรมการประจำบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนในเครือญาติเป็นหลัก มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการบริษัทมาปฏิบัติให้เป็น

รูปธรรม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้บริหารในกิจการหนังสือพิมพ์เป็นหลัก กรรมการในคณะกรรมการบริษัทส่วนหนึ่งมักดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารเพื่อระดับรองการทำงานไม่ให้หลุดไปจากนโยบายที่วางไว้ โครงสร้างของบริษัทประกอบด้วยหลายส่วนหรือหลายฝ่ายหรือหลายกองตามแต่จะเรียก จำนวนฝ่ายในแต่ละองค์การมีจำนวนไม่เท่ากัน อย่างไรก็ตามสามารถแบ่งภารกิจได้เป็น 3 ส่วนซึ่งมีกรรมการผู้จัดการหรือกรรมการผู้อำนวยการดูแลการทำงานทั้งบริษัท ได้แก่ ส่วนของงานสำนักงานเช่น ฝ่ายการเงิน-การบัญชี ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายอาคาร-ยานยนต์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย เป็นต้น ส่วนของโรงพิมพ์ ฝ่ายต่างๆในสำนักงานและในโรงพิมพ์มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ในส่วนของกองบรรณาธิการถือว่าเป็นหัวใจในการทำงานในการผลิตข่าวและข่าวสาร เพราะในส่วนนี้จะเรียกผู้ดูแลว่า หัวหน้ากองบรรณาธิการหรือบรรณาธิการบริหารหรือผู้อำนวยการข่าว ซึ่งรับผิดชอบโต้ข่าวทั้งหมดซึ่งมีหัวหน้าโต้ะรับผิดชอบข่าว เช่น โต้ข่าวการเมือง โต้ข่าวเศรษฐกิจ ฯลฯ หากเป็นกรณีของหนังสือพิมพ์เฉพาะทางจะมีชื่อโต้ข่าวที่เปลือออกไปเช่น โต้ข่าวหรือสายข่าว โต้ข่าวหรือสายข่าวอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรือโต้ข่าวสายข่าวฟุตบอล หรือโต้ข่าวสายข่าวมวย เป็นต้น ในบรรดาโต้ะทั้งหมดถือว่าโต้ข่าวหน้าหนึ่งสำคัญที่สุดซึ่งเรียกผู้ดูแลว่าบรรณาธิการข่าวหน้าหนึ่ง ข่าวที่เลือกสรรแล้วจะถูกไปวางรูปแบบโดยฝ่ายบรรณาธิการ เพื่อให้โต้ข่าวมีผลงานเป็นรูปธรรม หนังสือพิมพ์จะจัดหน้าต่างๆตามโต้ข่าวเช่น หน้าต่างประเทศ หรือหน้าการศึกษา เป็นต้น โดยกระบวนการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามลำดับคือ จากต้นฉบับ ไปสู่การผลิต จากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย

โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อวิทยุ

โดยผิวเผินแล้วสื่อวิทยุอาจดูคล้ายคลึงกับสื่อหนังสือพิมพ์เพราะต่างเป็นสื่อสิ่งพิมพ์เหมือนกัน แต่ธรรมชาติที่แตกต่างกับทำให้สื่อทั้งสองไม่เหมือนกันไปด้วยเพราะวิทยุแม้จะเป็นสื่อมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์แต่วิทยุไม่ได้เน้นการขายข่าวสด ข้อมูลข่าวสารของวิทยุมุ่งไปทางการประมวลเหตุการณ์ ทิศนะ สารคดี เรื่องเรื่งมณ และอื่นๆ

มากกว่าเนื่องจากการออกจำหน่ายมีระยะหลายวันตั้งแต่รายสัปดาห์ รายปักษ์ และรายเดือน แม้ว่านิตยสารจะมีการนำเสนอเรื่องราวที่แตกต่างกันตั้งแต่การเมืองเช่น มติชนรายสัปดาห์ ไปจนถึงเรื่องประโลมโลก แต่คนทั่วไปมักมองเนื้อหาของนิตยสารเป็นเรื่องบันเทิงมากกว่า นิตยสารที่เก่าแก่จะเป็นนิตยสารสำหรับผู้หญิงซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันภักดีต่อหัวนิตยสารนั้นๆ เช่น นิตยสารขวัญเรือนเป็นนิตยสารที่มียอดจำหน่ายสูงแต่กลับมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ค่อยซับซ้อน เน้นการขยายตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปตามกำลังที่มีอยู่ ไม่มีความคิดที่ต้องการขยายขยายเกินตัวเช่นการเป็นบริษัทมหาชน เนื่องจากเจ้าของมีแนวความคิดแบบสมถะที่เริ่มต้นจากกองบรรณาธิการจำนวนน้อย 4-5 คน กำลังส่วนใหญ่ไปอยู่ที่ช่างพิมพ์โดยเฉพาะคนทำตัวเรียง ในกองบรรณาธิการนอกจากวางรูปเล่ม (lay-out) และ dummy แล้ว หน้าที่หลักคือกำหนดเนื้อหาและปริมาณ เช่นขนาดตัวอักษร รูป และช่องว่าง เพื่อให้หน้าตาของเล่มตามแผนงานตรงกันพอดีกับเล่มที่ตีพิมพ์ออกมาจริง ซึ่งโฆษณายังไม่เข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดรูปเล่มแต่อย่างใด ขวัญเรือนจึงเป็นนิตยสารที่พยายามอนุรักษ์รูปแบบเดิมเท่าที่ทำได้ เช่นเดียวกันกับนิตยสารสกุลไทย ซึ่งพัฒนาจากโครงสร้างง่ายๆในอดีตแบบขวัญเรือนมามีโครงสร้างซับซ้อนขึ้น นอกจากกองบรรณาธิการแล้ว ฝ่ายเรียงพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ยังคงมีความสำคัญเช่นเดียวกับในอดีต ฝ่ายพิสูจน์อักษร ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายผลิตซึ่งหมายถึงการถ่ายฟิล์ม การทำเพลท และระบบการพิมพ์ ตลอดจนกองจัดการที่ให้ความสำคัญกับระบบสมาชิก การทำงานจะอาศัยการประชุมในการกำหนดทิศทาง ซึ่งมีทั้งการประชุมเพื่อกำหนดแผนระยะสั้นเป็นรายสัปดาห์ และแผนระยะยาวซึ่งเป็นแผนประจำปีที่จะพิจารณาแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อราคากระดาษอันกระทบต่อจำนวนหน้าหรือความหนาของนิตยสาร ในกรณีของอมรินทร์พริ้นติ้งแบ่งออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ สำนักพิมพ์ กับโรงพิมพ์ ที่เป็นอิสระกัน ในสำนักพิมพ์จะออกนิตยสารร่วม 10 หัว รวมถึงหนังสือเล่มต่างๆด้วย แต่ละหัวนิตยสารจะมีกองบรรณาธิการรับผิดชอบ งานสำนักงานเช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล การเงิน หรือฝ่ายการตลาด เป็นต้น เป็นส่วนงานกลางที่สนับสนุนทั้งสำนักพิมพ์ ซึ่งนิตยสารจะแบ่งตามเนื้อหาเช่น นิตยสารผู้หญิง นิตยสารผู้ชาย บ้านและสวน เป็นต้น เนื้อหาส่วนใหญ่มุ่งให้การศึกษาแบบนอกระบบแก่ผู้อ่าน

นิตยสารกินรีจัดพิมพ์โดยบริษัท เมจิกโปรดักชั่น จำกัด ซึ่งเน้นคุณภาพสิ่งพิมพ์เช่นเนื้อหาและการผลิตที่ต้องมาก่อนโดยเฉพาะความสามารถของฝ่ายศิลป์และภาพ รวมถึงกองบรรณาธิการที่ต้องพิถีพิถัน โดยมีสำนักบริหารจัดการเป็นตัวสนับสนุน เพราะแม้จะเป็นนิตยสารบนเครื่องบินของสายการบินไทยภายในประเทศแต่ก็เพื่อภาพลักษณ์ทั้งประเทศ อย่างไรก็ตามบริษัทดังกล่าวยังจัดพิมพ์ พีเพิล นิตยสารรายเดือนด้านการเมือง Hotel & Travel หนังสือภาษาอังกฤษแนะนำแหล่งท่องเที่ยวและโรงแรม นิตยสารวิมาน เป็นหนังสือบ้านที่ได้รับการกล่าวขานว่าเป็นนิตยสารที่มีความสวยงามมาก แต่เมื่อประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจก็ทำให้นิตยสารทั้งสามยกเลิกไป และมีภาวะเศรษฐกิจดีขึ้นจึงจัดพิมพ์ Anywhere และ สวัสดิ์กรุงเทพ ฯ เพิ่มเติม โครงสร้างการทำงานของกินรีแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ บริษัทเมจิกโปรดักชั่นมีหน้าที่ดูแลเนื้อหาหลักทั้งหมด ส่วนการบินไทยจะมีคณะกรรมการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลให้เนื้อหาและรูปแบบเป็นไปตามภาพลักษณ์ของการบินไทยโดยกินรีจะมีอยู่ในสายการบินภายในประเทศ ในกรณีที่เครื่องบินเชื่อมโยงกับเครื่องบินไปยังต่างประเทศก็อาจจะมีกินรีติดไปด้วย กินรีจะเป็นสื่อที่แสดงถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทยทั้งวิถีชีวิต วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว เป็นหนังสือ สองภาษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและนโยบายของการบินไทยและรัฐบาล ซึ่งกินรีต้องรับนโยบายมาปรับให้สอดคล้องกันว่าเมืองไทยมีดีอย่างไร หากมีการสัมภาษณ์บุคคลต้องเป็นตัวอย่างสังคมเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะกับพระราชวงศ์ หากเป็นเนื้อหา มักเป็นภาพประมวลภาพเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ เช่น ปี 2550 จะนำเสนอถึงความสงบร่มเย็นภายใต้ร่มโพธิ์ร่มไทร ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์รวมทางจิตใจ โครงสร้างหน้าที่ในการทำงานของกินรีจะมีการประชุมร่วมกับการบินไทยเดือนละครั้งเพื่อพิจารณาแกนเรื่อง (theme) หรือเนื้อหาสาระ และจะมีการประชุมประจำปีราวกลางเดือนพฤศจิกายนกับคณะกรรมการการบินไทยเพื่อกำหนดเนื้อหาทั้ง 12 เล่ม กินรีเป็นนิตยสารแนะนำประเทศไทยในขณะที่ อสท.เป็นนิตยสารที่เผยแพร่การท่องเที่ยวในประเทศไทย อสท.แตกต่างจากนิตยสารเล่มอื่นตรงที่ว่าเป็นนิตยสารที่จัดทำโดยหน่วยงานราชการ หรือกองวารสารในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นอกจากโครงสร้างการทำงานจะขึ้นกับระดับกองแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสายงานในระดับรองผู้ว่าการฯ ด้านการสื่อสารฝ่ายการตลาด ในส่วนของกอง

วารสารจะแบ่งออกเป็น 3 งานคือ นิตยสารซึ่งดูแลการผลิต อสท.โดยตรง งานที่สองคือ ดูแลหนังสือพิเศษคือ เป็นหนังสือที่จัดทำในวาระพิเศษอื่นๆ รวมถึงหนังสือเล่ม และคู่มือท่องเที่ยวต่างๆ และงานที่ 3 เป็นงานการตลาดวารสารซึ่งเป็นฝ่ายขาย ในส่วนนิตยสาร อสท. จะมีผู้อำนวยการกองเป็นบรรณาธิการบริหาร มีบรรณาธิการดูแลกองบรรณาธิการในเรื่องเนื้อหา และบรรณาธิการฝ่ายภาพดูแลรับผิดชอบภาพต่างๆ ส่วนสุดท้ายจะเป็นฝ่ายการตลาดกับสมาชิก ในการทำงานจะทำงานแบบทีมงานซึ่งมาจากพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างที่จะมีการต่อสัญญาเป็นรายปี ตลอดจนนักเขียนและช่างภาพที่เป็นอิสระ (freelance) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลักษณะกึ่งประจำ เนื่องจากไม่มีกรอบอัตราค่าจ้างที่จางได้ งานที่รับผิดชอบในแต่ละคนทำหน้าที่หลายด้านขึ้นอยู่กับความสามารถ ในกอง บก. มีทั้งพนักงานที่เขียนและถ่ายภาพได้ พนักงานอาจเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำหรือชั่วคราว ในกรณีลูกจ้างประจำอาจจะโอนมาจากกองอื่นๆ ให้มาช่วยงานเมื่อนิตยสารขาดแคลนกำลังคนโดยเงินเดือนรับจากเงินงบประมาณของ ททท. โดยตรงอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นนักเขียนและช่างภาพที่เป็นอิสระจะรับเงินจากรายได้ของ อสท. ในส่วนของนักเขียนอิสระมีหน้าที่รับผิดชอบงานที่ได้รับว่าจ้างไม่ต้องมาประจำที่หน่วยงาน นิตยสารการท่องเที่ยวที่ไม่ได้ยึดรูปแบบราชการมีโครงสร้างการทำงานที่คล้ายคลึงกัน แต่พนักงานเป็นอิสระไม่ได้มีลักษณะแบบราชการเช่น นิตยสาร Honeymoon+Travel ซึ่งโครงสร้างองค์การแบ่งออกเป็น 4 แผนก แผนกแรก คือ กองบรรณาธิการ จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มนักเขียนทั้งหมด ในกลุ่มนักเขียนนี้จะแบ่งออกเป็นนักเขียนทราเวล นักเขียนไลฟ์สไตล์ นักเขียนนิวตี้ (เรียกชื่อตามคนในองค์การ) กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มโปรดักชั่นกับกราฟฟิคดีไซน์ มีหน้าที่วาง lay out ทั้งหมด โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (art director) เป็นคนคุมคอนเซ็ปต์หรือแก่นของเนื้อหาสาระประจำเล่ม ส่วนกลุ่มสุดท้ายเป็นทีมประสานงานกองกับการผลิต ดูแลเรื่องภาพ การจัดคิวช่างภาพ และคอยประสานงานกับโรงพิมพ์ในเรื่องเพลทส่งพิมพ์ และประสานงานในการส่งจดหมายขออนุญาตใช้สถานที่ที่จะเข้าไปถ่ายแฟชัน แผนกที่สองเป็นบริหารงานสำนักงาน งานหลักเป็นงานบัญชี และงานบุคคล แผนกที่สาม เป็นกลุ่มขายและการตลาด (sale & marketing) ส่วนแผนกสุดท้ายเป็นกลุ่ม activity & event เพื่อทำกิจกรรมเสริมให้กับนิตยสาร ในกรณี

นิตยสารซึ่งจัดทำโดยบริษัทที่มีระบบการทำงานแบบสากล เช่น นิตยสาร Living etc ของบริษัท มีเดีย เอกซ์เพอร์ทีส อินเตอร์เนชันแนล-MEI (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งนายธนชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ประธานกิตติมศักดิ์ยังเป็น chairman ที่เนชั่น กรุ๊ปด้วย โครงสร้างองค์การเน้นการทำงานเป็นทีมทั้งกองบก. ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายหรือฝ่ายจัดจำหน่ายให้ทำงานสอดคล้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อผลิต นิตยสารออกมาให้เป็นที่ยอมรับของผู้อ่าน ซึ่งพนักงานต้องมีความภาคภูมิใจใน ผลงานที่ตนทำ ทั้งนี้ภายใต้การควบคุมดูแลภาพรวมของบริษัททั้งหมดจาก ประธานบริษัท (chairman หรือ president) ซึ่งทั้งฝ่ายกองบรรณาธิการ ฝ่าย การตลาด (โฆษณา) และฝ่ายจัดจำหน่ายสามารถเสนอข้อมูลในสถานการณ์ที่เป็น จริงเพื่อนำมากำหนดทิศทางของนิตยสาร ซึ่งในที่สุดจะทำให้การวางรูปแบบลงตัว ทั้งหน้าเนื้อหาสาระ หน้าโฆษณา รวมทั้งกิจกรรมเสริมที่ช่วยทำให้นิตยสารเป็นที่ สนใจในกลุ่มผู้อ่านมากขึ้น กองบรรณาธิการจึงต้องทำหน้าที่กว้างขวางเพียงแค การผลิตเนื้อหาสาระเท่านั้น โดยหน้าที่แล้ว group editor จะดูแลนิตยสารที่อยู่ใน บริษัทประมาณ 2-3 เล่มขึ้นอยู่กับว่าประธานจะมอบหมายให้ใครดูแลเล่มไหน เช่น หัวหน้ากองบรรณาธิการ (editor in chief) ของกลุ่มแรกจะดูแลเนื้อหาของ นิตยสารที่เกี่ยวกับการตกแต่งคือ Living etc และ Wallpaper และหัวหน้ากอง บก. ของกลุ่มที่สองคือนิตยสารของ ฮาปเปอร์ บาร์ชาร์, เพรสทีจ และ Hair นอกจากนั้นนิตยสาร Top Gear and Swing ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับผู้ชายก็จะมี หัวหน้ากอง บก. คอยดูแลอยู่เช่นกัน ทั้งหมดถือว่าอยู่ใน Editorial Team เดียวกันในการผลิตนิตยสาร ส่วน Marketing Team มี 3 คน จะเป็นผู้ดูแลด้าน นิตยสารผู้หญิง 1 คน ดูแลนิตยสารบ้าน 1 คน และนิตยสารผู้ชายอีก 1 คน โดย หัวหน้า (head) ของทีมการตลาดทำหน้าที่ในการพัฒนาธุรกิจ (business Development) เพื่อให้นิตยสารเป็นที่รู้จักมากขึ้น และสนับสนุนกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมการขายด้วย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ให้บริษัทเป็นที่ยอมรับเช่นเดียวกัน กับอมรินทร์พริ้นติ้งที่ผลิตแพรว หรือแปปี้ฟีกไทยแลนด์ที่ผลิตดิฉัน หรือบริษัท จี เอ็มเอ็ม พลัสมิงซ์ เพราะผู้คนรู้จักชื่อนิตยสารแต่ยังไม่รู้จักตราสินค้า MEI

ในส่วนโครงสร้างองค์การของนิตยสารหัวนอกจาก Filipacchi Post Company ที่ผลิตนิตยสาร Elle, Elle Décor และ Marie Claire ซึ่งสนองต่อตลาด ผู้อ่านที่แตกต่างออกไปเนื่องจากยังมีผู้อ่านที่เป็นคนรุ่นหนุ่มสาวที่ผ่านการศึกษา

จากต่างประเทศยังมีความต้องการติดตามนิตยสารที่ตนเคยอ่านมา นิตยสารในลักษณะดังกล่าวยังไม่มีบริษัทผู้ผลิตทำขึ้นเพื่อสนองคนกลุ่มนี้อย่างจริงจัง ด้วยเหตุนี้จึงมีการนำเอา นิตยสาร Elle เข้ามาเพื่อนำ know how ของเมืองนอกเข้ามาให้นิตยสารมีลักษณะที่เรียกว่า “อินเตอร์” และเป็นเล่มแรกในท้องตลาดที่ทำให้ยอดขายให้บริษัทดีมากอันเป็นการเปิดตลาดของแมกกาซีนหัวนอกในไทย เนื่องจากตามกฎหมาย บริษัทต่างชาติไม่สามารถถือหุ้นได้เกินกว่าร้อยละ 49 ทำให้คนไทยถือหุ้นส่วนใหญ่ร้อยละ 51 กระนั้นผู้ถือหุ้นจากบริษัทต่างชาติมักจะดูแลในเรื่องคุณภาพของการผลิตเช่นวัตถุดิบ เนื้อหา ทิศทาง การใช้โทนสี หรือการใช้ตัวอักษรต้องเป็นไปตามรูปแบบของนิตยสารของบริษัทแม่ ส่วนการขายและการตลาดเป็นหน้าที่ของคนไทยที่จะดูแลกันเอง คนทำนิตยสารหัวนอกจึงอาจแตกต่างไปจากคนทำนิตยสารไทย เพราะนอกจากต้องเป็นผู้ที่มีความรู้แล้วยังต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เข้ากับนิตยสารหัวนอกด้วยเพื่อรักษาภาพลักษณ์ นิตยสารหัวนอกอีกฉบับได้แก่ ลายคราม โดยเป็นการร่วมทุนระหว่างคนไทยร้อยละ 30 กับ GMM Media ร้อยละ 70 มีเป้าหมายเพื่อผลิตนิตยสารต่างประเทศ และมีคนไทยเป็นกรรมการบริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายว่าหัวต่างประเทศที่นำเข้ามาต้องมีการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้ามาเรียบร้อยแล้ว เพราะจะทำให้การยอมรับในตลาดทำได้ง่ายขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดคุ้มทุนและกำไร ด้วยความมั่นใจและรวดเร็วโดยเฉพาะสินค้าที่จะมาลงโฆษณา ผลตอบแทนต่อบริษัทต่างประเทศจะเป็นการจ่ายค่าลิขสิทธิ์และรูปภาพ ค่าลิขสิทธิ์อยู่ระหว่าง 7-10 เปอร์เซ็นต์ในแต่ละปีจากค่าโฆษณากับรายได้การขาย ส่วนรูปภาพขึ้นอยู่กับภาระจรรยาบรรณแต่ละรูปตามที่ต้องการใช้เป็นกรณีๆไปในกรณีที่รูปภาพนั้นเป็นของมือปืนรับจ้าง เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของนิตยสารต่างประเทศ บริษัทต่างประเทศจะสนับสนุนด้วยการส่งคนมาฝึกอบรมเพื่อไม่ให้ออกนอกกรอบแต่ก็ต้องปรับเล็กน้อยเพื่อให้ใกล้ชิดคนอ่านที่เป็นคนไทยเช่นการเพิ่มเติมเนื้อหาของไทยเข้าไป

โดยสรุป โครงสร้างของนิตยสารมีความคล้ายคลึงแต่ก็แตกต่างกันไปสื่อหนังสือพิมพ์ โครงสร้างของนิตยสารมีทั้งเรียบง่ายและซับซ้อนในการทำความเข้าใจ นิตยสารที่เรียบง่ายให้ความสำคัญกับงาน 4 ด้าน คือ กองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายจัดการ ฝ่ายผลิตซึ่งจะนำผลงานไปเข้าโรงพิมพ์ต่อไป

นิตยสารจำนวนไม่น้อยที่จ้างโรงพิมพ์ให้เป็นผู้จัดพิมพ์ นิตยสารที่มีโครงสร้างเรียบง่ายมักเป็นนิตยสารท้องถิ่นที่แนวทางการบริหารเชิงอนุรักษ์หรือมีความเป็นราชการสูงมักเป็นนิตยสารที่ก่อตั้งมานานพอสมควรโดยจะให้ความสำคัญกับความถูกต้องของภาษาและมรรยาทในทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความสามารถทางด้านไทยคดีศึกษาที่สะท้อนเรื่องราวของวิถีชีวิต วัฒนธรรม และบุคคลชั้นสูง ส่วนนิตยสารที่มีโครงสร้างซับซ้อนจะแบ่งงานเป็นฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายการขยายและตลาด ฝ่ายการส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ และกองบรรณาธิการที่ครอบคลุมงานเขียนทั้งหมด (ในกรณีที่เป็นเครือข่ายต้องมี group editor ที่เป็น หัวหน้ากองบก.) ดูแลหัวของนิตยสารจำนวนหนึ่ง) งานผลิตและกราฟฟิคดีไซน์ และงานประสานกับการผลิตเช่นการถ่ายภาพ การถ่ายแฟชัน การให้คิว การ ติดต่อขอ อนุญาตใช้สถานที่ถ่ายทำ และการประสานงานกับโรงพิมพ์ ยังเป็นนิตยสารที่เป็น ห้วนอกหรือขอรับใบอนุญาตจัดพิมพ์จากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะมีความ ซับซ้อนในการแบ่งขอบเขตอำนาจเช่น การคำนวณการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ การให้คน ไทยดูแลตลาดภายในประเทศแต่ด้านเนื้อหาต้องหารือกับบริษัทแม่เพื่อการคง เอกลักษณะของนิตยสาร และการสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน เป็น ต้น

โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อวิทยุ

องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมีโครงสร้างหลักขององค์การคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะในส่วนของการดำเนินงานเนื่องจากคลื่นทั้งหมดเป็นของรัฐ ส่วนที่ แตกต่างอยู่ที่ความเข้มข้นในการอิงอยู่กับความเป็นราชการและขนาดของ องค์การใหญ่โตมากน้อยเพียงใด องค์การวิทยุกระจายเสียงที่มีขนาดใหญ่และ เป็นราชการสูงได้แก่ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สถานีวิทยุ อสมท. และสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพบก เป็นต้น

คงปฏิเสธไม่ได้ว่ากรมประชาสัมพันธ์กับดูแลสื่อสารมวลชนที่เผยแพร่ ออกอากาศกว้างขวางครอบคลุมทั่วประเทศเนื่องจากต้องรับบทบาทในการเผย แพร่ผลงาน แจ้งข่าว และส่งเสริมภาพลักษณ์ของรัฐและมักรวมไปถึงรัฐบาล สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของกรม ประชาสัมพันธ์ในการทำหน้าที่ดังกล่าว สื่อวิทยุจึงมีบทบาทไม่แตกต่างไปจาก

หน่วยงานราชการอื่นที่มีลักษณะการทำงานแบบระบบราชการ งานของสื่อวิทยุจะผลิตขึ้นเพื่อสนองตอบต่อคนไทยในประเทศและเพื่อชาวต่างประเทศ โครงสร้างขององค์การจึงต้องรองรับการทำงานดังกล่าวอันได้แก่ ส่วนผลิตรายการมีหน้าที่ในการผลิตไม่ว่าจะเป็นรายการ สปีด หรือสารคดี เป็นต้น และส่วนกระจายเสียงในประเทศที่ดูแลรับผิดชอบในการบริหารรายการ การจัดทำผังรายการหลัก และผังรายการประจำวัน ส่วนของการกระจายเสียงต่างประเทศจะรับผิดชอบในแง่ในการออกอากาศในภาคภาษาต่างประเทศซึ่งดูแลการผลิตที่เป็นภาษาต่างประเทศ ส่วนของบริหารการดนตรีเป็นการดูแลการผลิตรายการที่เกี่ยวข้องกับดนตรีและเพลงโดยคำนึงถึงปัญหาในด้านลิขสิทธิ์ ส่วนของเทคนิคจะเป็นงานที่สัมพันธ์กันระหว่างฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการรายการทั้งในส่วนรายการภาคภาษาไทยและภาคภาษาต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างยังมีความไม่แน่นอนเพราะมีการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยาก ส่วนใหญ่สถานีวิทยุจะอยู่ในภูมิภาค ขึ้นอยู่กับประชาสัมพันธ์เขตที่มีอยู่ 8 เขต โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น อุบลราชธานี พิษณุโลก สุราษฎร์ธานี สงขลา และกาญจนบุรี (อันที่จริงทั้ง 8 เขตก็เป็นที่ตั้งของสถานีโทรทัศน์ในภูมิภาคด้วย) สถานีในแต่ละเขตจะรับใช้คนในพื้นที่ ส่วนกลางจะรับผิดชอบรายการใหญ่ที่เป็นยุทธศาสตร์ระดับชาติ อย่างไรก็ตามพื้นที่รับผิดชอบของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยกินอาณาบริเวณกว้างขวาง จึงมีกลุ่มผู้รับสารที่หลากหลายด้วย ปกติการนำเสนอข่าวสารของวิทยุดูแลโดยสำนักข่าวประชาสัมพันธ์ซึ่งจะมีการจัดระบบนำเสนอข่าวสารอย่างครบวงจรในทีมเดียวกันผ่านสื่อวิทยุ (รวมถึงโทรทัศน์ เว็บไซต์ และอื่นๆ) โดยมีการประชุมโต๊ะข่าว ติดตามประเด็นข่าว และพัฒนาคุณภาพข่าว

การบริหารสื่อทั้งในรูปแบบส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของสถานีวิทยุกระจายเสียง อสมท. เช่นเดียวกับสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ แต่สถานีวิทยุ อสมท. ซึ่งอยู่ในรูปของรัฐวิสาหกิจมีความเป็นอิสระมากขึ้นเมื่อเทียบกับวิทยุในเครือกรมประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามวิทยุ อสมท. ยังคงยึดมั่นในนโยบายในฐานะที่เป็นสื่อของรัฐ ความเป็นกลางสะท้อนได้จากความพยายามทำงานในหน้าที่ของสื่อมวลชนให้ครบถ้วนมากที่สุด เพื่อให้เป็นสื่อที่มีคุณภาพ พัฒนาไปสู่ความเป็นมาตรฐานไม่ว่าจะเป็นคลื่นใดของอสมท. ก็ตาม

มากกว่าการแข่งขันแต่ในทางธุรกิจ อันที่จริงสื่อวิทยุของอสมท. เริ่มมีแนวทางเดินที่ดีแล้วเพราะก่อนหน้านี้หากนึกถึงอสมท. ก็จะนึกถึงแต่โทรทัศน์ และสำนักข่าวไทย การปรับโครงสร้างของวิทยุมีส่วนทำให้ภาพลักษณ์ของวิทยุ อสมท. ทันสมัยมากขึ้นแม้ว่าโครงสร้างใหญ่ยังเป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70 ที่ทำให้การปรับโครงสร้างเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่ละเฟส (phase) เพื่อให้เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นอิสระ โดยแบ่งสถานีวิทยุ FM 6 สถานีในส่วนกลางเป็นกลุ่มหนึ่ง และสถานีวิทยุ อสมท. ในส่วนภูมิภาคเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง ทั้งสองกลุ่มต้องผนึกกำลังกัน (synergy) ในการทำงาน อย่างไรก็ตามมีการปรับปรุงในกลุ่มแรกก่อนซึ่งได้ยกเลิกสัญญาเช่าแล้วอสมท. นำกลับมาทำเอง 3 ใน 6 คลื่นเป็นคลื่นดนตรีและเพลง โดยเป็นเพลงลูกทุ่ง 1 คลื่น เพลงไทยสากล 1 คลื่น เพลงสากล 1 คลื่น ส่วนที่เหลืออีก 3 คลื่น เป็นคลื่นทอล์ค คลื่นข่าว และคลื่นที่เป็นสันตนาการ รูปแบบและวิธีการของรายการเป็นความร่วมมือกันระหว่างคนภายนอกกับคนภายในเนื่องมาจากแต่เดิมกลุ่มค่ายเพลงที่มาจัดรายการไม่ประสบความสำเร็จ ความชำนาญของทางสถานีจะทำให้แนวทางการดำเนินตามโครงสร้างใหม่ไปได้ ซึ่งแต่ละคลื่นคล้ายบริษัทย่อยมีผู้บริหารประจำคลื่นซึ่งมีทีมงานเป็นของตนเอง ทำให้มีอิสระในการพัฒนาจนกลายเป็นสถานีที่มีคนกล่าวถึงเนื่องจากต่างมีผู้รับสารเป็นของตนเองเช่น คลื่นทอล์ค 96.5 กับคลื่นข่าว 100.5 ต้องหลีกเลี่ยงเป้าหมายไม่ให้ชนกัน กลุ่มเป้าหมายของคลื่น 96.5 จะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนในระดับสูงกว่า 100.5 เพราะ 100.5 เป็นสถานีที่เน้นคนรากหญ้า พื้นฐานการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้จัดการคลื่น ผู้ช่วยผู้จัดการคลื่น ครีเอทีฟ โปรแกรมไดเรคเตอร์ กิจกรรมพิเศษ (event) และทีมขาย ในกรณีของอสมท. ยังมีสำนักข่าวไทย มีหน้าที่ผลิตข่าวโดยอาศัยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุในเครือเป็นผู้เผยแพร่ข่าว การป้อนข่าวของสำนักข่าวไทยโดยเฉพาะข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของกองบรรณาธิการในสำนักข่าวไทยไม่ใช่ของสถานีวิทยุ กองบรรณาธิการประกอบด้วยคนจำนวนน้อยที่สามารถทำหน้าที่ได้ทุกอย่างตั้งแต่เป็นบรรณาธิการ ผู้เรียบเรียงข่าว และทำหน้าที่ผู้ประกาศข่าวด้วยซึ่งต้องเข้าใจในเนื้อหาของข่าวอย่างลึกซึ้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เนื่องจากข่าวที่เผยแพร่ออกไปเป็นข่าวสด เมื่อผู้ประกาศข่าวรู้เบื้องหลังข่าวเนื่องจากเป็นผู้ติดตามข่าวมาโดยตลอดย่อมสามารถให้บริบทของข่าวนั้นๆได้ อันที่จริง

บรรณาธิการข่าวต้นชั่วโมงเป็นส่วนหนึ่งของสำนักข่าวไทยที่มีขอบเขตของการทำหน้าที่กว้างขวาง ข่าวนำมาจากกองบรรณาธิการข่าวต้นชั่วโมงซึ่งมีหน้าที่คัดเลือกข่าว เรียบเรียงข่าว และอ่านข่าว อสมท.ใช้ระบบรวมสื่อ (ซึ่งก่อนหน้านี้แยกกันเป็นฝ่ายข่าวโทรทัศน์ ฝ่ายหนังสือข่าว และข่าววิทยุ) ฉะนั้นกองบรรณาธิการข่าวต้นชั่วโมงจึงสังกัดอยู่กับสำนักข่าวไทยซึ่งเป็นผู้กำหนดว่าข่าวจะเผยแพร่ไปทางไหน อย่างไร โดยมีฝ่ายปฏิบัติการข่าวส่งคนออกไปหาข่าวที่มีการรวมศูนย์ข่าวไว้ที่โต๊ะข่าว สำนักข่าวไทย โดยมีการประชุมวันละสองรอบคือเช้าและบ่าย บรรณาธิการข่าวต้นชั่วโมงต้องไปนั่งอยู่ในโต๊ะข่าวซึ่งจะพิจารณาเลือกและขอข่าวไปเผยแพร่ซึ่งนักข่าวต้องเร่งส่งข่าวให้กองบรรณาธิการผลิตข่าวให้ทันข่าวต้นชั่วโมง

ในกรณีของสถานีวิทยุกองทัพบกซึ่งเป็นเครือข่ายที่ใหญ่แห่งหนึ่งเนื่องจากมีสถานีจำนวนทั้งสิ้น 126 สถานี หากพิจารณาในแง่ของการทำหน้าที่ของกองทัพบกแล้วประกอบด้วยงาน 6 ด้าน คือ ด้านกำลังพล ด้านข่าว สายงานด้านยุทธการ สายงานด้านส่งกำลังบำรุง สายงานด้านกิจการพลเรือน และสายงานด้านปลัด ซึ่งการให้ข่าวประชาสัมพันธ์กองทัพบกขึ้นอยู่กับสายงานด้านกิจการพลเรือนเพื่อแจ้งข่าวไปยังประชาชนและหน่วยราชการภายนอก ในการนี้กองทัพบกมีสื่อมวลชนของตนเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ดังกล่าว ในทางปฏิบัติสื่อวิทยุทำหน้าที่เป็นเอกเทศ บางคลื่นเช่น วิทยุ ปตอ. พล. 1, หรือสื่อสาร ทำหน้าที่ในเชิงพาณิชย์สมบูรณ์แบบไม่ได้สนับสนุนกิจการของกองทัพบก และแม้จะมีการปรับปรุงให้สถานีวิทยุกองทัพบกทำหน้าที่ในยุคสังคมข่าวสารทางกองทัพบกก็ไม่ได้มีความชำนาญต้องให้ภาคเอกชนมาผลิตข่าวให้ดังบริษัทแปซิฟิก จสร.100 และตามมาด้วย INN ในปัจจุบันศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกรับผิดชอบโดย ททบ.5 เนื่องจากเป็นองค์กรที่รับผิดชอบด้านข่าวอยู่แล้ว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าฝ่ายข่าวของโทรทัศน์มีหน้าที่ส่งข่าวให้ศูนย์ข่าววิทยุ กองบรรณาธิการของศูนย์ข่าววิทยุไม่ได้มีจำนวนคนมาก (11 คน ธุรการ 2 คน เจ้าหน้าที่ควบคุมระบบ 1 คน เจ้าหน้าที่ควบคุม 4 คน ที่ปรึกษา 1 คน ที่เหลือเป็นนักข่าว) และได้อาศัยบรรณาธิการจากสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 เข้ามาช่วยสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปเป็นเวรในแต่ละวัน โดยให้ จส.103 ที่กรมการทหารสื่อสารเป็นแม่ข่ายกระจายเสียงออกไปยัง 126 สถานีสำหรับช่วงข่าวต้นชั่วโมง

สถานีข่าวที่สำคัญอีกสถานีหนึ่งคือ INN เป็นสำนักข่าวที่ผลิตข่าวเพื่อวิทยุมานานนับสิบปี ในอดีตมักประสบปัญหาความขัดแย้งกับการเมืองและกองทัพ ก่อนที่จะมาจับเนื้อหาในวงกว้างเป็นสถานีวิทยุเพื่อสังคมในรายการร่วมด้วยช่วยกัน INN จัดเป็นสถานีข่าวที่ได้รับความนิยมค่อนข้างมาก โดยนำเสนอภาคข่าวที่คลื่น 101 เป็นข่าวต้นชั่วโมงแล้วเสริมข่าวในคลื่น 96 มีบรรณาธิการอำนวยการเป็นหัวเรือดูแลทั้งภาคข่าวและภาครายการ ในภาคข่าวจะมีกองข่าวกลางมีหน้าที่ผลิตข่าวทุกสายไม่ว่าเศรษฐกิจ การเมือง สถานการณ์ หรืออาชญากรรม เป็นต้น (การนำเสนอข่าวเคยถูกรัฐเข้าแทรกแซงเพื่อเรียกคลื่นคืน แต่ประชาชนออกมาต่อต้านทำให้ได้ยังได้รับสัมปทานต่อเนื่องมา) ซึ่งมีนักข่าวทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด ข่าวต่างประเทศรับจากสำนักข่าวต่างประเทศ ข่าวที่ผลิตได้จะอยู่ในถังข่าว แล้วสื่อที่อยู่ในเครือข่ายจะหยิบเอาไปใช้โดยปรับให้เข้ากับสื่อแต่ละสื่อ เช่น สถานีวิทยุจะมีกอง บก.ย่อยประจำสถานีวิทยุหรือ บก.ข่าววิทยุของคลื่น 101 มีหน้าที่ในการจัดการข่าวต้นชั่วโมงให้เป็นไปตามแนวคิดของสถานี นอกเหนือจากการจัดข่าวแล้ว ยังต้องเป็นผู้ประกาศข่าวอีกด้วย คลื่น 101 มีลูกข่ายที่รับข่าวอีก 27 สถานี และบก.ข่าววิทยุ ประจำคลื่น 96 (ที่มีขนาดเล็กกว่าบก.คลื่น 101) เป็นแนวข่าวที่เข้ากับคลื่นร่วมด้วยช่วยกันในรูปของข่าวกลางชั่วโมง เนื้อหาข่าวกลางชั่วโมงจะเป็นเน้นข่าวอาชญากรรม สังคม และอุบัติเหตุเป็นหลัก ส่วนข่าวอื่นๆเช่น ข่าวการเมือง หรือเศรษฐกิจจะเป็นข่าวรอง

นอกจากนี้ยังมีสถานีวิทยุ ในคลื่น AM ซึ่งมีโครงสร้างการทำงานแตกต่างไปจากสถานีFM เช่น สถานีกองปราบปรามสามยอดคลื่น 1179 KHz ให้เช่าเวลาแก่บริษัทรุ่งสยามซึ่งผลิตรายการละครวิทยุในชื่อคณะเกศทิพย์ ในขณะเดียวกันจะอัดละครลงในเทปแคสเซตหรือซีดีออกไปตามสถานีที่เป็นเครือข่าย 40-50 สถานีทั่วประเทศ รวมถึงสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยในช่วง 1 หุ่มาครั้งถึง 2 หุ่มา ในปัจจุบันรับงานอื่นด้วยเช่น รับอ่านสปีด และสารคดี แม้จะมีเครือข่ายแต่การบริหารยังไม่ทันสมัยเช่นการบริหารงานในคลื่น FM อย่างไรก็ตามยังมีบริษัทที่ไม่มีสถานีเป็นของตัวเอง มีแต่เวลาออกอากาศที่เช่าซื้อจากสถานีวิทยุในต่างจังหวัด การบริหารจัดการคลื่นความถี่แบบนี้จึงแตกต่างไปจากการบริหารคลื่นความถี่ที่เสมือนหนึ่งมีสถานีเป็นของตนเอง เนื่องจากสถานีแบบเช่าเวลามาบริหารต้องคำนึงถึงการตลาดอย่างเข้มข้นโดยเฉพาะการโฆษณา เนื่องจาก

การตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายคือรายได้ที่ได้จากโฆษณาที่ลง เช่น หากเช่าเวลาสถานีวิทยุในเชียงใหม่ซึ่งเป็นจังหวัดใหญ่ ผู้ฟังอยู่ในกลุ่ม เอ บี เมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ต่างจังหวัดอื่น ดีเจหรือรายการสามารถลอกเลียนแบบในกรุงเทพฯหรือต่างประเทศ เนื่องจากเป็นการเช่าเวลาของบริษัท ฉะนั้นในการบริหารจัดการจึงต้องร่วมมือกับเจ้าของสถานีวิทยุเช่น ต้องพิจารณาหรือหารือร่วมกันในการกำหนดทิศทางของรายการหรือการคิดหากิจกรรมเพื่อส่งเสริมกิจกรรมในท้องถิ่น

ในกรณีของสถานีวิทยุขนาดเล็กที่ดูแลคลื่นใดคลื่นหนึ่งหรือคลื่นจำนวนน้อยจะมีโครงสร้างในการทำงานที่แตกต่างออกไป ดังเช่น สถานีวิทยุกระจายเสียงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์หรือ มก. ซึ่งเป็นสถานีวิทยุ AM ที่แข็งแกร่ง และเป็นสถานีที่มีรูปแบบเป็นราชการแต่คงความเป็นอิสระ กล่าวคือสถานีเป็นหน่วยราชการ แต่มีระเบียบการบริหารงานเป็นของตนเองที่ได้รับการยอมรับจากสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์การสูงสุดของมหาวิทยาลัยในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานีวิทยุ งบประมาณทั้งหมดมาจากเงินที่เลี้ยงตัวเอง สถานีวิทยุ มก. สังกัดอยู่ที่สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้อำนวยการส่งเสริมและฝึกอบรมเป็นผู้อำนวยการสถานีวิทยุ มก. โดยตำแหน่ง วิทยุ มก. จึงอยู่ในฐานะเครื่องมือในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมาแต่เริ่มแรก และด้วยเหตุผลของรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 ทำให้ปัจจุบันสถานีวิทยุ มก. มีเป้าหมายเป็นวิทยุเพื่อการเกษตรและบริการสาธารณะ การทำงานดังกล่าวดูแลโดยผู้อำนวยการสถานีซึ่งรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหาร มีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ กรรมการที่สำคัญประกอบด้วยอธิการบดี อธิการบดีส่งเสริมการเกษตร กรรมการผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ชกส. อธิการสูงสุด และผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ รวม 10 ท่าน วาระ 4 ปี เพื่อให้การบริหารงานสะดวกจึงมีคณะกรรมการดำเนินงานดูแลให้นโยบายเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ในแต่ละปีจะมีการตรวจสอบบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนการบริหารถูกควบคุมโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพวิทยุ และให้นิสิตปริญญาโทภาควิชาส่งเสริมการเกษตรมาประเมินรายการเพื่อพิจารณาเสียงสะท้อนจากผู้รับฟังเพื่อนำมาปรับปรุงรายการซึ่งต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความสามารถในการเลี้ยงดูตนเองด้วยเนื่องจากบริหารงานไม่ได้ใช้งบประมาณ

แผ่นดิน เพราะฉะนั้นรายการต่างๆจึงต้องสนองทั้งคุณภาพ ความนิยม และการตลาดไปพร้อมกัน สาระทางการเกษตรช่วยให้สถานีอยู่รอดได้โดยการจัดรายการเอง โดยไม่มีนโยบายปล่อยให้เข้าเวลาออกอากาศทั้งหมด แม้จะเป็นสิ่งที่ทำได้ ลูกค้ำหลักที่ลงโฆษณาคือ กระทรวงเกษตรฯ ธกส. กรมวิชาการเกษตร กรมพัฒนาที่ดิน กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข เพราะเป็นสถานีวิทยุที่เป็น AM สเตอริโอ มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 4 ภูมิภาค แม้ลูกค้ำที่มาจากหน่วยราชการอาจจะมีเงินน้อยแต่มีงบประมาณแน่นอนในการใช้จ่าย

ในกรณีของสถานีวิทยุจุฬาฯ ซึ่งเป็นสถานี FM แต่เดิมสถานีวิทยุจุฬาสังกัดคณะครุศาสตร์ มุ่งเน้นทั้งความบันเทิง การประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย และสื่อทางการสอน เปิดสถานีเป็นบางช่วงเวลา แต่หลังจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬแล้ว บทบาทของวิทยุจุฬาฯเริ่มเปลี่ยนแปลงไป มีการนำเสนอข่าวสารและข้อเท็จจริงทางสังคมมากขึ้นโดยความร่วมมือจากนิสิตในมหาวิทยาลัยและเปลี่ยนแปลงมาอยู่ในรูปของสื่อสารมวลชน ในปัจจุบันโครงสร้างการทำงานอยู่ในรูปของวิสาหกิจเพื่อความเป็นอิสระแม้ว่าจะอยู่ในระบบราชการ คล้ายคลึงกับโรงพิมพ์จุฬาฯและศูนย์หนังสือ โดยสภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้สถานีวิทยุออกนอกกรอบมีผู้อำนวยการสถานีดูแลขึ้นตรงต่ออธิการบดี และมีข้อบังคับ คณะกรรมการบริหาร การบริหารการเงิน และการบริหารบุคคลเป็นของตัวเอง ทิศทางของการดำเนินงานมาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นสถานีที่ไม่แสวงหากำไร จึงไม่ต้องนำรายได้ส่งมหาวิทยาลัย แต่นำรายได้มาใช้พัฒนาและซ่อมแซมอุปกรณ์ โครงสร้างการบริหารสถานีอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุมีอธิการบดี เป็นประธานโดยตำแหน่ง นอกจากนั้นก็จะประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง มีกรรมการผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการสถานีซึ่งเป็นอาจารย์รับผิดชอบนโยบายต่อคณะกรรมการ สามารถพิจารณา สั่งการ หรืออนุมัติ โดยมีผู้จัดการสถานีซึ่งเป็นพนักงานดูแลทางด้านปฏิบัติการหรืองานประจำซึ่งมีอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไปซึ่งกำกับดูแลงานทางด้านพัฒนาตลาด งานทางด้านบัญชีการเงิน บุคคล วัสดุจัดซื้อ สารบรรณ ส่วนอีกด้านหนึ่งคืองานฝ่ายบริหารงานรายการและข่าว ดูแลกระบวนการผลิตทั้งกระบวนการ คืองานทางด้านข่าว รายการ การควบคุมการออกอากาศ เทคนิค และงานทางด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่งจัดตั้งประมาณสองปีมีภาระงานเทียบเท่ากับการผลิตรายการ ผลิตข่าว หรือควบคุมการออกอากาศ

ในส่วนของสถานีวิทยศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน. ซึ่งกระจายเสียงทั้งในระบบ AM และ FM อยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปลัดกระทรวง หรือรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดูแลในระดับสูงสุด โดยเสนองานผ่านผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัว ปลัดกระทรวงได้มอบอำนาจและการปฏิบัติราชการแทนในการตัดสินใจ การอนุมัติ การจัดรายการ การจัดซื้อ จัดจ้าง หรือการไปราชการเกี่ยวกับการประชุม การจัดฝึกอบรม การดูงาน และการเบิกค่าใช้จ่ายในราชการไว้ที่ศูนย์ โดยศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาจะแบ่งส่วนราชการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ดูแลงานโทรทัศน์เพื่อการศึกษา (อีทีวี) กับสถานีวิทยุกระจายเสียงซึ่งดูแลงานของวิทยุศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์ฯ จะเป็นผู้อำนวยการหรือเป็นนายสถานีโดยตำแหน่ง ในสถานีวิทยจะแบ่งงานออกเป็น ส่วนจัดรายการ และส่วนออกอากาศ ส่วนผลิตรายการวิทยุตามอัตราครี และส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร ในแต่ละส่วนจะแบ่งย่อยออกเป็นฝ่าย เช่น ในส่วนผลิตและวิทยุตามอัตราครีจะมีฝ่ายข่าว ฝ่ายเทคนิค หรือฝ่ายบันทึกเสียงรายการ เป็นต้น นอกจากนี้จะมีส่วนสนับสนุนเพื่อให้งานปฏิบัติการของสถานีวิทยดำเนินไปได้โดยราบรื่นคือ ส่วนอำนวยการ (จะประกอบด้วยงานสารบรรณ การเจ้าหน้าที่ การเงินและบัญชี และฝ่ายพัสดุ) ส่วนแผนงานและพัฒนาบุคลากร (การจัดทำโครงการ การกำหนดงบประมาณของแต่ละปี และการติดตามงบประมาณ) ส่วนแผนงานจะต้องประสานกับระดับกระทรวงในการเตรียมงบประมาณและแผนงานรองรับ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งส่วนวิศวกร (มีงานวิศวกรรมและซ่อมบำรุง) และส่วนเทคนิควิทยุ ในการบริหารงานจะอยู่ในรูปคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วน ส่วนใหญ่จะเป็นการจ้างนโยบายและข่าวสารอันเป็นการประชุมทุกเช้าเพื่อรับงานไปปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบคนละหลายรายการรวมทั้งทำงานได้อย่างรอบด้านเช่น การดำเนินรายการ การผลิตรายการ การคิดประเด็น การสัมภาษณ์ การเชิญวิทยากร และการติดต่อเทปหรือ

ซีดี เป็นต้น เพื่อนร่วมงานจะมีส่วนช่วยในการให้คำปรึกษาหากมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น

โดยสรุป แม้สถานีวิทยในประเทศไทยจะมีรัฐเป็นเจ้าของคลื่นโดยผู้จัดทำรายการมีทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือกึ่งราชการที่เป็นเจ้าของคลื่นดำเนินการเอง กับให้ผู้เช่าเวลาไปดำเนินการต่อ โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเฉพาะ บางสถานีเป็นสถานีโดดๆ บางสถานีมีเครือข่ายทั้งที่แข็งแกร่งและจับตัวกันหลวมๆ และบางสถานีมีการดำเนินงานของสำนักข่าวร่วมด้วย สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีสถานีจำนวนมาก แต่สถานีในภูมิภาคกลับขึ้นตรงกับประชาสัมพันธ์เขตที่มีอยู่ 8 เขต เฉพาะสถานีในกทม.ที่จับมือกันโดยแบ่งส่วนราชการเป็นส่วนผลิต รายการ ส่วนกระจายเสียงในประเทศ (เช่นจัดทำผังรายการ) ส่วนของการกระจายเสียงต่างประเทศ (การผลิตที่ไม่ใช่ภาษาไทย) ส่วนบริหารการดนตรีเป็นการดูแลการผลิตรายการที่เกี่ยวกับดนตรี และส่วนเทคนิคจะเป็นงานที่สัมพันธ์กันระหว่างฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการรายการ สำหรับสถานีวิทยุอสมท.มีทั้งคลื่นในส่วนกลางและภูมิภาค แต่ละคลื่นคล้ายบริษัทย่อยมีผู้บริหารประจำคลื่นซึ่งมีทีมงานเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีสำนักข่าวไทย มีหน้าที่ผลิตข่าวโดยอาศัยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุในเครือเป็นผู้เผยแพร่ข่าว ส่วนสถานีวิทยุกองทัพบกมีเครือข่ายจำนวนมากแทบทั้งหมดให้เอกชนเช่าช่วงเวลาไปออกรายการ ซึ่งบางช่วงนำเสนอข่าวจากศูนย์ข่าวกองทัพบก สถานีวิทยุทางการศึกษาทั้งวิทยุบก.และจุฬามีโครงสร้างขององค์กรที่ออกนอกกระบบราชการทำหน้าที่สอดคล้องกับสถาบันการศึกษาเช่นการนำเสนอรายการเกษตรของวิทยุบก. และรายการวิชาการที่หลากหลายของสถานีวิทยุจุฬา มีเครือข่ายบางแห่งเช่นร่วมด้วยช่วยกันที่ไม่มีสถานีของตัวเองต้องเช่าคลื่น 101 และมีเครือข่ายอีก 27 สถานี คล้ายคลึงกับบริษัทรับผลิตรายการละครวิทยุของคณะเกศทิพย์ที่เช่าสถานีวิทยุกองปราบเป็นแม่ข่าย ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน.เป็นสถานีทางราชการที่จัดทำรายการเองผ่านการทำงานของส่วนผลิตรายการวิทยุตามอัครยาศัย และส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร นอกเหนือจากส่วนจัดรายการและออกอากาศที่ดูแลเกี่ยวกับการงานช่างและเทคนิค

โครงสร้างและการทำหน้าที่ในองค์การสื่อโทรทัศน์

สื่อโทรทัศน์ที่เป็นสื่อสารมวลชนวงกว้างและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเปิดรับมี 6 ช่อง ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่าง 3 ลักษณะโดยนำมาเป็นกรณีศึกษา คือ เครือข่ายสถานีโทรทัศน์ในรูปแบบของราชการที่เคร่งครัดได้แก่ ช่อง 11 เครือข่ายสถานีที่เป็นส่วนหนึ่งของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ช่อง 3 ซึ่งยังต้องรับฟังนโยบายจาก อสมท. และเครือข่ายสถานีที่เป็นธุรกิจแม้ว่าคลื่นจะเป็นของรัฐก็ตามได้แก่ ไอทีวี

เครือข่ายโทรทัศน์ช่อง 3 มีโครงสร้างหลักขององค์การไม่ได้แตกต่างจากเครือข่ายสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 พัฒนามาจากบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ เมื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์จึงก็เปลี่ยนมาเป็นบริษัท BEC WORLD โดยปกติโครงสร้างการบริหารจัดการเฉพาะในช่อง 3 นำโดยคณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบไปด้วยตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร รองประธานกรรมการบริหาร และกรรมการบริหาร ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้เป็นของตระกูลมาสินห์ทั้งหมด จากส่วนของคณะกรรมการบริหารแล้วจะลงมายังส่วนของตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการซึ่งจะแบ่งส่วนมาเป็นฝ่าย โดยสรุปจากผู้บริหารชั้นสูง (CEO) จะลงมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร และฝ่ายต่างๆ สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นสถานีที่แบ่งโครงสร้างกว้างมากถึง 19 ฝ่าย แต่ฝ่ายที่สำคัญคือฝ่ายผลิตรายการซึ่งเป็นหัวใจในการหาเงินเข้าสถานี แต่เดิมสถานีผลิตรายการเองทั้งหมดแต่ในระยะหลังจะผลิตเป็นบางส่วน เช่น แม้ทีมผลิตจะมีเจ้าหน้าที่ครบถ้วน แต่จะประสานกับผู้จัดละครภายนอกที่เป็นพันธมิตรกันในการเตรียมงาน อาทิ ศิลปินดารา ผู้กำกับการแสดง รวมไปถึงให้เป็นผู้รับผิดชอบการผลิต ทางช่อง 3 เป็นเพียงผู้ให้นโยบาย งบประมาณ หรือแนวทางของละครที่ต้องการแล้วให้ทีมผู้จัดละครไปบริหารจัดการเองทั้งหมด โดยช่อง 3 มอบหมายให้ฝ่ายผลิตรายการเป็นผู้ประสานงานกับทีมงานภายนอก รวมทั้งเป็นผู้ประเมินผลงานด้วย โครงสร้างการทำงานแบบนี้ทำให้ฝ่ายผลิตรายการของช่อง 3 เช่น เจ้าหน้าที่กล้อง แสง เสียง หรือตัดต่อ มีปริมาณงานลดลง จนทำให้ต้องนำพนักงานกลุ่มนี้ไปช่วยฝ่ายข่าว หรือรายการสด หรือรายการสนทนา (talk) ซึ่งกำลังมีทิศทางที่

ไปได้ดี ฝ่ายข่าวกลายเป็นฝ่ายที่หาเงินได้เช่นกัน สำหรับฝ่ายที่สนับสนุนคือฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายเทคนิคโทรทัศน์ ฝ่ายวิศวกรรม (ที่จะดูแลเรื่องเครื่องส่ง ไมโครเวฟ และเครือข่ายต่าง ๆ) ฝ่ายวางแผนและวิชาการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (หน้าที่ในการสร้างภาพลักษณ์ของสถานีส่งข่าวให้กับสื่อต่าง ๆ) ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายรายการ ฝ่ายออกอากาศ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายธุรการ (แต่เดิมฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการเป็นกลุ่มงานเดียวกัน โดยเจ้าของบริษัทจะลงมาคุมเอง จากการเข้าตลาดหลักทรัพย์ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อมิให้มีลักษณะเป็นระบบครอบครัว) ฝ่ายสำนักงานประมาณ ฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญที่สุดคือฝ่ายฝ่ายโฆษณาซึ่งดูแลเรื่องการขายโฆษณา ฝ่ายการตลาด (มีหน้าที่วางกลยุทธ์ทางการตลาดว่า จะจัดกิจกรรมพิเศษ (event) ของละครอย่างไร จะโปรโมทละครเรื่องนี้แบบไหน หรือจะใช้สื่ออะไรในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ) ทั้งฝ่ายโฆษณาและฝ่ายการตลาดจะมีผู้บริหารคนเดียวเป็นคนคุมงานทั้งสองส่วนไว้ ในปัจจุบันช่อง 3 ไม่ใช่บริษัทแม่ โดย BEC World เป็นบริษัทแม่ซึ่งประกอบด้วยช่อง 3 รวมทั้ง BEC Tero, BECI, Virgin Radio และ ฯลฯ โดยมีผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 อยู่ในรายชื่อของ BEC World อาจกล่าวได้ว่าเครือข่ายสถานีช่อง 3 มีการปรับโครงสร้างหลังรัฐธรรมนูญปี 2540 ไปค่อนข้างมาก เช่น แยกการตลาดออกจากฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อให้เป็นเอกภาพในการส่งเสริมการขายผ่านหน้าจอโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การจัดงาน วิก 3 พระราม 4 การแจกโบว์ลิ่งละครและภาพยนตร์ต่างประเทศเช่นเกาหลีตามย่านตลาดการค้าหรือตามหัวเมืองต่างๆ โดยเฉพาะหัวเมืองวงในเช่น รั้งสิต บางแค ปทุมธานี นนทบุรี ส่วนต่างจังหวัดจะจัดทำในระยะใกล้ๆ เช่น จังหวัดจันทบุรี หรือระยอง เป็นต้น การแบ่งแยกละเอียดเป็นหลายฝ่ายเป็นที่พอใจของผู้บริหารเพราะคิดว่าโครงสร้างดังกล่าวสอดคล้องกับงานที่ช่อง 3 ต้องทำ โดยงานที่เคยอยู่ภายใต้กรอบเดียวกันก็ให้แยกเป็นอิสระเพื่อให้สามารถพัฒนาขอบเขตงานของตนให้ละเอียดมากขึ้นแต่คงเอกภาพในการประสานงานกันไว้เช่น ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายรายการ ฝ่ายออกอากาศ และฝ่ายศิลปกรรม หรือการแยกงานฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายช่าง ฝ่ายเทคนิคโทรทัศน์ ฝ่ายไฟฟ้ากำลัง ฝ่ายซ่อมบำรุงอุปกรณ์ และฝ่ายวางแผนวิชาการ เพื่อให้วิศวกรรมมุ่งเฉพาะเรื่องสัญญาณการส่งและเครือข่าย ฝ่ายเทคนิคโทรทัศน์ดูแล

เฉพาะด้านห้องส่งและเครื่องมืออุปกรณ์ที่สตูดิโอ ฝ่ายวางแผนวิชาการจะเป็นฝ่ายที่ให้การสนับสนุนด้านความรู้ให้กับพนักงานในส่วนนี้ ฝ่ายไฟฟ้ากำลังก็มีหน้าที่ดูแลเรื่องไฟฟ้าทั้งหมดของสถานี ฝ่ายซ่อมบำรุงอุปกรณ์ก็ทำหน้าที่ซ่อมดูแลอุปกรณ์ต่างๆ ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ หรือฝ่ายสนับสนุนแยกฝ่ายออกจากกันเป็นอิสระอันประกอบด้วยฝ่ายโฆษณา ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายประชาสัมพันธ์ บทบาทของฝ่ายใดจะสำคัญและได้รับการยกระดับขึ้นอยู่กับทิศทางและนโยบายของกรรมการผู้จัดการ อย่างไรก็ตามสายงานที่ถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานประกอบด้วยสายงานด้านรายการ สายงานด้านวิศวกรรม งานด้านข่าว งานด้านโฆษณา และสายงานด้านสนับสนุน อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารของโทรทัศน์มีความเป็นอิสระภายในระดับหนึ่ง แต่ยังคงความเป็นอิสระภายนอกเนื่องจากคลื่นยังเป็นของรัฐอยู่ ถึงกระนั้นองค์การโทรทัศน์ที่ได้รับสัมปทานเช่น ช่อง 3 ช่อง 7 และไอทีวี ยูบีซี หรือแม้แต่ ASTV ก็ยังคงมีความเป็นอิสระเมื่อเทียบกับช่อง 5 ช่อง 9 และช่อง 11 อย่างไรก็ตามพนักงานช่อง 3 จะไม่มีส่วนในการบริหารระดับสูงหรือไม่ได้รับส่วนแบ่งในการเป็นหุ้นส่วนใดๆ โครงสร้างองค์การของช่อง 3 ได้พัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจนหลังปี 2544 แต่การพัฒนาโครงสร้างองค์การก็ยังไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะในฝ่ายที่มีขนาดใหญ่และสำคัญยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่น ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายข่าว แม้ว่าโครงสร้างของช่อง 3 จะมีความซับซ้อน แต่ก็มี ความพยายามในการจัดองค์การให้มีความลึก (chain of command) เพียง 7 อันดับ (จากคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก และพนักงาน) และความกว้าง (span of control) ไม่เกิน 4 หน่วยงาน การปรับลดขั้นตอนจากเดิมมาเป็นปัจจุบันช่วยให้การสั่งงานกระจายออกไปอย่างรวดเร็วขึ้น และการประชุมสั่งงานในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยคนไปมากเกินไป การปรับโครงสร้างหลังปี 2544 ได้แบ่งขอบเขตงานออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ส่วนที่ด้านความคิดหรือนโยบาย ส่วนที่เป็นงานประจำ และส่วนที่เป็นงานสนับสนุน ซึ่งการแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังกล่าวช่วยให้การฝึกอบรมทำได้สะดวกและง่ายขึ้น เช่น ฝ่ายผลิตรายการจะเป็นพวกที่ทำงานประจำในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีหรือกราฟิก

คอมพิวเตอร์ หรือกล้องและแสงอยู่ฝ่ายเดียวกัน สามารถบำรุงดูแลรักษา เครื่องมือและเรียนรู้เรื่องเครื่องมือใหม่ๆ อีกแผนกหนึ่งคือแผนกผลิตรายการ จะเป็นพวก Creative ผู้กำกับรายการต่างๆ และทีมงาน ซึ่งมีหน้าที่คือคิดรูปแบบ รายการ ออกแบบรายการใหม่ๆ รับผิดชอบรายการประเภท และแผนกสุดท้าย คือแผนกสนับสนุนการผลิต ซึ่งรวมถึงแผนกบริหารศิลปินซึ่งเป็นแผนกที่จะรวบรวมดารา คนเขียนบท ผู้กำกับ เป็นแผนกที่จะค้นหาบุคคลมาทำงานร่วมกับ ฝ่ายผลิตรายการ

ในกรณีสถานีช่อง 11 ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นแบบราชการ เครือข่าย สถานีช่อง 11 ประกอบด้วย 10 สถานี และกำลังพัฒนาอีก 2 สถานีซึ่งมุ่งไปสู่ภาคใต้ รวมเป็น 12 สถานี แต่ละสถานีมีเขตรับผิดชอบมากน้อยแตกต่างกัน ตั้งแต่ 3-4 จังหวัดไปจนถึง 8-9 จังหวัด ถึงแม้สถานีภูเก็ตเป็นสถานีในเขตอันดามันครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบเพียง 3 จังหวัดคือ ภูเก็ต พังงา และกระบี่ แต่ต้องทำให้เป็นสถานีโทรทัศน์นานาชาติ ใช้สองภาษาโดยมีที่ปรึกษาเป็นฝรั่งต่างชาติ และผู้สื่อข่าวที่เป็นลูกครึ่งเนื่องจากมีนักท่องเที่ยวจำนวนมากทั้งที่ประกอบอาชีพท่องเที่ยว หรือมาพักก่อนขึ้นถาวร อย่างไรก็ตามช่อง 11 ยังคงบริหารงานอิงระเบียบราชการ เช่น ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์เป็นซี 9 ขึ้นกับอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ในส่วนย่อยของสำนักประกอบด้วยผู้อำนวยการระดับ 8 เช่น ผู้อำนวยการส่วนเทคนิค ผู้อำนวยการส่วนจัดและควบคุมรายการ ผู้อำนวยการส่วนผลิต หรือ ผู้อำนวยการส่วนข่าว ซึ่งภายหลังส่วนข่าวได้รับการยกฐานะเป็นสำนักข่าวแล้ว โครงสร้างองค์การจึงเป็นโครงสร้างในระบบราชการหาใช่เป็นโครงสร้างแบบสื่อสารมวลชน เมื่อต้องทำงานด้านสื่อจึงมักประสบปัญหาในด้านความคล่องตัวทั้งในเรื่องการเงิน การบริหารบุคคล การรออนุมัติ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง อันทำให้ไม่สามารถทำอะไรได้ทันช่องอื่นๆ เนื่องจากติดขัดกับระเบียบราชการ ถึงกระนั้นหัวใจของโครงสร้างในการทำงานอยู่ที่ส่วนผลิตไม่ต่างไปจาก สถานีช่องอื่นๆ เพราะส่วนนี้คือส่วนที่ออกหน้าจอโทรทัศน์ทั้งหมด แม้ว่าจะเป็นงานสร้างสรรค์ แต่ก็ต้องรับนโยบายจากรัฐบาลมาปฏิบัติ เพื่อแปลงนโยบายออกมาในรูปของสื่อรายการต่างๆ ให้น่าเบื่อหน่าย ซึ่งความต้องการของคนทำงานแบบสร้างสรรค์ขัดแย้งกับการคัดเลือกคนตามระบบราชการที่ใช้ระบบอาวุโสและระบบพรรคพวกมาบรรจุคนลงในตำแหน่ง นำไปสู่ธรรมชาติที่ขัดแย้ง

กันระหว่างระบบราชการกับระบบสื่อมวลชน แม้ว่าความจริงระบบราชการบางส่วนเชื่อมต่อสถานีโทรทัศน์เป็นอย่างมาก เช่น การได้รับเงินจัดสรรในเรื่องสถานที่ มีอุปกรณ์มากมาย มีบุคลากรประจำอยู่ แตกต่างจากเอกชนที่ส่วนใหญ่สถานีเป็นศูนย์ชั่วคราวทำงานแบบร่อนเร่หาข่าวไปตามเครือข่าย จำนวนคน และอุปกรณ์ ไม่อาจสู้ได้กับงบประมาณของรัฐ แต่คุณภาพของคนที่ทำงานของเอกชนเข้าได้กับทรัพยากรที่มีและทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จจากการแข่งขันและจากสายตาของผู้ชม อาจเป็นเพราะผู้บริหารช่อง 11 ไม่มีความชัดเจนในการบริหารโครงสร้าง เมื่อผลักดันออกไปย่อมเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้ฟันเฟืองการทำงานเริ่มต้น เมื่อไม่ประสบความสำเร็จกลายเป็นความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา นำสังเกตว่าลูกน้องกลุ่มเดียวกันและอุปกรณ์ชุดเดียวกัน เมื่อมีผู้บริหารองค์การที่ดีก็สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ การทำงานของบุคลากรจึงมีความเกี่ยวข้องกับทิศทาง ความเด็ดขาด และความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร เนื่องจากโครงสร้างของช่อง 11 เป็นโทรทัศน์สาธารณะ ไม่ใช่โทรทัศน์เชิงพาณิชย์ จึงต้องทำงานตอบสนองรัฐบาลที่ทำหน้าที่ในนามของรัฐซึ่งสำหรับประเทศไทยไม่สามารถแยกขาดออกจากกัน อันที่จริงการนำเสนอของช่อง 11 ต้องเป็นที่พึงของประชาชน และนโยบายสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนหรือรากหญ้าโดยนำมาย่อย่อออกเป็นรายการต่างๆทางโทรทัศน์และเพิ่มความน่าสนใจเข้าไปหากนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของราษฎร

โครงสร้างการจัดองค์การของช่อง 11 เป็นแบบข้าราชการแท้ๆ โดยโครงสร้างของช่อง 11 แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย 3 ส่วน ในด้านของฝ่ายมีฝ่ายบริหารทั่วไป กับฝ่ายแผนงานและประสานงาน โดยแยกเป็นส่วนได้ดังนี้ ส่วนจัดและควบคุมรายการ ส่วนผลิตรายการ และส่วนเทคโนโลยี ในแต่ละฝ่ายและแต่ละส่วนมีจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านโทรทัศน์เมื่อเทียบกับสถานีโทรทัศน์ทั่วไปแล้วยังมีจำนวนน้อยมาก ยกตัวอย่างเช่น ในส่วนจัดและควบคุมรายการมีเจ้าหน้าที่อยู่เพียง 40 ตำแหน่ง ซึ่งใน 40 ตำแหน่งนี้รวมลูกจ้างชั่วคราวแล้ว โครงสร้างของช่อง 11 มีลำดับในสายการบังคับบัญชาสั้น ต่างจากสายการบังคับบัญชาของข้าราชการส่วนมาก อำนาจการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานทำได้มากพอสมควร ปัญหาของช่อง 11 จึงไม่ใช่อยู่ที่ลำดับชั้นบังคับบัญชาสั่งการ ในทางปฏิบัติกลับทำงานได้ไวกว่าที่อื่นๆ แต่เพราะการทำงานท่ามกลางการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่สถานการณ์การเมืองไม่นิ่ง ทำให้นโยบายรัฐต่อกรมประชาสัมพันธ์ไม่นิ่งด้วย ต้องปรับเปลี่ยนผังรายการอยู่ตลอดซึ่งมีผลต่อการทำงานของคนช่อง 11 เพราะรายการถูกสั่งให้ถอดเข้าถอดออกอยู่เสมอ ทำให้ผู้ชมรายการไม่เข้าใจ ช่อง 11 มีนโยบายการนำเสนอข่าวถึง 40 % ก่อนหน้านั้นสำนักข่าวรวมอยู่กับช่อง 11 แต่ปัจจุบันแยกสำนักข่าวออกจากช่อง 11 ข่าวด้านโทรทัศน์และวิทยุมารวมกันโดยมี ผอ.สำนักข่าวดูแล โดยรายงานข่าวผ่านหน้าจอของช่อง 11 ดังนั้นช่อง 11 และสำนักข่าวต่างขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ดังนั้นทางช่อง 11 จะดูแลเรื่องรายการที่เหลืออยู่ในผังรายการประมาณ 60 % ให้เป็นรายการสาระ ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรีไม่อนุญาตให้ช่อง 11 มีโฆษณา งบประมาณทั้งปีของทั้งกรมประชาสัมพันธ์ได้เพียง 1,200 ล้านบาท โดยเป็นงบเงินเดือนทั้งหมดของเจ้าหน้าที่ 700-800 ล้าน งบประมาณที่เหลือจึงไม่พอใช้จ่ายโดยเฉพาะการผลิตรายการ รายการที่ช่อง 11 ผลิตจะเป็นรายการที่อยู่ในห้องส่งเสียส่วนใหญ่เช่นรายการในรูปแบบสนทนา เพราะเป็นรายการที่ลงทุนน้อย และเป็นสาเหตุที่ทำให้ช่อง 11 ต้องมีระบบของการร่วมผลิตรายการกับเอกชนภายนอก ทำให้มีการเช่าเวลาเกิดขึ้น แต่เวลาที่ให้เขานั้นไม่ได้มีบริษัทที่ผลิตรายการมีคุณภาพมีชื่อเสียงดังๆ มาขอเช่าเวลา เพราะไม่สามารถโฆษณา จึงมีแต่บริษัทเล็กๆ เท่านั้นที่มาร่วมผลิตหรือเป็นพันธมิตร การร่วมผลิตรายการนั้นก็จะมียหลายลักษณะ แบบแรกคือคนของส่วนผลิตรายการจะเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ที่มีสายสัมพันธ์กัน และมาร่วมผลิตกันโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันในการประชาสัมพันธ์ให้เวลาหน่วยงานนั้น แบบที่สองคือการร่วมผลิตโดยหน่วยงานนั้นอาจจะมีพิธีกรและเนื้อหาเป็นต้นทุน และมาร่วมผลิตรายการกับช่อง 11 โดยทางช่องจะลงทุนในเรื่องผู้ปฏิบัติงาน อุปกรณ์การผลิตและเวลาการออกอากาศ แต่ไม่มีค่าตอบแทน เพราะถือว่าเป็นการร่วมผลิต ตัวอย่างเช่น ช่อง 11 ร่วมผลิตรายการกับกระทรวงอุตสาหกรรม ทางกระทรวงจะออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปถ่ายทำข้างนอก จ้างพิธีกร ออกค่าตัดต่อ โดยช่อง 11 จะส่งคนไปควบคุมดูแลหรือกำหนดประเด็นเมื่อเข้ามาผลิตในห้องส่งก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายค่าห้องส่ง องค์การที่มาร่วมผลิตจะไม่ได้โฆษณาเป็นสปอตโฆษณาแต่จะได้เป็นในลักษณะสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์การตัวเอง แต่เดิมสทท 11 ภูมิภาคสามารถโฆษณาได้ แต่ในยุครัฐบาล

ทัศนคติกำหนดให้มีคลื่นเดียวหรือเส้นทาง (route) เดียวทั่วทั้งประเทศและห้ามโฆษณา ส่งผลให้ผู้ที่มาเช่าเวลาขอถอนรายการออกไป ตัวอย่างเช่นรายการเพลงลูกทุ่งเวทีไท เคยมาร่วมกับช่อง 11 เพราะหวังจะสามารถโฆษณาหาประโยชน์ได้จากเส้นทางต่างจังหวัด แต่เมื่อโฆษณาไม่ได้ก็จำเป็นต้องถอนรายการเนื่องจากไม่สามารถหารายรับได้ ปัจจุบันผู้บริหารชุดใหม่ของช่อง 11 กำลังมีนโยบายว่า จะให้เช่าเวลาทั้งหมด เพราะจะทำให้มีเม็ดเงินเข้ามาในช่อง 11 แต่ปัญหาว่าใครจะมาเช่าเมื่อติดเงื่อนไขดังกล่าว

อันที่จริงปรัชญาในการทำงานตามโครงสร้างดั้งเดิมของช่อง 11 ซึ่งได้รับเงินทุนช่วยเหลือจากญี่ปุ่นคือการช่วยพัฒนาทางการศึกษาและสนับสนุนการเรียนการสอนให้กว้างขวางกว่าการศึกษาเฉพาะในโรงเรียน แต่ในที่สุดช่อง 11 ต้องมาสนับสนุนการนำเสนอข้อมูลข่าวสารของรัฐและการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล จากกระแสโทรทัศน์สาธารณะ หรือ PSB (Public Service Broadcast) จาก BBC แพร่เข้ามาจึงมีความพยายามในการเปลี่ยนจากการเป็นสื่อเพื่อการศึกษาในยุคแรกเริ่ม และสื่อของรัฐบาลในปัจจุบัน มาเป็นสื่อสาธารณะหรือสื่อภาคประชาชนมากขึ้นด้วยการนำเสนอในสิ่งที่ภาคประชาชนให้ความสนใจ แม้จะมีความพยายามแต่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมยังห่างไกล (ในสหรัฐจะมี Public Broadcasting Service-PBS ได้ปรับหน่วยงานมาเป็นการให้บริการเนื้อหาหรือ content provider เพื่อส่งรายการไปยังสถานีซึ่งให้บริการสาธารณะที่ไม่ได้หมายถึงคนส่วนใหญ่แต่เป็นการนำเสนอเนื้อหาให้กลับคนส่วนน้อยที่ตลาดไม่สนใจเช่นรายการทางการศึกษาโดยเงินทุนมาจากการรับบริจาค Eastman & Ferguson 2006: chap.7) เคยมีการทดสอบเพื่อปรับโครงสร้างของ สทท.11 ในภูมิภาคเช่น ที่เชียงใหม่ นครศรีธรรมราช และขอนแก่น ว่ามีความพร้อมต่อการเป็นสื่อสาธารณะหรือไม่ ความพร้อมดังกล่าวหมายถึง ภารกิจของการมีส่วนร่วม การลงทุนร่วม (เพราะต้องมีค่าใช้จ่าย) และการตรวจสอบร่วม เนื้อหาที่นำเสนอ และการดึงภาคเอกชนให้สนับสนุนพอที่จะทำได้ แต่การให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตเนื้อหายังคงเป็นปัญหาเพราะแม้ประชาชนจะทราบว่ามีสิ่งใดเป็นประโยชน์แต่ยังติดตามรายการบันเทิงที่น่าเฝ้าและมีพฤติกรรมที่ยังชอบเป็นผู้ดูมากกว่าผู้ร่วมผลิต (เพราะแม้แต่ BBC เองก็ต้องเอารายได้จากช่องที่นำเสนอบันเทิงมาสนับสนุนช่องที่เป็นโทรทัศน์สาธารณะ) การทำให้สื่อสาธารณะ

เป็นจุดยืนของช่อง 11 จะต้องทำให้เป็นรูปธรรมคือ การนำเสนอรายการที่สนองตอบต่อประโยชน์ของสาธารณะของสังคมนั้นๆกับคนทุกวัยที่สามารถใช้ประโยชน์จากโทรทัศน์เพื่อให้วิถีชีวิตของตนดีขึ้น เช่น เนื้อหาอาจจำเป็นต้องเจาะไปที่ละกลุ่มในแต่ละรายการด้วยวิธีการนำเสนอที่น่าติดตาม โดยต้องสร้างกลไกของการมีส่วนร่วมและวิธีการนำเสนอให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนจะเป็นปัจจัยผลักดันให้ช่อง 11 ได้รับความนิยม แต่เดิมโทรทัศน์แต่ละช่องเสนอรายการแบบรวมมิตร ผู้คนต้องติดตามรายการที่ตนเองชอบตามเวลาที่ออกอากาศ ในปัจจุบันโทรทัศน์จำเป็นต้องมีจุดยืนของตนเอง เช่น เป็นสถานีข่าว สถานีละคร หรืออื่นๆ โทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิกสะท้อนจุดยืนในการนำเสนอเฉพาะทางด้วยวิธีการที่น่าติดตามและผู้คนก็สนใจ การตอบโต้เช่นนี้จะต้องทำให้ช่อง 11 ไปสู่การเป็น SDU (Service Delivery Unit: หน่วยงานของรัฐที่ไม่ได้เป็นนิติบุคคลแต่มีระเบียบบริหารที่เป็นอิสระเพื่อให้บริการสาธารณะโดยไม่แสวงหากำไร ดูระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องใน www.amsd.moph.go.th/net/psd/Data/SDU.pdf) สืบเนื่องมาจากความต้องการกลไกของการบริหารที่เป็นอิสระ มีสภาพคล่องตัวในการแข่งขัน และการทำสื่อโทรทัศน์นั้นต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อมิให้รายการล้าสมัย หรือการวางแผนรายการต้องใช้งบประมาณสูงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายเงินในการขออนุมัติ หากอนุมัติเงินล่าช้าหรือให้งบค่าใช้จ่ายน้อยเกินไป หรือให้เวลาในการแพร่ภาพจำกัดงานที่ผลิตได้และโอกาสในการแข่งขันก็จะลดลง การตรวจสอบการใช้งบประมาณในระบบราชการใช้ไม่ได้กับงานศิลปะที่ต้องลงทุน จำเป็นต้องได้งบประมาณสนับสนุน แต่ตามระเบียบราชการรายได้ต้องหักเข้าคลังฯก่อน แล้วจึงขออนุมัติเบิกมาใช้ทีหลัง ซึ่งอาจจะอนุมัติให้หรือไม่ให้ก็ได้ หากมีโครงสร้างตามระบบ SDU ก็สามารถบริหารหรือดูแลกันเองในการวางแผนงบประมาณ และการจ้างคนได้ตามความเหมาะสมตามและค่าตอบแทนที่คุ้มค่า รวมทั้งสิทธิต่างๆที่พนักงานพึงได้รับ ตลอดจนความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหลังจากเข้าไปทำงานในระบบใหม่ ด้วยโครงสร้างแบบใหม่ที่ทำให้การเปรียบเทียบช่อง 11 กับช่องอื่นๆมีความใกล้เคียงกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามแนวความคิดโครงสร้างใหม่เจียบหายไปจากช่อง 11 แต่ไปปรับใช้ที่ TITV แทน ในขณะที่โครงสร้างของช่อง 11 ยังเป็นเช่นเดิมอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของอธิบดีและอธิบดีพลของรัฐมนตรีที่

สามารถแทรกแซงนโยบายและการโยกย้ายข้าราชการ ด้วยเหตุนี้บทบาทหน้าที่ภารกิจของช่อง 11 จำเป็นต้องทำในสองลักษณะควบคู่กันไป ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการในระบบราชการ กล่าวคือ การมีโครงสร้างองค์การซึ่งมีหน้าที่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของรัฐ โดยเฉพาะเรื่องของนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ประชาชน หรือกล่าวได้ว่ามีบทบาทเป็นสื่อของกรมประชาสัมพันธ์ อีกลักษณะหน้าที่ คือ การทำหน้าที่ในการบริหารสื่อที่ไม่เหมือนสื่อโทรทัศน์ทั่วไปในเรื่องการบริหารจัดการ เพราะใช้ระเบียบราชการเข้ามาบริหารสื่อโทรทัศน์ ดังนั้นพนักงานช่อง 11 เป็นข้าราชการแต่ต้องมาทำงานด้านสื่อ โครงสร้างองค์การของช่อง 11 จึงก็ยังเป็นปัญหาดามที่กล่าวไปแล้ว ระหว่างสายบังคับบัญชาแบบข้าราชการซึ่งเป็นโครงสร้างการทำงานในแนวดิ่งและความเป็นอิสระและเสรีในการเป็นสื่อมวลชนซึ่งเป็นการทำงานในแนวระนาบ แม้แต่ช่อง 11 ส่วนกลาง ก็ไม่สามารถประสานงานในการผลิตข่าวอย่างคล่องตัวเนื่องจาก สทท 11 ส่วนภูมิภาคแยกการบริหารโดยขึ้นกับสำนักประชาสัมพันธ์เขต การทำงานจึงต้องมีหนังสือจากส่วนกลางไปยังผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ทั้ง 10 เขต ก่อนจะถึงมือนายสถานีส่วนภูมิภาค ซึ่งไม่สามารถติดต่อกันได้โดยตรงในการผลิตงานแต่ละชิ้น นำแปลกทั้งๆที่ต่างฝ่ายต่างก็มีหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผลิตข่าวสารในเชิงบวกให้กับรัฐบาล เผยแพร่นโยบายของรัฐที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และสะท้อนความคิดของประชาชนเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ แต่ต่างฝ่ายต่างก็นำนโยบายไปปฏิบัติกันเอง การสั่งงานหรือการประสานโดยตรงระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคในการผลิตข่าวกลายเป็นปัญหาเนื่องจากเขตทั้ง 10 สามารถทำหน้าที่สื่อสารมวลชนได้โดยสมบูรณ์ในตัวเอง จึงไม่ได้ทำงานในฐานะเครือข่ายอย่างแข็งแกร่งแม้ว่าจะอยู่ภายใต้อธิปไตยเดียวกันก็ตาม โครงสร้างในการทำหน้าที่สื่อจึงแยกไม่ขาดจากโครงสร้างในการบริหารราชการ อันที่จริงโครงสร้างองค์การเป็นปัญหาน้อยกว่าระเบียบราชการที่ใช้ เนื่องจากโครงสร้างทำงานได้โดยตัวของมันเอง แต่ระเบียบราชการทำให้การทำงานแบบเครือข่ายไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะระเบียบราชการขัดกับพฤติกรรมและการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนตัวอย่างเช่น ระบบการเบิกจ่ายเงิน การซื้ออุปกรณ์ต่างๆ และการเซ็นชื่อในเวลาเข้า-ออกก็ขัดกับธรรมชาติของคนทำสื่อ เมื่อมีความพยายามให้ช่อง 11 เป็นองค์การอิสระหรือ

องค์การมหาชน คนเก่าแก่ที่เคยอยู่กับระบบราชการมานานกลัวความไม่มั่นคงจากการถูกประเมิน กลัวการเสียสิทธิ์ในฐานะข้าราชการ กลัวการสูญเสียอำนาจในการเป็นกรมประชาสัมพันธ์ และกลัวพ่ายแพ้ในการแข่งขันทางการตลาด กลับกลายเป็นว่าคนในองค์กรระดับบนไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง จึงมีเพียงคนกลุ่มน้อยที่ทำงานด้านสื่อในกรมประชาสัมพันธ์เท่านั้นที่อยากไปอยู่นอกกระบบราชการแบบโทรทัศน์เสรี หรืออย่างน้อยเป็น SDU ในระบบโทรทัศน์สาธารณะ

สำหรับไอทีวี-ITV จะมีการจัดโครงสร้างไม่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์อื่น เช่น โครงสร้างประกอบด้วยคณะกรรมการของไอทีวี ซึ่งมีกรรมการผู้อำนวยการ (MO) รับนโยบายมาดำเนินการผ่านผู้บริหารชั้นสูง แต่กระนั้น สถานีโทรทัศน์ไอทีวีก็มีการจัดโครงสร้างที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองเช่นกัน ในช่วงที่มีปัญหากับสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จะมี CFO (Chief Financial Officer) เป็นตำแหน่งที่บริษัทแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลระบบการบริหารการดำเนินแผนการธุรกิจ และบริหารด้านการเงินกับผลประกอบการเพื่อการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ (โดยตั้งเป้าว่าต้องอยู่ในอันดับที่สามของสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด) และหน้าที่ดูแลในส่วนของกฎหมายด้วย รายการ (program) ของไอทีวีจะแยกออกเป็น 2 ด้านได้แก่ ด้านบันเทิง กับด้านข่าว ข่าวของไอทีวีไม่ได้แยกเป็นอิสระแม้ว่าสถานีนี้จะให้ความสำคัญกับด้านข่าว แต่มองข่าวเป็นรายการอย่างหนึ่ง โครงสร้างของฝ่ายข่าวหรือรายการข่าวเป็นโครงสร้างที่ใหญ่ที่สุด มีคนมากถึง 40-50 % (400 คนเศษจากพนักงานราวหนึ่งพันคน) ของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นฝ่ายรายการจึงเป็นหัวใจในการผลิตและประสานการผลิต ฝ่ายการตลาดเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมรายการที่ผลิตขึ้นมาเพื่อเชิญชวนให้คนมาซื้อโฆษณา ซึ่งแต่เดิมการผูกขาดของโทรทัศน์ประกอบกับการแย่งกันลงโฆษณาจากลูกค้าจึงไม่จำเป็นต้องมีฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขายแต่อย่างใด ในปัจจุบันฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายรายการต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์รายการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนเพื่อให้ขายโฆษณาได้ เช่น รายการ Hot News มาจากการวิเคราะห์เพื่อให้คนในเมืองที่มีกำลังซื้อสูงได้ชมข่าวตอน 3 ทุ่ม ในแบบฉบับข่าวคนเมืองคือกระชับฉับไวและมีเนื้อหาต่างจากข่าวภาคอื่น หรือรายการร่วมมือร่วมใจเพื่อนำเสนอข่าวในแบบพูดคุยที่สามารถเข้าหาชาวบ้าน ฝ่ายการตลาดในไอทีวีจึงเป็นผู้มีหน้าที่วางรูปแบบรายการจนมีความชัดเจนเพื่อให้ฝ่ายขายไป

เสนอรายการเพื่อเชิญชวนให้ลูกค้าตัดสินใจลงโฆษณา นอกจากนี้ฝ่ายการตลาดยังทำแผนการโฆษณาครบวงจรสื่อโทรทัศน์และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้ผู้รับชมเปิดรับชมรายการ ไอทีวีเชื่อมั่นว่าฝ่ายการตลาดของตนมาก่อนและแข็งแกร่งกว่าสถานีอื่น เช่น การให้ความสนใจรายการผู้หญิง หรือ Asian Series เช่น ภาพยนตร์เกาหลี แต่ที่ไปไม่ถึงเป้าหมายด้วยเหตุเพราะนโยบาย การดำเนินการ และเครือข่ายไม่มีความชัดเจน ฝ่ายรายการของไอทีวีมีการทำงาน 2 ด้าน คือ ส่วนที่ผลิตเอง และส่วนไม่ได้ผลิตเอง ส่วนรายการของไอทีวีเองที่ผลิตขึ้นมานั้นก็มีอยู่เพียงหนึ่งรายการหรือสองรายการเท่านั้น เช่น รายการร้านชายามเช้า ในส่วนที่ไม่ได้ผลิตเองเป็นการปล่อยเวลาให้ลูกค้าเช่าช่วงไปผลิตนั้น ฝ่ายรายการจะเป็นผู้ดูแลและประสานกับลูกค้าหรือผู้เช่าทั้งหลายรวมถึงเรื่องจัดซื้อรายการ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ให้นโยบายในการคัดเลือกผู้ผลิตและผู้เช่าที่ยังเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่ารายการของผู้เช่าทั้งหลายนั้นดีหรือไม่ดี นอกจากฝ่ายรายการแล้วยังมีฝ่ายวิศวกรรมเป็นฝ่ายที่ทำให้โปรแกรมเดินไปได้ นอกเหนือจากฝ่ายขายกับฝ่ายการตลาดที่จะมาช่วยดูแลสินค้าและผู้ชม กล่าวได้ว่าไอทีวีมีอยู่ 7 ฝ่าย กล่าวคือ ฝ่ายข่าว ฝ่ายการตลาด (แยกออกเป็นการตลาดด้านรายการข่าว และการตลาดด้านรายการบันเทิง) ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายสำนักและทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคนิค โครงสร้างองค์การของไอทีวีจึงมีความกระชับรัดเมื่อเทียบกับโครงสร้างองค์การของสถานีอื่นๆ จึงทำงานได้รวดเร็วกว่าเพราะจากผู้จัดการแผนกถึงผู้อำนวยการฝ่าย แต่ก็มิใช่ว่าเสียเช่นกัน เพราะทำให้ขาดการกลั่นกรองอย่างถี่ถ้วน

โดยสรุป สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งมีการจัดโครงสร้างในการทำงานแตกต่างกันไปอันเนื่องมาจากลักษณะของกิจการขององค์กร เช่น ไอทีวีมีโครงสร้างที่กระชับเพื่อความรวดเร็วในการเป็นสถานีข่าวมาแต่เดิม เพราะจากคณะกรรมการบริหาร ผ่านกรรมการผู้อำนวยการแล้วแยกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายข่าว ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายสำนักและทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคนิค ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีโครงสร้างที่ซับซ้อนแยกแยะเป็นรายละเอียดจากคณะกรรมการบริหาร เป็นตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ไล่เรียงไปเป็นรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการจึงแบ่งส่วนมาเป็นฝ่ายถึง 19 ฝ่าย ซึ่ง

ในปัจจุบันบางฝ่ายเช่น ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายข่าว ยังต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ผู้อำนวยการของสถานีเทียบเท่าระดับ 9 มีผู้อำนวยการระดับ 8 คูณส่วนต่างๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนเทคนิค ผู้อำนวยการส่วนจัดและควบคุมรายการ ผู้อำนวยการส่วนผลิต สำหรับ ผู้อำนวยการส่วนข่าวได้รับการยกฐานะเป็นสำนักข่าวแล้ว ส่วนไอทีวีมีโครงสร้างที่กระชับและให้ความสำคัญกับฝ่ายการตลาดแต่ทั้งนี้ยังคงอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้บริหารระดับสูง

บทสรุป

องค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับใดจะมีการจัดองค์การคล้ายคลึงกัน คือมีคณะกรรมการประจำบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนเครือญาติเป็นหลัก มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการบริษัทมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้ที่มาจากผู้บริหารในกิจการหนังสือพิมพ์เป็นหลัก กรรมการในคณะกรรมการบริษัทส่วนหนึ่งมักดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารเพื่อดูแลการทำงานไม่ให้เบี่ยงเบนไปจากนโยบายที่วางไว้ โครงสร้างของบริษัทประกอบด้วยหลายฝ่าย จำนวนฝ่ายในแต่ละบริษัทมีไม่เท่ากัน แต่แบ่งภารกิจได้เป็น 3 ลักษณะซึ่งมีกรรมการผู้จัดการหรือกรรมการผู้อำนวยการดูแลการทำงานทั้งบริษัท ได้แก่ ส่วนงานสำนักงานเช่น ฝ่ายการเงิน-การบัญชี ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายอาคาร-ยานยนต์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย เป็นต้น ส่วนของโรงพิมพ์ ฝ่ายต่างๆในสำนักงานและในโรงพิมพ์มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ สำหรับในส่วนกองบรรณาธิการถือว่าเป็นหัวใจของงานในการผลิตข่าวและข่าวสาร เพราะในส่วนนี้จะเรียกผู้ดูแลว่า หัวหน้ากองบรรณาธิการหรือผู้อำนวยการข่าว ซึ่งรับผิดชอบโต้ะข่าวทั้งหมดซึ่งมีหัวหน้าโต้ะรับผิดชอบข่าวเช่น โต๊ะหรือสายข่าวการเมือง โต๊ะหรือสายข่าวเศรษฐกิจ โต๊ะข่าวหรือสายข่าวอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรือโต๊ะข่าวหรือสายข่าวฟุตบอล โต๊ะข่าวหรือสายข่าวมวย เป็นต้น ในบรรดาโต้ะทั้งหมดถือว่าโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งสำคัญที่สุดซึ่งเรียกผู้ดูแลว่าบรรณาธิการข่าวหน้าหนึ่ง ข่าวที่เลือกสรรแล้วจะถูกไปวางรูปเล่มโดยฝ่ายบรรณาธิการ ซึ่งจะจัดหน้าต่างๆตาม

โต๊ะข่าวเช่น หน้าต่างประเทศ หรือหน้าการศึกษา เป็นต้น โดยกระบวนการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามลำดับคือ จากต้นฉบับ ไปสู่การผลิต จากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย โครงสร้างของสื่อนิตยสารมีความคล้ายคลึงแต่ก็แตกต่างกันไปสื่อหนังสือพิมพ์ โครงสร้างของนิตยสารมีทั้งเรียบง่ายและซับซ้อนในการทำความเข้าใจ นิตยสารที่เรียบง่ายให้ความสำคัญกับงาน 4 ด้าน คือ กองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายจัดการ และฝ่ายผลิตซึ่งจะนำผลงานไปเข้าโรงพิมพ์ต่อไป นิตยสารจำนวนไม่น้อยที่จ้างโรงพิมพ์ นิตยสารที่มีโครงสร้างเรียบง่ายมักเป็นนิตยสารท้องถิ่นที่แนวทางการบริหารเชิงอนุรักษ์หรือมีความเป็นราชการสูงโดยจะให้ความสำคัญกับความถูกต้องของภาษาและมรรยาทในทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความรู้แบบไทยๆ ที่สะท้อนเรื่องราวของวิถีชีวิต วัฒนธรรม และบุคคลชั้นสูง ส่วนนิตยสารที่มีโครงสร้างซับซ้อนจะแบ่งงานเป็นฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายการขายและตลาด ฝ่ายการส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ กองบรรณาธิการที่ครอบคลุมงานเขียนทั้งหมด (ในกรณีที่เป็นเครือข่ายต้องมี group editor ดูแลหัวของนิตยสารจำนวนหนึ่ง) งานผลิตและกราฟฟิคดีไซน์ และงานประสานกับการผลิตเช่นการถ่ายภาพ การถ่ายแฟชั่น การให้คิว การติดต่อขออนุญาตใช้สถานที่ถ่ายทำ และการประสานงานกับโรงพิมพ์ ยิ่งเป็นนิตยสารที่เป็นหัวนอกหรือใช้ใบอนุญาตการขอจัดพิมพ์จากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะยังมีความซับซ้อนในการแบ่งขอบเขตอำนาจเช่น การคำนวณการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ การให้คนไทยดูแลตลาดภายในประเทศแต่ด้านเนื้อหาต้องหารีบกับบริษัทแม่เพื่อการคงเอกลักษณ์ของนิตยสาร และการสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน

แม้สถานีวิทยในประเทศไทยจะมีรัฐเป็นเจ้าของคลื่นโดยผู้จัดทำรายการมีทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือกึ่งราชการที่เป็นเจ้าของคลื่นดำเนินการเองหรือให้ผู้เช่าเวลาไปดำเนินการต่อไป โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเฉพาะ บางสถานีเป็นสถานีโดดๆ บางสถานีมีเครือข่ายทั้งที่แข็งแกร่งและจับตัวกันหลวมๆ และบางสถานีมีการดำเนินงานของสำนักข่าวร่วมด้วย สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีสถานีในเครือข่ายจำนวนมาก แต่สถานีเครือข่ายในภูมิภาคกลับขึ้นตรงกับประชาสัมพันธ์เขตที่มีอยู่ 8 เขต เฉพาะสถานีในกทม. ที่จับมือกันแบ่งส่วนราชการเป็นส่วนผลิตรายการ ส่วนกระจายเสียงในประเทศ (เช่นจัดทำผังรายการ) ส่วนของการกระจายเสียงต่างประเทศ (การผลิตที่ไม่ใช่ภาษาไทย) ส่วน

บริหารการดนตรีเป็นการดูแลการผลิตรายการที่เกี่ยวกับดนตรี และส่วนเทคนิคจะเป็นงานที่สัมพันธ์กันระหว่างฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการรายการ สำหรับสถานีวิทยุสมท.มีทั้งคลื่นในส่วนกลางและภูมิภาค แต่ละคลื่นคล้ายวิทยุย่อยมีผู้บริหารประจำคลื่นซึ่งมีทีมงานเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีสำนักข่าวไทย มีหน้าที่ผลิตข่าวโดยอาศัยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุในเครือเป็นผู้เผยแพร่ข่าว ส่วนสถานีวิทยุกองทัพบกมีเครือข่ายจำนวนมากแทบทั้งหมดให้เอกชนเช่าช่วงเวลาไปออกรายการ ซึ่งบางช่วงนำเสนอข่าวจากศูนย์ข่าวกองทัพบก สถานีวิทยุทางการศึกษาทั้งวิทยุบก.และจุฬามีโครงสร้างขององค์การที่ออกนอกระบบราชการทำหน้าที่สอดคล้องกับสถาบันการศึกษาเช่นการนำเสนอรายการเกษตรของวิทยุบก. และรายการวิชาการที่หลากหลายของสถานีวิทยุจุฬา มีเครือข่ายบางแห่งเช่นร่วมด้วยช่วยกันที่ไม่มีสถานีของตัวเองต้องเช่าคลื่น 101 และมีเครือข่ายอีก 27 สถานี คล้ายคลึงกับบริษัทรับผลิตรายการละครวิทยุของคณะเกษตรที่พำนักที่สถานีวิทยุกองปราบเป็นแม่ข่าย ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน. เป็นสถานีทางราชการที่จัดทำรายการเองแบ่งเป็นส่วนผลิตรายการวิทยุตามอัตราฯ และส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร นอกเหนือจากส่วนจัดรายการและออกอากาศที่ดูแลเกี่ยวกับการงานช่างและเทคนิค สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งมีการจัดโครงสร้างในการทำงานแตกต่างกันไปอันเนื่องจากลักษณะของกิจการขององค์การ เช่น ไอทีวีมีโครงสร้างที่กระชับเพื่อความว่องไวในการเป็นสถานีข่าวมาแต่เดิม ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีโครงสร้างที่ซับซ้อนแยกแยะเป็นรายละเอียดทั้งยังเปิดให้มีการพัฒนาต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 มีระบบบริหารที่ไม่แตกต่างไปจากหน่วยราชการอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันหมายถึง การบริหารจัดการเพื่อเข้าถึงผู้รับสารและเอาชนะคู่แข่งหรือสถานีช่องอื่นหรือสื่อสารมวลชนอื่นๆ ในการนี้จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ รวมไปถึงการวิเคราะห์จุด

แข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรืออุปสรรค โดยดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหลายอย่างเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อ หนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่ที่เข้าตลาดหลักทรัพย์เช่น หนังสือพิมพ์มติชน ซึ่งมีการจัดองค์การในรูปสำนักพิมพ์ทำให้มีการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ในหลายรูปแบบ และมีการจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง ทำให้การตีพิมพ์เป็นไปด้วยความประณีต และรวดเร็วกว่า อันที่จริงจุดเด่นของหนังสือพิมพ์อยู่ที่การนำเสนอข่าวโดยเฉพาะ การพาตัวที่หือหาว ทั้งที่เนื้อหาภายในไม่ได้มีจุดเด่นที่แตกต่างจากฉบับอื่น จนอาจกล่าวได้ว่าการแข่งขันของหนังสือพิมพ์เป็นการแข่งขันในการนำเสนอข่าว โดยขึ้นกับสิ่งอื่นไม่มากนักเช่นเทคโนโลยีก็มีการใช้ที่ไล่เลี่ยกัน ทั้งนี้ไม่รวมถึงกลุ่มผู้อ่านที่มีความผูกพันภักดีสูงก็จะติดในหัวหนังสือพิมพ์ฉบับนั้น เช่น คนอ่าน เดลินิวส์เพราะคุ้นเคย หรืออ่านโพสต์เพราะชอบสไตล์แบบนั้น หนังสือพิมพ์ เล็กกลับมีความง่ายในการเลือกนำเสนอเพราะมีแผนประจำ แต่หนังสือพิมพ์ฉบับใหญ่มีปริมาณการจำหน่ายมากและแพร่กระจายไปสูงต้องระวังในเรื่องการพาตัวเป็นพิเศษที่จะโน้มน้าวใจให้คนซื้อไปอ่าน หากผู้อ่านมีศรัทธาในหนังสือพิมพ์ ฉบับใด ก็จะมี ความเชื่อมั่นสูง หากลงผิดพลาดไปย่อมกระเทือนถึงกลุ่มคนอ่าน จำนวนยอดจำหน่ายต้องรองรับไปกับเนื้อหาที่ถูกต้องด้วย คนซื้อหนังสือพิมพ์ เพราะมีความศรัทธาด้วย อันแตกต่างไปจากโทรทัศน์ที่สามารถเปิดดูได้หลาย ช่อง ความศรัทธาของผู้ชมจึงไม่เท่ากับผู้อ่าน นอกจากนั้นข่าวโทรทัศน์ไม่ค่อยมี เนื้อหาและไม่ลึกซึ้ง โทรทัศน์ยังต้องอาศัยข่าวจากหนังสือพิมพ์ ยกเว้นบางกรณี เช่นการแอบถ่ายขบวนการคดโกงของไอทีวีซึ่งต้องทำให้แตกต่างไปจากการ นำเสนอของหนังสือพิมพ์จึงจะเอาชนะหนังสือพิมพ์ได้ กระนั้นหนังสือพิมพ์ก็เอา ละครของโทรทัศน์ไปพิมพ์เป็นนิยายในหนังสือพิมพ์ ยกเว้นหนังสือพิมพ์หัวข่าว ดำแม้จะเคยมีการลงพิมพ์นวนิยายเรื่องยาวแต่ไม่ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ หนังสือพิมพ์จำเป็นต้องยึดเอาการนำเสนอข่าวเป็นหลัก การนำเสนอข่าวมิได้ กำหนดจากความต้องการของคนทำสื่อ หากพิจารณาจากกระแสของผู้คนเพื่อ นำมากำหนดวิธีการนำเสนอ การนำเสนอข่าวต้องสร้างความรู้สึกใกล้ชิดผู้อ่านทั้ง

ในเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของผู้คน จึงไม่แปลกที่มีเรื่องสภาพแวดล้อม และเรื่องของคนรากหญ้ามากขึ้น โຕะข่าวจากเดิมไม่กี่โຕะต้องเพิ่มจำนวนหลาย โຕะเพื่อลงรายละเอียดและได้มาถึงสิ่งที่รู้อย่างผู้เชี่ยวชาญ โดยจะไม่เท่าทัน ปัญหาไม่ได้อีกต่อไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้ได้รับความเชื่อถือจากสังคมจนพัฒนา กลายเป็นสัญลักษณ์และภาพลักษณ์ของหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน เมื่อนักข่าว ออกไปหาข่าวจะได้รับการต้อนรับสามารถหาข้อมูลมานำเสนอได้อย่างเป็นวัฏ จักร ความเชื่อมั่นในตราสัญลักษณ์ของมติชนทำให้ยอดขายอยู่ในระดับเป็นผู้นำ พลอยทำให้หนังสือประเภทอื่นๆที่ผลิตภายใต้ตราของมติชนได้รับการยอมรับไป ด้วย แม้ว่ามติชนจะมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน แต่อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จมา จากความสามารถของบุคลากรมากกว่ามาจากวิสัยทัศน์ มีแต่การรับรู้โดยนัยยะ ว่ามติชนต้องเป็นหนังสือพิมพ์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่ง และต้องทัน กระแสโลก เพื่อการนี้จึงมีพันธกิจคือ การทำงานหนักเพื่อให้ไปไกลกว่าโลกก้าว หนึ่ง เคียงคู่ไปกับความประหยัดและความพอเพียง ความตื่นตัวดังกล่าวทำให้ พยายามเอาชนะการทำทลายจากสื่อหนังสือพิมพ์หัวอื่นเช่นหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ ด้วยการเพิ่มเรื่องราว lifestyle ของโຕะประชาชนมากขึ้นเช่น วงการไอโซ อย่างไรก็ตามการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างสื่อหนังสือพิมพ์ด้วยกัน มีโอกาสทำ ให้หนังสือพิมพ์หัวต่างๆมีความแตกต่างกันน้อยลง เช่น บางทีหนังสือพิมพ์มติ ชนก็จะเล่นข่าวอาชญากรรมเช่นกัน นอกจากนี้ไม่ใช่เรื่องแปลกที่สื่อต้องหันไป เล่นกับกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง เช่น การช่วยเหลือ โรงเรียนหรือการศึกษาเพื่อเป็นการตอบแทนหรือคืนกำไรให้กับสังคม ยุทธศาสตร์ดังกล่าวทำให้คนในองค์กรมติชนเห็นว่าเป็นหนังสือพิมพ์ประเภท ข่าวหนักที่ยังไม่มีคู่แข่งน่ากลัว ในสายตาของผู้บริหารระดับสูงของมติชนเชื่อว่า เพราะความโปร่งใสเพื่อความถูกต้องและเปิดเผยในการทำข่าวที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวมสนองต่อความต้องการของผู้อ่านแม้ว่ามติชนจะต้อง คำนึงถึงความอยู่รอดด้วยเพื่อให้อุดมการณ์คงอยู่อย่างต่อเนื่องต่อไป การพัฒนา ความเข้มแข็งในตราสินค้าของสื่อมติชนเป็นสิ่งจำเป็นด้วยกลยุทธ์ต่างๆ แต่ ท้ายที่สุดตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับ จะวัดกันที่ยอดผู้อ่านและโฆษณาที่มี ปริมาณเพิ่มมากขึ้นในสื่อสิ่งพิมพ์ทุกตัวของสำนักพิมพ์มติชน ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มต่างๆจึงมีความจำเป็นไม่ว่าการเข้าร่วมกิจกรรมทาง

สังคม หรือการจัดโต๊ะกลม การสัมมนา การรายงาน จัดโครงการ หรือการณรงค์ เลือกตั้งกับกลุ่มต่างๆในสังคมเช่น การเลือกตั้งของสหภาพนายความซึ่งมีสมาชิกกว่าห้าหมื่นคนทั่วประเทศ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงพยายามมุ่งไปสู่ความเป็นหนังสือพิมพ์ของชาติ กล่าวคือ เมื่อนึกถึงหนังสือพิมพ์ของประเทศไทยต้องนึกถึงหนังสือพิมพ์มติชน และต้องได้รับการระลึกถึงไม่เฉพาะคนภายในประเทศเท่านั้นแต่ต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลด้วย ความพยายามในการเป็นหนังสือพิมพ์ที่เป็นตัวแทนของชาติจะต้องดำเนินต่อไปให้เข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ พันธกิจที่ต้องเร่งดำเนินการคือการเป็นสื่อกลางในการลดช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน คนในเมืองกับคนในชนบท คนที่ด้อยการศึกษากับคนที่มีการศึกษา และคนที่มีโอกาสดูกับคนไม่มีโอกาส หน้าที่ของสื่อกลางคือการทำให้เกิดความเปิดเผยอย่างโปร่งใส สามารถติดตามตรวจสอบต่าง ๆ จากหนังสือพิมพ์มติชนเพื่อให้ช่องว่างลดลงหรือหมดไป อุปสรรคที่เกิดขึ้นจะมาจากจุดอ่อนที่จำเป็นต้องขจัดให้หมดไปด้วย ซึ่งโดยปกติจุดอ่อนของการทำสื่อมาจากความพยายามเพิ่มศักยภาพในทางธุรกิจโดยเฉพาะการขายหนังสือพิมพ์และการขายโฆษณาซึ่งเป็นส่วนที่หนังสือพิมพ์ประเภทขายข่าวหนักมักเชี่ยวชาญในการทำสื่อแต่ขาดความชำนาญหรือความคล่องตัวในการขายซึ่งยังมีแนวทางเชิงอนุรักษ์นิยมอยู่ ด้วยเหตุนี้จึงมีการทบทวนกลยุทธ์ทั้งในแผนระยะสั้นและระยะยาวในการกระตุ้นคนในองค์กรให้มีความกระฉับกระเฉงผูกพันต่อเพื่อนในองค์กรหรือวางน้ำหนักในการจัดจำหน่าย หรือโฆษณา ในขณะที่กระตุ้นคุณภาพในการผลิตของกองบรรณาธิการ แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงอุปสรรคจากภายนอกโดยเฉพาะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทั้งที่มีต่อบริษัทและต่อผู้บริโภคที่เป็นผู้อ่าน ซึ่งรายได้จากการขายข้อมูลของศูนย์ข้อมูลเป็นตัวแปรที่ช่วยลดการกดดันจากภาวะเศรษฐกิจลงได้ระดับหนึ่ง

ในกรณีของหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่ที่เป็นหัวสีเช่นหนังสือพิมพ์เดลินิวส์มีพัฒนาการคล้ายคลึงกับมติชน กล่าวคือ ค่อยๆพัฒนาก่อเป็นรูปร่างจากอดีตที่ยังไม่มีแนวทางชัดเจนในภาพรวม เพราะเจ้าของทุนคือคุณประชา เหตุระดมจากวิศวกรรมศาสตร์ แต่กระนั้นก็มุ่งเน้นการทำหนังสือพิมพ์มากกว่าจะเสนอข่าวระรานผู้อื่น และได้วางกรอบการทำงานของแต่ละคนเพื่อนำมาวัดผลงาน เมื่อเดลินิวส์ครบ 40 ปี แนวทางที่ริเริ่มได้ตกผลึกชัดเจนคือเป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่

สร้างศัตรูกับใคร วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริงจากทุกฝ่าย จนอาจเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน แต่ก็กลายเป็นแนวทางของหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ การดำเนินแนวทางดังกล่าวสะท้อนได้จากยอดผู้อ่านดังเช่นในปี 2537-2538 กรณีของที่ดิน สปก. ที่เดลินิวส์เสนอข่าวอิงคนชนบทไม่ใช่คนกรุงเทพฯซึ่งไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับเรื่องดังกล่าว การเสนอข่าวอีกด้านหนึ่งอาจทำให้คนเข้าใจผิดคิดว่ารับใช้ประชาธิปไตย เช่นเดียวกับการนำเสนอข่าวทั้ง 2 ด้านของรัฐบาลทักษิณในปี 2549 โดยไม่ได้สนใจว่าจะเป็นที่ชื่นชอบของนายกรัฐมนตรีในตอนนั้นหรือไม่ แต่ยอดขายของเดลินิวส์กลับเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์หัวสีมีแนวโน้มลดลง เพราะหนังสือพิมพ์หัวสีได้รับความผูกพันภักดีไม่แข็งแกร่งจากคนอ่านเช่นหนังสือพิมพ์หัวขาวดำ เพราะคนชนบทที่อ่านหนังสือพิมพ์ ส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่อาศัยในชุมชน แม้คนจะชอบซื้ออ่านแต่ก็เปลี่ยนหัวหนังสือพิมพ์ได้ง่ายกว่า อย่างไรก็ตามการทำหนังสือพิมพ์ไม่อาจมองหนังสือพิมพ์เป็นตัวสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง แต่มันอยู่ที่ความไว้วางใจที่ผู้อ่านมอบให้แก่คนทำหนังสือพิมพ์ กล่าวคือ คนอ่านไม่ได้เชื่อในตัวข่าวแต่เชื่อในความเป็นเดลินิวส์ ในทำนองเดียวกันคนอ่านหนังสือพิมพ์หัวไหนก็เพราะศรัทธาในหนังสือพิมพ์หัวนั้น ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องทำให้เดลินิวส์เป็นสถาบันที่อ้างอิงได้ของสังคม และเป็นประวัติศาสตร์ที่สามารถค้นคว้าอ้างอิงข้อมูลข่าวสารอาจหาจากที่ไหนก็ได้ แต่ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญที่สื่อหนังสือพิมพ์ต้องยึดเป็นแนวทางไว้ ความน่าเชื่อถือของหนังสือพิมพ์จึงเป็นหัวใจแต่กระนั้นเดลินิวส์ก็ยังไม่มีการรองรับกับวิสัยทัศน์แบบนี้ คู่แข่งของหนังสือพิมพ์จึงเป็นหนังสือพิมพ์ด้วยกันไม่ใช่สื่อสารมวลชนอื่นๆเช่น โทรทัศน์หรืออินเทอร์เน็ต หรืออื่นๆแต่อย่างใด เพราะแม้สื่อสารมวลชนอื่นๆจะพัฒนาก้าวหน้า แต่ยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ก็ได้ลดน้อยลงเลย สิ่งที่ทำให้ยอดหนังสือพิมพ์ตกเพราะการขึ้นราคามากกว่าแต่ก็เป็นไปชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเนื่องจากคนจะเลือกซื้อหนังสือพิมพ์น้อยลงเหลือเพียงฉบับเดียวหรือเท่าที่จำเป็น ดังนั้นหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจึงคล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่านเช่น มุมทหาร มุมคนไทยในต่างแดน หรือมุมพระเครื่อง เป็นต้น แต่ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้เกิดเงินเลยจนทำลายภาพรวมของความเป็นเดลินิวส์ ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่โปร่งใสกับฐานข่าวเพื่อการแสวงหาข่าวและความ

ร่วมมือในการเป็นหูเป็นตาให้ ความสัมพันธ์กับฐานข่าวไม่ได้จากผลประโยชน์แต่หากเกิดจากร่วมแนวทางหรืออุดมการณ์กับหนังสือพิมพ์ที่นักข่าวสังกัด เช่นเดียวกันกับการใส่ใจในคำร้องทุกข์ของประชาชนเนื่องจากเป็นที่มาของข่าวด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงสื่อไม่ใช่ในฐานะคนอ่านเท่านั้นแต่ต้องมีโอกาสมีส่วนร่วมด้วยโดยเฉพาะเยาวชนคนรุ่นใหม่ซึ่งสามารถเป็นฐานของผู้อ่านได้อย่างยาวนานที่ก้าวไปพร้อมกับจุดยืนของหนังสือพิมพ์ที่ว่า "อ่านความจริง อ่านเดลินิวส์" การที่เดลินิวส์เป็นหัวสื่งแยกไม่ออกจากการนำเสนอข่าวสารบางประเภทซึ่งเป็นที่สนใจของตลาด เช่น การออกห่วย หรือข่าวประหลาดบอกเลขเด็ดไปห่วย ซึ่งบางทีมันก็กลายเป็นสื่สนที่คนอ่านเองก็ไม่ได้จริงจิงอะไรมากมาย แต่ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายระดับ ระดับชาวบ้านอาจทำตามในสิ่งที่ชี้นำ จนอาจกล่าวได้ว่าหนังสือพิมพ์ชี้นำ แต่ส่วนหนึ่งมันสะท้อนสังคม การที่ข่าวมีหลากหลายเพราะการบริหารจัดการของเดลินิวส์เป็นครอบครัวขนาดใหญ่ การตัดสินใจอาจไม่ได้อยู่ในแนวเดียวกัน ยกเว้นในกองบรรณาธิการที่มีความชัดเจนภายใต้การบริหารงานของบก.ผู้พิมพ์ผู้โฆษณาที่เข้าใจการทำงานของสื่อ และคงจะเป็นเช่นนี้ต่อไปเนื่องจากเดลินิวส์เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงทางการเงินไม่จำเป็นต้องเข้าตลาดหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตามในระยะหลังเดลินิวส์ได้จ้างบริษัทโฆษณาซึ่งมีความเชี่ยวชาญมาทำการตลาดซึ่งทำให้ผู้คนตระหนักถึงตราสินค้าเดลินิวส์มากขึ้น แม้ว่าการเพิ่มยอดของหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่จะเป็นเรื่องยากก็ตาม แต่ก็พยายามให้ครอบคลุมมวลชนทุกกลุ่มเข้าไว้ หากจะให้น้ำหนักกับกลุ่มคนอ่านเฉพาะก็ใช้วิธีการเติมเนื้อหาในกลุ่มนั้นๆเพิ่มขึ้นเช่น หน้ากีฬา หรือหน้าศิลปินดารา หรือเติมเรื่องของวัยรุ่นในฉบับวันเสาร์ เป็นต้น การคงรักษามวลชนไว้ทำให้ช่องว่างระหว่างหนังสือพิมพ์อันดับหนึ่งกับเดลินิวส์แคบมากขึ้นแต่ก็เน้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป การปรับตัวอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถเพิ่มฐานผู้อ่านได้มากขึ้น แม้บางเรื่องอาจดูเป็นเรื่องเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงเช่น การเลิกเล่นรูปสรีระของผู้หญิง นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์อื่นๆทั้งในระยะสั้นระยะยาวไม่ว่าการจัดกิจกรรมเสริมตามเทศกาลเช่น เดือนแห่งเศรษฐกิจพอเพียง หรือการทายผลฟุตบอลโลก แต่ไม่มีแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการนอกจากการจัดงานเลี้ยงและการมอบรางวัลแก่ตัวแทนจำหน่ายที่ทำยอดขายได้สูงสุด เนื่องจากไม่มีคู่แข่งหน้าใหม่เข้า

มา หรือหนังสือพิมพ์หัวอื่นจะเข้ามาแทรกได้ เนื่องจากระบบต่างๆ โดยเฉพาะระบบจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์แข็งแกร่งมากพอ แต่กระนั้นก็ยังมีความกดดันกันแม้จะมีความพยายามในการปรับปรุงไปบ้างแล้วก็ตาม เช่น ความไม่เป็นเอกภาพ ความไม่ชัดเจนของนโยบาย ความระเกะระกะในการวางรูปแบบของหนังสือพิมพ์ โดยจุดแข็งอยู่ที่การนำเสนอข่าวกีฬา และการนำเสนอความรู้ต่างๆในระดับชาวบ้านระดับกลางเนื่องจากไม่ใส่สิ่งยั่วยวนเกินไป อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือเป็นสิ่งที่พิมพ์ที่ทำงานเชิงอนุรักษ์นิยมมากเกินไป ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากอย่างเชื่องช้า ความเป็นอนุรักษ์นิยมอาจมีข้อดีกับการต่อสู้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่เมื่อสภาพการณ์ผ่านไปแล้วยังคงยึดแนวทางอนุรักษ์อยู่ พนักงานไม่สามารถมีส่วนร่วมและไม่มีสิทธิในการเสนอนโยบายนอกจากเจ้าของ ทำให้เป็นปัญหาในการไปสู่ความเป็นองค์การธุรกิจสมัยใหม่ นอกจากการรักษาภาพลักษณ์ในตัวสินค้าที่มุ่งเน้นการขายความจริง เดลินิวส์ยังมีกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การที่แตกต่างไปจากไทยรัฐและมติชนที่เน้นการช่วยเหลือทางการศึกษา ในขณะที่เดลินิวส์มีมูลนิธิเพื่อช่วยเหลือในเรื่องการพยาบาลและสาธารณสุขเช่น การรักษาพยาบาลจากหน่วยแพทย์เคลื่อนที่

ในส่วนของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่เสนอในแนวอุตสาหกรรมทั้งหมด ผลิตหนังสือพิมพ์เป็นราย 3 วัน รายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่โฆษณาที่เหลือเป็นรายได้จากยอดจำหน่าย (รายได้จะกลับกันถ้าเป็นหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไป) ในส่วนของฐานเศรษฐกิจโดดเด่นในการนำเสนอข่าวเศรษฐกิจมหภาคเช่น ข่าวการตลาด หรือข่าวอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ข่าวทุกชิ้นที่นำเสนอต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล สามารถยืนยันประเด็นที่นำเสนอ ด้วยการตรวจสอบข่าวจากแหล่งข่าวอ้างอิงอื่น และข่าวที่เสนอออกไปจะข่าวเชิงตีความ (interpretative news) ซึ่งเน้นการอธิบายข่าวในแง่มุมต่างๆ ที่เชื่อถือได้ (credibility) ชัดเจน (clarity) และวิเคราะห์วิจารณ์ (critical) การนำเสนอข่าวแบบประมวลและวิเคราะห์มากกว่าเน้นความสดของข่าวเนื่องจากมีเวลาเพียงพอและไม่ใช้หนังสือพิมพ์รายวัน ในปัจจุบันหนังสือพิมพ์รายวันพยายามทำข่าวเชิงตีความด้วย จึงจำเป็นที่หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจต้องนำเสนอข่าวเชิงตีความที่เพิ่มมิติของข้อมูลและเหตุการณ์เข้าไปด้วย ฐานเศรษฐกิจมองตัวเองว่าเป็นหนังสือพิมพ์กระดากที่ขายดีที่สุด แต่

กระนั้นฐานเศรษฐกิจก็ต้องการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี ซึ่งจะอ่านฐานเศรษฐกิจต่อเมื่อต้องทำรายส่งอาจารย์ ทั้งนี้ผู้อ่าน 4 ใน 5 เป็นนักธุรกิจ กลุ่มคนที่อ่านฐานเศรษฐกิจอยู่ระหว่าง 30-50 ปี ทั้งที่อายุในทางการตลาดอยู่ระหว่าง 20-50 ปีซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจซื้อก็ตาม กลุ่มคนอายุน้อยจะเป็นกลุ่มคนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจและความก้าวหน้าของไอที ฉะนั้นจึงมีเนื้อหาของกลุ่ม Trendy M แทรกย่อยอยู่ในการตลาด ใช้นักข่าวที่พูดภาษาเดียวกันในการนำเสนอ เช่น การทำตลาดเกมส์ หรือการทำธุรกิจในแง่มุมมองของวัยดังกล่าว หรือการจัดสัมมนาทางวิชาการหรือความร่วมมือในการทำวิจัยร่วมกับคณะวิชาในมหาวิทยาลัยทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดเพื่อนำผลงานมาตีพิมพ์ในฐานเศรษฐกิจ การร่วมมือกับสถาบันทางวิชาการช่วยส่งเสริมจุดแข็งของหนังสือพิมพ์ที่กำหนดไว้ในเรื่องความน่าเชื่อถือที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากทุกทิศทางของเบาะแส นอกเหนือจากข่าวต้องมีความสมดุลและมีความรอบด้าน แผนในการข่าวจะกำหนดทิศทางปีต่อไป เช่น ในปัจจุบันข่าวสังหาริมทรัพย์และคมนาคมให้น้ำหนักกับเรื่อง logistic ข่าวในเชิงธุรกิจจะให้น้ำหนักในเรื่องธุรกิจการศึกษา ธุรกิจโรงพยาบาล และ Edutainment ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ระหว่างปี หากตรวจสอบแล้วคอลัมน์นั้นมีความนิยมต่ำ และจะเรียนเชิญบุคคลในวงการธุรกิจที่คนอยากฟังอยากรู้จักเข้ามาแทนที่ แม้ว่าฐานเศรษฐกิจจะมีจุดแข็งแต่ก็พบอุปสรรคในการทำงานเช่นกัน ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบได้แก่ ผู้สื่อข่าวไม่สามารถตามการเปลี่ยนแปลงของผู้อ่านได้ทันเพราะผู้อ่านฉลาดและรอบรู้มากขึ้น การเขียนข่าวเชิงตีความด้วยความเชี่ยวชาญจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้สื่อข่าวต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในและนอกประเทศเป็นระยะๆ เช่นกัน การตามผู้อ่านให้ทันทำให้มีความจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเฉลี่ยทุก 3 เดือน ทั้งรูปแบบการนำเสนอและวิธีการทำข่าวที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของข่าวสาร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในแง่การแข่งขันกับหนังสือพิมพ์ในแนวใกล้เคียงกันและหนังสือพิมพ์รายวันที่มีหน้าเศรษฐกิจด้วยการวิ่งหนีห่างออกไปเช่น จากข่าว SMEs ปรับเปลี่ยนไปเป็นการส่งออก ก็ต้องมีแผนงานและการประเมินสถานการณ์ นำแปลกที่ว่าแม้ฐานเศรษฐกิจจะเป็นหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ แต่การทำงานของบริษัทไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายจะรับทราบโดยนัยยะในกองบรรณาธิการ

ในระดับบริษัทจะมีแผนนโยบายเช่น การส่งเสริมภาพลักษณ์วิชาชีพหนังสือพิมพ์ และองค์การ การรักษาระเบียบวินัยและช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ปรากฏ

กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งยังมีข้อจำกัดในเรื่องกำลังคน กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรงซึ่งอยู่นอกแผนงานของบริษัท ลูกค้าในกลุ่มสมัครงานซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด และกลุ่มที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็นโฆษณาชิ้นเล็กๆที่กระจายอยู่ตามหน้าต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน บางประเภทจะพาลูกค้าไปต่างประเทศ บางประเภทก็จะจัดงานเลี้ยงขอบคุณ การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ไม่ค่อยได้ทำแบบ above the line ที่มีการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือสื่อมาตรฐานทั่วไป แต่จะใช้อย่างต่อเนื่องกับ below the line หรือการเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายที่มาลงโฆษณาโดยตรง เช่น การติดตั้งไม้แขวนตามสถานที่สำคัญ การติดสติ๊กเกอร์ไปทั่วประเทศ การจัดสัมมนาทั้งในกรุงเทพฯ และสัมมนาสัญจรในต่างจังหวัด (เฉลี่ยเดือนละครั้งโดยประมาณ) การจัดสัมมนาโต๊ะกลมในประเด็นที่น่าสนใจ การขายหนังสือพิมพ์โดยตรงเช่นตามโรงแรม หรือการออกไปประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์โดยตรง การเข้าเป็นสมาชิกสมาคมหรือองค์การสื่อสารมวลชนต่างๆ การส่งเสริมภาพลักษณ์และการจัดกิจกรรมสังคม โดยผ่านมูลนิธิฐานเศรษฐกิจโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวันโดยหารายได้เพื่อนำเงินมอบให้โครงการอาหารกลางวันของสมเด็จพระเทพซึ่งบริจาคกว่า 300 โรงเรียนแล้ว นอกเหนือจากกิจกรรมตามโอกาสเช่นการเป็นสื่อกลางช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น แม้ว่าการดำเนินการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ก็ยังคงพบจุดอ่อนในองค์การ จุดอ่อนที่ชัดเจนคือ ความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากฐานเศรษฐกิจไม่ได้เกิดขึ้นจากนายทุนเป็นหลักแต่เกิดจากประสบการณ์ในการทำหนังสือพิมพ์ของผู้ก่อตั้ง จุดอ่อนดังกล่าวสืบเนื่องมาจากหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ระบบเครดิต(เช่น OD)เสียหายในสายตาของสถาบันทางการเงิน ต้องหันมาใช้ระบบ barter และ ระบบที่เอาสัญญาที่มีบริษัทมีไปค้ำประกันเงินกู้เกือบ 10 ปีที่ผ่านมา ฐานเศรษฐกิจยังไม่ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ

ในกรณีของหนังสือพิมพ์สยามกีฬาเป็นหนังสือพิมพ์ที่ก่อตั้งก่อนหัวอื่นในเครือเดียวกันเมื่อปี 2528 ยี่ห้อยสยามมีความสำคัญมากเพราะได้รับการยอมรับว่าเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีความน่าเชื่อถือ เพราะมีการส่งนักข่าวไปทำข่าวที่ต่างประเทศตั้งแต่สมัยแรกๆ ทั้งโอลิมปิก ฟุตบอลโลก หรือการแข่งขันชกมวยระดับโลก เป็นต้น จนเชื่อมั่นกันว่าเรื่องกีฬาต้องยกให้สยามกีฬาหรือสยามสปอร์ต จนมีรายการโทรทัศน์ต้องการให้สยามกีฬาเข้าไปมีส่วนในการผลิตด้วย สยามสปอร์ตพัฒนาลิขซึ่งเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์กว่า 10 ปี (สยามสปอร์ตซินดิเคตมหาชน) ทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างลงตัว สามารถก้าวสู่อันดับหนึ่งทางด้านนี้ อาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่วัดความสำเร็จของสยามกีฬาคือยอดจำหน่ายที่มากที่สุดและเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมออันถือเป็นการตอบรับจากผู้อ่าน อย่างไรก็ตามแม้จะเข้าตลาดหุ้นแล้วแต่การบริหารจัดการยังคงขึ้นอยู่กับเจ้าของผู้ก่อตั้ง (ตระกูลโหลทอง) เป็นสำคัญ แม้จะมีหนังสือกีฬาออกใหม่ก็ล้วนเป็นของบริษัทเช่น สตาร์ชอคเกอร์รายวัน สปอร์ตพูลรายวัน สปอร์ตแมนรายวัน มวยสยามรายวัน ตลาดลูกหนัง และสยามดารา ทั้งนี้ไม่รวมหนังสือพิมพ์รายสามวัน และรายเดือน ที่เป็นเช่นนี้เพราะบริษัทมีข้อมูลดิบในการนำเสนอแต่ละวันมาก อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์ของรายอื่นเช่นดิ๊กอีฟ ก็ไม่ได้ถือเป็นคู่แข่งแต่เป็นเพื่อร่วมอาชีพมากกว่า กลยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำคือการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ตลอด จนอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรหรือผู้ประกาศข่าวกีฬาในวงการมาจากบุคลากรที่สยามสปอร์ตสร้างขึ้นมา เช่น สาธิต กรีกุล อติศร พิงยา พิษณุ นิลกลัด หรือวีรศักดิ์ นิลกลัด เป็นต้น นอกเหนือจากนักข่าวจะต้องตามโลกกีฬาให้ทัน ยังต้องทันกับความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นผู้รับสาร ทำให้เป็นที่รับรู้กันว่าสยามสปอร์ตมีจุดแข็งอยู่ที่คุณภาพที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือก่อนใครในเรื่องกีฬา เนื่องจากมีบุคลากรที่สามารถตามเจาะทุกประเด็นข่าวที่เกิดขึ้นในโลกไม่ว่าจะอาศัยสื่อใดก็ตาม ตรงจุดนี้กลายเป็นเครดิต ไม่ใช่เพียงแค่การเจาะข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต แต่เป็นเกาะขอบสนามกีฬาจริงโดยได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันหัวใหญ่ๆ จุดอ่อนที่สำคัญคืออุปกรณ์เครื่องมือของนักข่าวที่มีน้อยและไม่ทันสมัยหรือไฮเทคมากพอหากเทียบกับนักข่าวต่างประเทศ ทั้งที่เทคโนโลยีการพิมพ์ของบริษัท

ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ จุดอ่อนนอกจากนี้ก็เนื่องมาจากการรับงานใหม่ๆ เช่น การไปผลิตรายการในโทรทัศน์หรือวิทยุเนื่องจากยังไม่คุ้นเคย ต้องอาศัยการเรียนรู้เพิ่มเติม และต้องใช้การทุ่มเงิน เนื่องจากการนำเสนอกีฬาที่ต้องสอดแทรกความบันเทิงเข้าไปด้วยซึ่งต้องอาศัยบุคลากรจากที่อื่นมาช่วย ทำให้สยามสปอร์ตไม่สามารถดำเนินงานโดยลำพังได้อย่างเต็มที่ ส่วนอุปสรรคในองค์กรจะเป็นความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือมีปัญหาไม่ชอบกันเป็นส่วนตัว ซึ่งสามารถขอคำปรึกษาหารือจากผู้ใหญ่ได้เสมอโดยจะจับให้ทำงานคนละแห่งกัน แต่ต้องไม่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องงาน คนที่อ่านสยามกีฬาก็จะเป็นคนรุ่นใหม่รวมไปถึงกลุ่มนิสิตนักศึกษาด้วย คนรุ่นเก่าที่เป็นแฟนกีฬาไทยอ่านน้อยลงเนื่องจากผิดหวังการเล่นของนักกีฬาไทยโดยเฉพาะฟุตบอล แต่การที่คนรุ่นใหม่อ่านมากขึ้นเนื่องจากจะอ่านหนังสือพิมพ์ควบคู่ไปกับการดูกีฬาที่ถ่ายทอดสดออกอากาศ พลอยทำให้กีฬากับการพนันเป็นของคู่กัน ความเติบโตและความน่าเชื่อถือของสยามสปอร์ตยิ่งทำให้สยามสปอร์ตต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับชาติมากขึ้น โดยเฉพาะการเข้าไปเป็น co sponsor หรือเป็น media partner ในเกมส์ใหญ่ๆ เช่น ซีเกมส์ที่โคราช สยามสปอร์ตได้รับเกียรติไปทำหนังสือพิมพ์ประจำวัน (media guide) ภายในหมู่บ้านนักกีฬา หรือการจัดงานใหญ่มอบถ้วยรางวัล พร้อมเงินรางวัล “สยามกีฬาอะวอร์ด” ให้แก่นักกีฬาอาชีพ นักกีฬาสัมครเล่น และนักกีฬาที่ได้ความนิยม (popular vote) เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับบริษัทอันเป็นการคืนกำไรให้กับสังคมผ่านมูลนิธิเอกชัย นพจินดาให้กับนักกีฬาที่เรียนดีแต่ยากจนเป็นประจำทุกปี

โดยสรุป สื่อหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีการวางยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไม่เหมือนกันส่งผลให้หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีภาพลักษณ์และจุดขายที่แตกต่างกันไปด้วย ดังเช่น หนังสือพิมพ์มติชนเป็นหนังสือพิมพ์ที่เน้นการนำเสนอข่าวที่มีได้กำหนดจากความต้องการของคนทำสื่อ หากพิจารณาจากกระแสของผู้คนในสังคมนำมากำหนดวิธีการนำเสนอ การนำเสนอข่าวจึงต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้ใกล้ชิดผู้อ่านทั้งในเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของผู้อ่านจึงเป็นสิ่งที่ปกติที่มีการนำเสนอข่าวสภาพแวดล้อมและข่าวของคนรากหญ้ามากขึ้น ด้วยเหตุนี้ต้องเป็นหนังสือพิมพ์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่ง และต้องทันกับกระแสโลก โดยมีเป้าหมายเพื่อไปสู่ความเป็นหนังสือพิมพ์ของชาติ

กล่าวคือ เมื่อนึกถึงสื่อหนังสือพิมพ์ของประเทศไทยต้องนึกถึงหนังสือพิมพ์มติชน และต้องได้รับการระลึกถึงไม่เฉพาะคนภายในประเทศเท่านั้นแต่ต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลด้วย อันเป็นภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากเดลินิวส์ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีจุดยืนไม่ระรานใคร วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริงจากทุกฝ่าย จนอาจเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน เพราะหลักของเดลินิวส์ต้องการความไว้วางใจที่ผู้อ่านมอบให้แก่คนทำหนังสือพิมพ์กล่าวคือ ไม่ได้เชื่อในตัวข่าวแต่เพราะไว้วางใจในความเป็นเดลินิวส์ เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทำมาให้คล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่าน การที่เดลินิวส์เป็นหัวสีจึงแยกไม่ออกจากการนำเสนอข่าวสารบางประเภทซึ่งเป็นที่สนใจของตลาดเช่น โป๊วขยี้ แต่จุดแข็งที่แท้จริงอยู่ที่การนำเสนอข่าวกีฬา และการนำเสนอความรู้ต่าง ๆ ในระดับชาวบ้าน หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจมียุทธศาสตร์แตกต่างกันโดยเฉพาะรายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่โฆษณา กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรงซึ่งอยู่นอกแผนงานของบริษัท ลูกค้าในกลุ่มสมัครงานซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด และกลุ่มลูกค้าที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็นโฆษณาชิ้นเล็กๆที่กระจายอยู่ตามหน้าต่าง ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจไม่ค่อยได้ทำแบบ above the line ที่มีการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ สื่อมาตรฐานทั่วไป แต่จะใช้อย่างต่อเนื่องกับวิธี below the line โดยเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในส่วนของคนอ่านฐานเศรษฐกิจได้สร้างศรัทธาให้กับคนอ่าน เพราะข่าวทุกชิ้นที่นำเสนอต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล มีการยืนยันประเด็นที่นำเสนอ มีการตรวจสอบข่าวจากแหล่งข่าวอ้างอิงอื่นๆ ส่วนใหญ่ข่าวที่นำเสนอออกไปเป็นข่าวเชิงสอบสวนซึ่งพยายามอธิบายข่าวในแง่มุมต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนน่าเชื่อถือได้ด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์โดยจะให้ความสำคัญดังกล่าวกว่าการเน้นความสดของข่าว ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นสยามกีฬา ได้ย้าถึงกลยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลา และสร้างจุดแข็งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือก่อนใครๆในแง่กีฬา

เพราะคนที่อ่านสยามกีฬาก็จะเป็นคนรุ่นใหม่รวมไปถึงกลุ่มนิสิตนักศึกษาด้วย บุคลากรของสยามกีฬาก็จะต้องสามารถตามเจาะทุกประเด็นข่าวที่เกิดขึ้นในโลกไม่ใช่เพียงแค่การเจาะทางอินเทอร์เน็ตแต่ผู้สื่อข่าวจะเกาะขอบสนามกีฬาก็จริง ความน่าเชื่อถือดังกล่าวยังสะท้อนถึงการได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไปให้เข้าไปร่วมในกีฬาระดับโลก

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อวิทยุสื่อสาร

แต่เดิมกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ของวิทยุสื่อสารขั้วเรือนขึ้นอยู่กับตัวของวิทยุสื่อสารหรือยอดจำหน่ายโดยตรงและราคานิเทศสารจะค่อนข้างถูกเพียงเล่มละ 5 บาท โดยไม่ได้ขึ้นกับรายได้จากโฆษณาต่ออย่างใดซึ่งในขณะนั้นโฆษณายังเป็นสีขาวดำอยู่ไม่น่าสนใจเช่นในปัจจุบันนี้ จุดยืนอยู่ที่ผู้อ่านรู้สึกถึงคุณภาพของหนังสือและไม่รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ ยิ่งกว่านั้นยังมีของแถมสอดแทรกเพื่อเป็นอภินันทนาการบ่อยครั้งเช่น ตำราอาหาร หรือกระเป๋าเล็กๆ เป็นต้น นิเทศสารจำหน่ายผ่านเอเยนต์ซึ่งมีสายส่งรับไปจำหน่ายต่อ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ขั้วเรือนมีคอลัมน์งานฝีมือ แต่เมื่อเป็นที่ต้องการมากเป็นพิเศษของคนอ่านก็แยกเป็นนิเทศสารงานฝีมืออีกเล่มต่างหาก แต่ไม่ว่าจะเป็นขั้วเรือนหรืองานฝีมือจะจัดกิจกรรมพิเศษให้สมาชิกเป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในนิเทศสารเช่น การจัดแต่งหน้าให้ฟรี จัดรอบชมภาพยนตร์ฟรี การออกแผงหนังสือในสัปดาห์หนังสือทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด การออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย การพบปะกับนักเขียนในวันนักเขียน และกองทุนขั้วเรือนเพื่อนำเงินบริจาคให้กับโรงเรียนเล็กๆ ในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงกระแสหรือค่านิยมของสังคมด้วย เพราะถ้าไม่ตามกระแสก็จะทำให้ไม่เข้าใจในตัวผู้อ่าน แม้ว่าภาษาจะเป็นเรื่องสำคัญและภาษาไทยไม่ใช่ภาษาที่ตายแล้ว การเขียนจึงต้องเขียนให้มีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาที่เป็นไปตามสังคม สิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมที่เข้ามา เช่น บิง อิน หรือ กิก กลายเป็นภาษาที่ใช้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน บางคำก็ถูกนำไปใส่ไว้ในพจนานุกรม คำเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ในการนิเทศสารถ่ายทอดอารมณ์ในนิเทศสารเพื่อให้จินตนาการตามได้

ในกรณีของสกุลไทยมีแนวทางจากอดีต พ.ศ.2497 ในราคาเพียง 3.50 บาท จนถึงปัจจุบันราคา 40 บาทคือ การให้สาระประโยชน์และความบันเทิงในครอบครัว สนองรสนิยมของผู้อ่านด้านความจงรักภักดีต่อสถาบันหลัก ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อนุรักษ์ความเป็นไทยทั้งศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี จริยธรรม ภาษาไทย และวรรณกรรม ขณะเดียวกันก็มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้อ่านให้สอดคล้องกับเหตุการณ์และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการแผนใหม่ โดยใช้ศิลปะการนำเสนอความเก่าและความใหม่ในลักษณะแบบไทยด้วยการผสมผสานทั้งสองสิ่งไว้ ผลงานที่ออกมาอยู่ในรูปแบบทั้งคติ สารคดี บทกวี ข่าว และคอลัมน์ต่างๆ จากนักเขียนหน้าเก่าและใหม่ที่มีสุนทรียภาพและคุณภาพ โดยมุ่งสร้างสรรค์คุณค่าและสาระประโยชน์อย่างกว้างขวางทั้งด้านการศึกษา นอกโรงเรียน ด้านวิชาชีพและบันเทิงใจในครัวเรือน แม้ว่าขั้นตอนการทำงานของสกุลไทยจะประกอบด้วยคณะผู้บริหาร – ฝ่ายผลิต (บรรณาธิการ – กองบรรณาธิการ – นักเขียน – ฝ่ายศิลป์) – ฝ่ายจัดการ – ฝ่ายโฆษณา – ฝ่ายการตลาด – ฝ่ายจัดจำหน่าย แต่ธุรกิจของสกุลไทยซึ่งมีบริษัทอักษรโสภณ จำกัด เป็นเจ้าของยังเป็นธุรกิจระบบครอบครัวมาตั้งแต่แรกและก็ยังไม่ได้คิดที่จะเปลี่ยนไปเป็นระบบอื่น ถึงแม้ในดิสสารบางเล่มจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ แต่สกุลไทยก็ไม่ได้คิดจะทำอย่างนั้น การทำงานของพนักงานเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน บรรณาธิการกับเจ้าของจะต้องเข้าใจกันก่อนว่ามีความต้องการอย่างไร แล้วพยายามหาจุดร่วมว่าอะไรที่จะทำให้ไปด้วยกันได้แค่นั้น เช่น จะเพิ่มและลดจำนวนหน้าด้วยเหตุผลอะไร หรืออัตราค่าเรื่องของนักเขียนทำไมไม่เท่ากัน จุดยืนของสกุลไทยเพราะเป็นนิตยสารที่ได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน ได้รับรางวัลต่างๆ และการได้รับเชิญจากหน่วยงานรัฐและเอกชนให้เข้าร่วมในการเผยแพร่ภาพและเนื้อหาต่างๆในสกุลไทยอยู่เสมอ ทำให้สกุลไทยได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนผู้อ่านทั่วสารทิศ นอกจากนี้นิตยสารสกุลไทยยังจัดกิจกรรมของตัวเอง ทั้งในด้านส่งเสริมวรรณกรรมภาษาไทยและสังสรรค์นักเขียน สื่อมวลชน รวมทั้งนักอ่าน หรือการขยายเครือข่ายร่วมกับสำนักพิมพ์เพื่อนดี และหญิงไทย จัดเปิดตัวหนังสือรวมเล่ม หรือเสวนากับนักเขียน หรือการออกบูธในงานลัปดาร์หนังสือ หรือการออกค่ายรักการอ่านตามโรงเรียนต่างๆ ทำ

ให้มีผู้อ้างอิงชื่อสกุลไทยอยู่เสมอ อันเป็นการกล่าวชื่อเสียงของสกุลไทยให้ปรากฏต่อแวดวงวิชาชีพเดียวกันและต่อสาธารณชน

นิตยสารกินรีของบริษัทเมจิโปรดักชั่น จำกัด แตกต่างไปจากนิตยสารสองฉบับข้างต้น เพราะบริษัทเป็นผู้ลงทุนทั้งหมดโดยได้ค่าตอบแทนจากโฆษณาในสัดส่วน 60:40 ส่วนยอดพิมพ์ต้องส่งให้การบินไทย การขายโฆษณาขายนามการบินไทยจึงดูเหมือนเป็นอินเฮาส์ของบริษัทการบินไทย คนทั่วไปจะเข้าใจว่ากินรีเป็นของบริษัทการบินไทย ซึ่งมีส่วนดีที่ทำให้ลูกค้าและคนอ่านเชื่อมั่นว่าเป็นนิตยสารที่มีคุณภาพเพราะเป็นสายการบินแห่งชาติซึ่งผู้ให้บริการเป็นคนระดับบน ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายของกินรีเป็นนักธุรกิจ โฆษณาที่ลงจึงเป็นโฆษณาที่คัดเลือกแล้วซึ่งต้องกำหนดเพดานขั้นต่ำของโฆษณาไว้เพราะส่วนหนึ่งต้องนำส่งการบินไทย การจัดพิมพ์ถึงหนึ่งแสนเล่ม ขึ้นเครื่อง 95,000 เล่ม ที่เหลือนำไปใช้ในภาคพื้นดินหรือในองค์กร เนื้อหาและรูปเล่มต้องเป็นที่เข้าใจกันทั้งสองฝ่ายระหว่างบริษัทการบินไทยและบริษัทเมจิฯ โดยมีเป้าหมายเน้นความเป็นไทยที่ร่วมสมัยที่คัดกรองมาเป็นอย่างดี และมีพันธกิจคือประชาสัมพันธ์ประเทศไทย โดยเป็นหน้าด่านที่ทำให้ผู้อ่านรู้จักประเทศไทยก่อนเข้าถึงประเทศ โดยเฉพาะเสน่ห์ของความเป็นไทยและเอกลักษณ์ไทย เพื่อให้เป็นเรื่องใหม่ ต้องแปลเป็นภาษาอังกฤษ และการนำเสนอแปลกใหม่จึงต้องมีการประชุมกันเดือนต่อเดือน โดยต้องให้ทางฝ่ายการบินไทยรับรองด้วย จุดแข็งของกินรีอยู่ที่การไม่มีคู่แข่งเพราะเป็นบริษัทเดียวที่ผลิตเพื่อขึ้นเครื่องบิน แต่กระนั้นก็มีจุดอ่อนตรงที่ทำมานานต่อเนื่องถึง 24 ปี ทำให้ติดอยู่กับกรอบเดิมๆ ไม่สามารถแหกโค้งออกไปได้ ความเติบโตของนิตยสารในแง่รายได้เป็นข้อจำกัดที่จำนวนหน้าของนิตยสารคงที่ นอกจากจะขึ้นอัตราค่าโฆษณา ซึ่งกองบรรณาธิการต้องขวนขวายให้มีสิ่งใหม่ๆ ออกมาชวนให้ซื้อโฆษณา ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอยู่ที่ต้องทำความเข้าใจให้ไต่ระหว่างกองบรรณาธิการกับการบินไทยที่เน้นแนวทางอนุรักษ์นิยมมาก นอกจากนี้อุปสรรคจะอยู่ที่การปิดเล่ม เพราะต้องปิดเล่มให้ได้ภายในวันที่ 20 ของเดือน ซึ่งเป็นแรงกดดันเมื่อถึงช่วงเวลาดังกล่าว และการที่เป็นนิตยสารซึ่งบางส่วนเกี่ยวกับพระราชวงศ์และชนชั้นสูง จำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบมากเป็นพิเศษ และต้องเป็นต้นแบบให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้ในลักษณะการนำเสนอเรื่องดังกล่าว

นิตยสารที่พิถีพิถันอีกกลุ่มหนึ่งคือนิตยสารภายใต้บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสื่อนิตยสารต้องเน้นการอ่านซึ่งแตกต่างจากการฟังในสื่อวิทยุและการดูในสื่อโทรทัศน์ การอ่านต้องใช้ทักษะสูงกว่าการฟังและการดู จึงให้ประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาการเรียนรู้และจินตนาการที่กว้างไกล แต่กลับมีผู้รับสารซึ่งเป็นผู้บริโภคที่น้อยกว่าสื่อทั้งสอง ผู้ทำนิตยสารถือว่าเป็นผู้ผลิตเนื้อหา (content provider) จึงต้องให้ความสำคัญกับเนื้อหาไม่ว่าคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้อ่านนิตยสารในปัจจุบันมีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อที่แตกต่างไปจากอดีตทำให้นิตยสารต้องมีลักษณะน่าหยิบน่าจับมากขึ้น ดูทันสมัย ไม่ใช่ใช้เวลาในการอ่านมากเกินไป มีการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ และมีลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพของนิตยสาร ทั้งนี้ต้องวิเคราะห์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายด้วย บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน) ผลิตนิตยสารเกือบ 20 หัว จึงจำเป็นต้องเน้นการทำวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางของนิตยสารในแต่ละหัว ในห้วงเวลาปกติจะใช้วิธีการประชุมเพื่อวิเคราะห์โดยอาศัยรากฐานจากข้อมูลการวิจัย อย่างไรก็ตามนิตยสารแต่ละหัวของบริษัทมีขั้นตอนการทำงานที่แตกต่างกันโดยเฉพาะการทำงานกับนิตยสารแม่จากต่างประเทศ การห่อเล่มพลาสติกเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระยะหลัง การห่อด้วยพลาสติกจะใช้ได้ในกรณีที่นิตยสารได้รับความน่าเชื่อถือสูง กล่าวคือ วางใจได้แม้จะไม่ต้องเปิดอ่านรายละเอียดภายในเล่ม กระนั้นหากจะห่อเล่มด้วยพลาสติกก็จำเป็นต้องโปรยหัวเพื่อบอกเนื้อในมากขึ้น รูปปกต้องดึงดูด คำโปรยต้องเรียกความสนใจ และต้องใช้พื้นที่จากปกให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นิตยสาร อสท. เป็นอีกฉบับหนึ่งที่มีอายุเก่าแก่วางแผงหนังสือมานาน ได้รับชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือจากผู้อ่านมาอย่างช้านาน ซึ่งยึดหลักการพัฒนาการต้องไปพร้อมกับความแปลกใหม่ด้วยเช่น การตั้งภาพถ่ายให้มีจุดเด่นและการดึงเนื้อหาแปลกใหม่ที่มีวิธีการเขียนแบบสารคดีที่สามารถทำให้ผู้อ่านเดินทางไปด้วยตัวเองได้ ในระยะหลังๆ ผู้อ่านจะบริโภคข้อมูลข่าวสารแบบฉาบฉวยและฉับไว จะเห็นได้ว่า นิตยสารท่องเที่ยวที่มีแต่ข้อมูลเชิงท่องเที่ยวจะขายได้ง่ายกว่า ซึ่งนิตยสาร อสท.พยายามที่จะให้มีทั้งสองอย่างพร้อมกัน เช่น ถ้าหากไม่ชอบอ่านสารคดี ก็สามารถไปดูตรงล้อมกรอบซึ่งเป็นข้อมูลการท่องเที่ยวได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าอยากได้อรรถรส จินตนาการ ความรู้สึก และ

บรรยากาต ก็ต้องไปอ่านเนื้อหา เพราะฉะนั้นจุดขายหลักต้องอยู่ที่ ภาพกับเนื้อหา และการใช้ภาษา เช่น การบรรยายได้ภาพถ้าเป็นภาพวิว ไม่ใช่บรรยายพื้นๆ เพียงแค่ว่าบรรยากาตสวยงามซึ่งไม่ได้บอกอะไรเป็นพิเศษแก่ผู้อ่านเลย การบรรยายภาพของ อสท.จะพิถีพิถันต้องทำให้ทราบว่าเป็นภาพอะไร อยู่ที่ไหน และในช่วงใด เพื่อว่าผู้อ่านจะได้พบบรรยากาตแบบในภาพหรือตามคำอธิบายได้ ภาพที่บอกไว้หากได้ไปตามคำแนะนำ เพราะในขณะนี้มิตยสารแนวท่องเที่ยวเกิดขึ้นมากมาย จึงต้องพยายามรักษาความเป็นผู้นำในตลาดให้ได้ ทั้งที่การนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ๆ เป็นเรื่องยุ่งยากเนื่องจากนโยบายการบริหารของอสท.ต้องรับจากด้านบนหรือรับจากฝ่ายการตลาดท่องเที่ยวของ ททท. มาปฏิบัติ แผนการตลาดของททท.เป็นการตลาดของ อสท. ว่าจะเน้นกิจกรรมอะไร กลุ่มเป้าหมายไหน และมีกิจกรรมส่งเสริมอะไรบ้าง เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าต้องรับนโยบายมาเพื่อกำหนดเนื้อหาของนิตยสารให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านตลอดปี เช่น เนื้อหาเน้นการท่องเที่ยวแบบส่วนตัวหรือไปกันเอง และการท่องเที่ยวเน้นความปลอดภัยที่หลีกเลี่ยงการใช้บริการสาธารณะหรือร่วมกับคนหมู่มาก เป็นต้น เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวมีจำกัดและไม่แตกต่างกันไปจากเดิม สถานที่ท่องเที่ยวเดียวกันจึงต้องหามุมมองใหม่ๆ ในการนำเสนอเปลี่ยนบรรยากาตและสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เมื่อกำหนดแผนได้แล้ว จะนำมากำหนดแกนเรื่อง (theme) ของนิตยสารซึ่งต้องใช้เวลาล่วงหน้า 2 เดือน โดยแบ่งงานไปสำรวจพื้นที่ ถ่ายภาพ และหาแนวการเขียน พร้อมกับประเมินและสรุปงานนิตยสารในฉบับที่ผ่านมา ฟังเสียงสะท้อนจากองค์กร คนอ่าน หรือคู่แข่งอย่างไรบ้างเพื่อนำมาปรับปรุงในฉบับใหม่ แต่สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการท่องเที่ยวตามเทศกาล เพราะอาจมีการนำเสนอเรื่องราวชนกันระหว่างนิตยสารท่องเที่ยวด้วยกัน เช่น การนำเสนองานสงกรานต์ที่เชียงใหม่เหมือนกันในนิตยสารทุกหัวโดยไม่รู้กัน ผู้อ่านจะใช้จังหวะนี้เข้ามาเปรียบเทียบ ด้วยเหตุนี้การนำเสนอจะต้องเต็มไปด้วยจุดแข็งที่เหนือหรือแตกต่างกว่า ต้องเข้าใจตลาดและความอ่อนไหวในพื้นที่ที่นำเสนอเนื่องจากช่างภาพจะทำงานแบบศิลปินมองแต่ในมุมที่ตนเองชื่นชอบ อันที่จริงการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสาร อสท. ไม่ค่อยพบปัญหา แต่มีปัญหาหนึ่งที่ยากจะแก้ไขเนื่องจาก อสท.เป็นนิตยสารที่เน้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ จึงไม่มีการนำเสนอเรื่องราวการท่องเที่ยวของ

ต่างประเทศซึ่งเป็นแนวโน้มที่คนไทยชอบอ่านมากขึ้นเนื่องจากหาอ่านเรื่องราวได้ยากกว่า ด้วยเหตุนี้จึงต้องใช้กลยุทธ์การท่องเที่ยวในต่างประเทศในรูปแบบที่เปรียบเทียบกับสถานที่ท่องเที่ยวในเมืองไทย โดยต้องพยายามชักจูงให้เห็นว่าสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยก็มีเช่นกันซึ่งอาจดีกว่า มีโอกาสเที่ยวได้ง่ายและประหยัดกว่า ในการนี้จึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้จากอายุ 17-40 ปี หรือกลุ่มผู้อ่านที่เพิ่งเข้ามหาวิทยาลัย เริ่มทำงาน และท่องเที่ยวไปจนถึงอายุ 40 ปีซึ่งจะหยุดเที่ยวและหันกลับไปให้ความสนใจกับครอบครัวซึ่งเป็นช่วงที่ต้องมีการที่ อสท. เป็นนิตยสารที่มีมานานจึงเป็นนิตยสารที่อ่านตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นกลายเป็นหนังสือสำหรับครอบครัวที่วัยสูงอายุจะหันกลับมาอ่าน อสท. ร่วมกับคนรุ่นลูกหลาน

มีนิตยสารท่องเที่ยวอื่นเช่นกันเช่น Honeymoon+Travel เป็นนิตยสารที่เน้นการท่องเที่ยวในต่างประเทศเป็นสื่อที่ลงรายละเอียด ยอดโฆษณาและยอดจำหน่ายอาจไม่คุ้มกับยุ่งยากในการผลิต แต่คนทำหนังสือต้องทำด้วยความสนุกและด้วยใจรัก เนื่องจากรายได้ไม่เป็นสัดส่วนกับการลงทุน แต่การลงทุนไม่เป็นปัญหาเพราะเป็นการทยอยลงทุนไปเรื่อยๆทีละไม่มาก แต่กระนั้นรายได้ก็ยังเพิ่มช้ากว่ามาก อย่างไรก็ตามความนิยมของนิตยสารขึ้นอยู่กับการวางตำแหน่งของนิตยสารไว้อย่างไร นิตยสาร Honeymoon+Travel จะะกลุ่มผู้อ่านระดับบิวกขึ้นไป ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่ไม่ตกยุค (trendy) อาศัยในย่านธุรกิจ ชุมทางร้านค้า และศูนย์การท่องเที่ยว นิตยสารที่ออกมาต้องเป็นไปตามกลุ่มผู้อ่านดังกล่าว ประการสำคัญต้องเป็นหนังสือที่สามารถเก็บไว้อ่านได้ตลอดเวลา กล่าวคือ ผู้อ่านอาจอ่านหรือดูคราวๆไปก่อน เมื่อว่างจึงมาอ่านเก็บรายละเอียดอีกรอบ ด้วยเหตุนี้จึงต้องเก็บรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกเพื่อคนอ่านจะวนกลับมาอ่านได้อีก โดยเนื้อหาต้องประเด็นเรื่องราวสืบเนื่องจากปกมากกว่าส่วนอื่นๆ นิตยสารท่องเที่ยวบางเล่มเน้นแนวกว้างตื้นเช่นการเน้นเนื้อหาครอบคลุมหลายประเทศ หรือเก็บสถานที่ท่องเที่ยวหลายเมือง ซึ่งนิตยสารแบบนี้ลงทุนน้อยใช้คนทำไม่มาก และทำในระยะเวลาสั้น ไม่สามารถเก็บสะสมเป็นข้อมูลได้ ซึ่ง Honeymoon+Travel จะแตกต่างไปด้วยการเจาะลึกด้วย concept เช่น ประวัติศาสตร์ หรือแบบแผนการดำเนินชีวิตโดยอาศัยภาพเป็นสื่อประกอบซึ่งต้องลงไปสำรวจพื้นที่จริงให้ได้ข้อมูลลึกแนวและครบถ้วน ทำให้เก็บนิตยสาร

สะสมไว้เป็นชุดต่อเนื่องได้ ซึ่งผู้อ่านสามารถท่องเที่ยวไปตามการนำเสนอของ นิตยสารได้ด้วยตนเอง แม้จะไม่ได้เป็นคู่มือท่องเที่ยวแต่คนอ่านก็อยากเก็บรวบรวมไว้ จุดยืนเหล่านี้เป็นความพยายามรักษาไว้ หากมีความชัดเจนก็จะง่าย ต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในการลงโฆษณาด้วย หากหนังสือที่มีจุดยืนไม่ชัดเจน ทำให้ต้องเสียงบประมาณในการทำกิจกรรมเสริมมากขึ้น

ในทำนองเดียวกันนิตยสาร Living etc ซึ่งได้รับใบอนุญาต (license) จากนิตยสารหัวนอก ยืนยันว่า เพราะ concept ของ Living etc ทำให้นิตยสารมี แนวทางในการผลิตที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในสถานการณ์ปัจจุบันนับว่า สอดคล้องกับการทำนิตยสารในแบบ Living etc เพราะคนจำนวนมากเริ่มหันมา นิยมการตกแต่งบ้าน อีกทั้งเฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้านมีจำนวนมากซึ่งส่งเสริม การทำนิตยสารทำนองนี้ ดังนั้นนิตยสารบางหัวที่ปิดตัวไป อาจไม่ใช่เพราะเป็น นิตยสารที่ไม่ดี หากผลิตขึ้นมาไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เหมาะสมจะ นิตยสารบางเล่มมีไว้ดูและบางเล่มมีไว้อ่าน เช่น นิตยสารคู่สร้างคู่สมยืนยงมาได้ ทั้งที่การจัดรูปเล่มไม่เข้าตา แต่เนื้อหาครองใจผู้อ่าน นิตยสารผู้หญิงและแฟชั่น เน้นการดูเพราะรูปเล่มสวยงาม อย่างไรก็ตามหากมีทั้งสองด้านก็ยิ่งดี เพราะว่า บนแผงหนังสือซึ่งมีหนังสือจำนวนมาก การทำให้นิตยสารที่ทำอยู่โดดเด่น แตกต่างจากเล่มอื่นต้องอาศัยการจัดจำหน่ายช่วยด้วย เช่น การเป็นนิตยสาร แบบไลฟ์สไตล์ จึงอาจไม่เหมาะหากจะวางคู่กับ อสท. แต่ควรไปวางแถบเดียวกับ หนังสือไลฟ์สไตล์ ใกล้ๆกับแนวแฟชั่น หรือนิตยสาร wallpaper เป็นการ ผลผสมผสานระหว่างเรื่องของสถาปัตยกรรม ดีไซน์ แฟชั่น และท่องเที่ยว แต่ไม่ ต้องการจัดอยู่ในกลุ่มหนังสือบ้าน เพราะเล่มนี้เกี่ยวข้องกับการออกแบบทั้งหมด ควรอยู่ในแถบของกลุ่มผู้อ่านที่เป็นผู้หญิงทันสมัย ตามแฟชั่น สนใจอินทีเรีย ดีไซน์ และการออกแบบรถยนต์ ซึ่งนิตยสารที่ชัดเจนอยู่ในจุดยืนมานานก็อาจไม่ จำเป็นในเรื่องนี้เช่น แพรว หรือดิฉัน สิ่งเหล่านี้ต้องคุยกับแผงหรือฝ่ายจัด จำหน่ายให้ชัดเจน แต่การที่นิตยสารมีหลายหัวมากมายทำให้ไม่พอกับพื้นที่ของ แผงโชว์หน้าร้าน ในกรณีที่หนังสือเหลือน้อยจะถูกเก็บไว้หลังร้าน และเอา นิตยสารหัวอื่นออกมาแทน ผู้ซื้อก็จะไม่ถามหาหากไม่ใช่ขาประจำ ทำให้มียอด หนังสือเหลือคินมา ดังนั้นต้องมีเล่มโชว์เพียง 1 เล่ม และจะขายเป็นเล่มสุดท้าย อันเป็นวิธีที่ทำให้คนนึกถึง อีกประการต้องรีบวางแผงอย่างช้าสุดไม่เกินวันที่ 5

ของเดือนซึ่งผู้อ่านยังมีกำลังซื้อเพราะอยู่ในช่วงเงินเดือนออก สำหรับนิตยสารที่ไม่ติดตลาด การห่อเล่มด้วยพลาสติกกันยับมีส่วนทำให้ยอดขายตก เพราะผู้อ่านที่ไม่ใช่แฟนประจำจะไม่ตัดสินใจซื้อเพียงแค่อุปกแต่จะพิจารณาจากเนื้อในประกอบด้วย ดังนั้นต้องยอมเสียนิตยสาร 1 เล่ม เพื่อให้ผู้อ่านเลือกซื้อได้พิกัด การห่อพลาสติกจะทำในกรณีที่มิของแถมเฉพาะที่จำเป็นต้องห่อเท่านั้น การเป็นนิตยสารหัวนอกมีผลต่อการจัดจำหน่ายเช่นกัน หากเป็นนิตยสารหัวไทยจะมีข้อดีตรงที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเลือกรูปแบบและโครงสร้างในการผลิตนิตยสาร แต่กว่าจะติดตลาดและทำให้ผู้อ่านประทับใจในการนำเสนอของนิตยสารเป็นเรื่องยุ่งยากและต้องต่อสู้เบียดกับนิตยสารอื่นๆ แต่หากใช้หัวนอก หัวหรือชื่อของนิตยสารมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันก่อนนำเข้าอยู่แล้ว อย่างน้อยก็มีลูกค้าประจำส่วนหนึ่งอยู่แล้วของนิตยสาร นอกจากนี้เป็นการง่ายที่ลูกค้าจะซื้อโฆษณา เพราะผู้พิมพ์โฆษณาในต่างประเทศทราบกันดีว่าผู้อ่านมีความสุขอยากเห็นหัวนอกที่ใช้ภาษาไทยที่เป็นภาษาของตัวเองในการอ่าน ตลอดจนการผลิตและการทำตลาดก็ง่ายขึ้นเนื่องจากมีแบบแผนของนิตยสารนั้นๆ อยู่แล้ว ส่วนข้อด้อยก็พบเช่นกันเช่น ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้าเป็นลูกค้าของนิตยสาร และต้องจ่ายเปอร์เซ็นต์ค่าปันผลจากการขายโฆษณาเช่น 10% จากรายได้ทั้งหมดที่ไม่หักค่าใช้จ่าย ในกรณีที่ร่วมลงทุน (join venture) ระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติเช่น Hachette Filipacchi Post ที่ผลิตนิตยสาร แอล (Elle) เดคคอร์ (Elle Décor) หรือ Marie Claire (Marie Claire) จะมีเงื่อนไขแตกต่างกันไปด้วย

การร่วมทุนดังกล่าวของนิตยสารข้างต้น ต้องใช้ความน่าเชื่อถือของกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้บริหารในเมืองไทยเพื่อให้บริษัทแม่เห็นความพร้อมในการดำเนินงาน เพราะคนจากบริษัทแม่จะเข้ามาช่วยบริหารหรือดูแลให้นิตยสารออกท้องตลาดในรูปแบบและความคิดที่ไม่เพี้ยนไปจากนิตยสารในต่างประเทศ การนำแอลเข้ามาทำให้สามารถแตกนิตยสารเป็น Elle, Elle Décor ซึ่งเป็นนิตยสารตกแต่งบ้านได้โดยง่าย สามารถแข่งขันกับนิตยสารบ้านและสวนซึ่งมีอยู่แล้วในท้องตลาด ทั้งนี้เพราะการนำนิตยสารหัวนอกเข้ามามีข้อดีที่นิตยสารเหล่านั้นตกผลึกมีความชัดเจนในตัวเองโดยเฉพาะทราบทิศทางของนิตยสารเพื่อใครและกำลังสื่อสารกับผู้ใด สามารถเจาะเข้าตลาดได้รวดเร็ว ซึ่งนิตยสารไทยมักจะมีกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมกว้างๆ เป็นส่วนใหญ่ เช่น นิตยสารผู้หญิงแต่ก่อนจะมีทั้ง

หน้าเด็ก การฝีมือ ปรุงอาหาร แฟชั่น และนวนิยายด้วย การเลือกหัวหน้านิตยสารจากเมืองนอกต้องผ่านการทำวิจัยจากคนไทยจนทราบแน่ชัดว่าต้องการนิตยสารหัวนอกในแนวไหน ใครอ่าน จากนั้นจึงทำข้อเสนอโครงการ และแผนธุรกิจในรอบ 5 ปี ให้บริษัทแม่พิจารณาจนเป็นที่พอใจว่าจะดำเนินการได้ไม่ประสบปัญหา เช่น จากการวิจัยพบว่ายังมีช่องว่างของนิตยสารผู้หญิงในแนวชีวิตจริง (real life) เพราะท้องตลาดมีนิตยสารแนวความสวยงามมากแล้ว จึงได้เสนอขอนำเข้า Cleo เข้ามาในปี 1997 และ Marie Claire หลังจากนั้น 5-6 ปี โดย Cleo เป็นนิตยสารออกแนวเด็ก รวมทั้งคนที่มีความสนใจเป็นเด็ก (คนไทยยังชอบที่จะอยู่กับพ่อแม่ซึ่งแตกต่างไปจากต่างประเทศ) ทำให้อายุขยายจากวัยรุ่นไปถึงวัย 30 เศษ ส่วน Marie Claire มีกลุ่มเป้าหมายเน้นผู้อ่านที่มีความคิดเป็นผู้ใหญ่ซึ่งสนใจเรื่องสังคม รู้จักคิดและประยุกต์เพื่อเอาตัวรอดได้อย่างมีความสุข ในทางปฏิบัติอาจจะมีคนอายุน้อยหรือโตก่อนวัยก็สามารถอ่าน Marie Claire ได้ แม้จะมีแบบแผนในการนำเสนอแต่ก็ต้องพยายามฉีกตัวเองออกไปเพื่อไม่ให้นิตยสารอื่นตามทัน การประสบความสำเร็จนอกจากเป็นเรื่องรูปแบบและเนื้อหาแล้ว การทำการตลาดเป็นเรื่องสำคัญมาก โดย Filipacchi Post Company จะแบ่งการตลาดออกเป็น 3 ส่วนคือ marketing circulation มีหน้าที่ทำการตลาดทางด้านแผงหนังสือโดยต้องทำให้นิตยสารวางแผงเร็ว น่าสนใจบนแผง และขายได้มากที่สุด ในส่วนนี้จะต้องติดต่อกับพวกเอเยนต์เป็นหลัก สำหรับ marketing subscription จะทำการตลาดทางด้านสมาชิก ทำให้อยอดสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ต้องติดต่อดirect กับผู้อ่านประจำ ส่วนสุดท้ายเป็น marketing promotion & advertising จะต้องทำให้ลูกค้าลงโฆษณาให้มากที่สุดซึ่งจำเป็นต้องทำกิจกรรมสนับสนุนให้ลูกค้าลงโฆษณา การตลาดทั้ง 3 ด้านต้องมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการจัดจำหน่ายทางบริษัทได้ให้บางกอกโพสต์เป็นผู้จัดจำหน่ายให้ซึ่งสามารถกระจายนิตยสารได้ทั่วถึง แต่ปัญหาจะเป็นเรื่องคลังหรือสต็อกนิตยสารที่ไม่สัมพันธ์กับยอดจำหน่ายในบางครั้งต้องเกลี้ยให้นิตยสารกระจายอย่างสมดุลระหว่างสต็อกกับยอดจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ ส่วนในระบบสมาชิกมีปัญหาอยู่ที่ระบบไปรษณีย์ที่ทำให้สมาชิกได้รับนิตยสารช้าบางที่พร้อมกับแผง แต่ก็ยังมีข้อดีที่สะดวกและได้รับนิตยสารแน่นอน ในเรื่องการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดต้องมีบ้างแต่ต้องไม่ให้อ่านรู้สึกคุ้นเคยกับการรอกอยกับการ

ลดแลกแจกแถม (promotion) เพราะทำให้ความสำคัญไปอยู่ที่ของแถมมากกว่า การขายตัวนิตยสาร ยิ่งกว่านั้นการเลือกของแถมต้องเข้ากับแนวคิดของหัว นิตยสารด้วย ในกรณีของ Madame Figaro เป็นนิตยสารจากต่างประเทศซึ่งมี เอกลักษณ์เป็นแบบฉบับอยู่แล้ว การตีพิมพ์ในเมืองไทยจึงเป็นเพียงเดินไปตาม กรอบหรือแบบแผนอ้างอิงจากต่างประเทศ แต่เนื่องจากผู้อ่านเป็นคนไทยจึงอาจ ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยเพื่อสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของคนไทยด้วยโดยมีการวิจัยเป็นประจำ ในปัจจุบันสัดส่วนเนื้อหาจาก ไทยและต่างประเทศพอกัน อย่างมากจะเป็นของไทยร้อยละ 60 ภายใต้หน้าตา ของนิตยสารต่างประเทศ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ Madame Figaro ในไทย ต้องการเน้นการเป็นนิตยสารรายใหญ่ของประเทศ ด้วยเหตุนี้จึงมีพันธกิจในการ ขยายความครอบคลุมไปกว้าง (categories) และเพิ่มยอดการขายโฆษณาใน แต่ละเล่มให้มากที่สุด ในปัจจุบันมีนิตยสารถึง 3 หัว เพื่อให้ครอบคลุมกว้าง แต่เนื่องจากเป็นเงินลงทุนสูง และผลตอบแทนต้องใช้เวลา จึงต้องดำเนินไปสู่ เป้าหมายอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น Her World อยู่ในวัยใกล้จบมหาวิทยาลัย จนถึงคนทำงานระดับกลาง หรือ Madame Figaro จะเป็นวัย 25++ เป็นคนที่เน้น รสนิยม มีไลฟ์สไตล์อีกแบบหนึ่งที่ใช้ชีวิตตามที่ตนเลือก และ Maxim จะเป็นเรื่อง ของผู้ชายที่รู้จักใช้ชีวิต รู้จักการสมาคม การจีบผู้หญิง กลุ่มคนอ่านเป็นคนมี การศึกษาดั้งแต่ 20++ มีเด็กอ่าน และกลุ่มผู้หญิงเพียง 20 % เป็นหนังสือที่ใช้ ชีวิตอย่างสนุก ผู้ชายใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ส่วนผู้หญิงก็ใช้เพื่อดูว่า ผู้ชายทำอะไร แม้ว่าจะครอบคลุมกว้างแต่กระนั้นก็มีแผนที่จะผลิตนิตยสารเพื่อ วัยรุ่นเป็นการเฉพาะ นิตยสารที่ผลิตอยู่มีจุดแข็งที่โดดเด่น เช่น Madame Figaro เป็นนิตยสารสตรีที่ขายดีที่สุดในฝรั่งเศส หรือ Her world เป็นนิตยสารสตรีที่ขาย ดีที่สุดในสิงคโปร์ ส่วน Maxim เป็นนิตยสารสำหรับผู้ชายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก ของอังกฤษ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นจุดแข็งในแง่ของความเป็นสากล ถึงกระนั้นก็ ยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องอิงอยู่กับกฎเกณฑ์ของนิตยสารต่างชาติ และต้องขออนุญาต จากเมืองนอกหากต้องการเปลี่ยนแปลงบางสิ่ง ซึ่งนิตยสารเหล่านี้จะมีการจัด ประชุมทั้งในระดับโลกและเอเชีย เช่น Maxim มีสมาชิกเกือบ 40 ประเทศ จาก การประชุมทำให้รู้จักยืนของแต่ละประเทศ และการสร้างเครือข่ายที่เอื้อประโยชน์ ต่อกันเช่น การซื้อขายภาพ หรือการใช้ภาพร่วมกัน ในไทยจะใช้คนไทยขึ้นปกซึ่ง

ปกจะต้องดูให้คนเข้าไปค้นหาเรื่องราวข้างในได้ ส่วนการตลาดส่วนใหญ่คนไทยจะกำหนดเนื่องจากทราบสภาพการณ์ดีกว่า ว่ามีตำแหน่งของนิตยสารอยู่ที่ตรงไหน แตกต่างจากนิตยสารอื่นอย่างไร แต่ทั้งนี้ก็ต้องดำเนินไปภายใต้แผนธุรกิจที่ได้นำเสนอไปยังบริษัทแม่ เนื่องจากรับประกันว่าจะต้องส่งรายได้ให้กับบริษัทแม่เท่าไร การมีเครือข่ายดังกล่าวจึงเป็นโอกาสดีที่เอื้อต่อการทำการตลาดและการขายโฆษณาแยกกลุ่มประเทศแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งนี้ก็ต้องเผชิญกับอุปสรรคจากสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน และการหนีหน่อออกไปจากการที่นิตยสารอื่นเลียนแบบ

โดยสรุป ยุทธศาสตร์ของนิตยสารจากเดิมที่ทำเพราะคนทำอยากทำ มาสู่ยุคปัจจุบันนิตยสารจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนทำต้องใส่ใจว่าผู้อ่านอยากอ่านอะไร นิตยสารไทยเช่น ขวัญเรือนมีจุดขายเพื่อคนไทยที่เป็นแม่บ้านเรื่องเด่นเป็นเรื่องงานฝีมือ นิยาย และเรื่องของผู้หญิง ดังนั้นการตลาดต้องเน้นการจัดกิจกรรมให้สมาชิกเป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในนิตยสารเช่น การจัดแต่งหน้าให้ฟรี จัดรอบชมภาพยนตร์ฟรี การออกแผงหนังสือในสัปดาห์หนังสือทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด การพบปะกับนักเขียนในวันนักเขียน และจัดกองทุนขวัญเรือนเพื่อนำเงินบริจาคให้กับโรงเรียนเล็กๆ ในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น ในทำนองเดียวกับสกุลไทยซึ่งมีจุดยืนจากการได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน ได้รับรางวัลต่างๆ และการได้รับเชิญจากหน่วยงานรัฐและเอกชนให้เข้าร่วมในการเผยแพร่ภาพและเนื้อหาต่างๆ ในสกุลไทยอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิตยสารได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนผู้อ่านทั่วสารทิศโดยเฉพาะในด้านส่งเสริมวรรณกรรมภาษาไทย และงานสังสรรค์นักเขียนและสื่อมวลชน ส่วนกีนรีแม้จะขายความเป็นไทยแต่คลาสสิกเพราะมีเป้าหมายที่เน้นความเป็นไทยร่วมสมัยที่คัดกรองมาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเสน่ห์ของความเป็นไทยและเอกลักษณ์ไทย ซึ่งนิตยสารจะทำหน้าที่เป็นหน้าต่างประชาสัมพันธ์ประเทศไทยที่ทำให้ผู้อ่านบนเครื่องบินรู้จักประเทศไทยก่อนเข้าถึงประเทศ นิตยสารในกลุ่มของอมรินทร์พริ้นติ้งมีจุดขายที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาไม่ว่าในแง่คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความริเริ่มสร้างสรรค์ นิตยสารต้องมีลักษณะน่าหยิบน่าจับ ดูทันสมัย ใช้เวลาในการอ่านไม่มากเกินไป มีการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ และตรงกับกลุ่มเป้าหมายด้วย ส่วนนิตยสาร อสท.เป็นนิตยสารที่มีจุดขายอยู่ที่ภาพกับเนื้อหา และการใช้ภาษา เช่น

การถ่ายภาพทำให้มีจุดเด่น และเนื้อหาที่มีวิธีการเขียนแบบสารคดีมีอรรถรส จินตนาการ ความรู้สึก และบรรยากาศ ที่จูงใจให้ผู้อ่านอยากเดินทางไปเที่ยวเอง และให้ข้อมูลการท่องเที่ยวโดยสามารถไปดูตรงบริเวณล้อมกรอบ แม้ Honeymoon+Travel จะเป็นนิตยสารท่องเที่ยวแต่มีลีลาแตกต่างไปจาก อสท. เพราะ Honeymoon+Travel จะกลุ่มผู้อ่านที่เป็น B+ ที่ชอบอยู่ในกระแส เป็นหนังสือที่สามารถเก็บไว้อ่านได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงต้องเก็บรายละเอียดของ ข้อมูลในแนวลึกเพื่อวนกลับมาอ่านได้อีก โดยเนื้อหามุ่งประเด็นเรื่องราวสืบเนื่องจากภาพบนปก Living etc เป็นนิตยสารที่เน้นการตกแต่งบ้าน ที่รวมเรื่องราวเฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน แต่ให้อารมณ์แตกต่างจากบ้านและสวนของ อมรินทร์พริ้นติ้ง เพราะกลุ่มผู้อ่านเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้หญิงทันสมัย ตาม แฟชั่น สนใจการตกแต่งภายใน และการออกแบบรถยนต์ นิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor, Marie Claire, Cleo หรือ Madame Figaro จะมียุทธศาสตร์ ในการวางภาพลักษณ์แตกต่างจากนิตยสารไทยเพราะจะเน้นการนำเสนอที่ต้อง พยายามฉีกตัวเองออกไปเพื่อไม่ให้นิตยสารอื่นตามทัน ข้อดีของนิตยสาร เหล่านั้นคือผ่านการตกผลึกและมีความชัดเจนในตัวเองโดยเฉพาะทราบว่า ทิศทางของนิตยสารที่กำลังสื่อสารกับผู้ใดจึงสามารถเจาะตลาดได้ค่อนข้าง รวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อวิทยุ

เครือข่ายสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่เช่น สถานีวิทยุกระจายเสียง แห่งประเทศไทย ซึ่งยึดรูปแบบของระบบราชการอย่างเต็มตัวย่อมปรารถนา ความเป็นอิสระในฐานะนักวารสารศาสตร์ควบคู่ไปกับการวางยุทธศาสตร์ในการ ผลิตและนำเสนอรายการ เจ้าหน้าที่ระดับสูงบางท่านเห็นว่าการตั้งต้นที่จะ ปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารเช่น SDU ให้สำเร็จก่อนจึงจะวางยุทธศาสตร์ ในการบริหารข่าวได้ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การเสนอข่าวของสถานี วิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยไม่มีการพัฒนาในสายตาของคนฟัง เพราะทั้ง สองส่วนไม่ได้เกี่ยวข้องกัน แต่เป็นเรื่องชั้นเชิงการบริหารในการเป็นสถานี ข่าวสารมากกว่า ล่าสุดได้มีการทบทวนนโยบาย 7 เครือข่ายเนื่องจากประสบ ปัญหาหนัก เช่น 7 เครือข่ายควรเป็นสถานีระดับชาติ แต่ปรากฏว่ายังไม่สมบูรณ์

ไม่สามารถครอบคลุมทั้งประเทศ แม้แต่ในระดับท้องถิ่นก็ยังไม่สมบูรณ์ อีกทั้ง 7 เครือข่าย(147 สถานี)ยังเป็นอิสระต่อกัน การเชื่อมกันเป็นเครือข่ายทำในเชิงนโยบายแต่ไม่ใช้ในการผลิต และแม้แต่ในการผลิตก็ผลิตในลักษณะเหมือนกัน เป็นการให้บริการสาธารณะซึ่งประชาชนผู้รับสารสามารถเลือกฟังและชมได้จาก สื่อสารมวลชนของรัฐอื่นๆอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องฟังจากวิทยุแห่งประเทศไทย การให้บริการสาธารณะเป็นพันธกิจที่สื่อมวลชนของรัฐต้องทำและทำให้แตกต่างจากวิทยุธุรกิจที่เน้นเรื่องบันเทิงเป็นหลัก อันที่จริงสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยยังขาดโครงสร้างทั้งในแง่ประชาสัมพันธ์และการตลาดที่วิ่งเข้าหาผู้ฟังในฐานะที่เป็นลูกค้าซึ่งแตกต่างไปจากการทำงานของวิทยุธุรกิจ ดังนั้นการวัดความนิยมหรือเรตติ้งของสถานีวิทยุแห่งประเทศไทย (สวท.) จึงเทียบไม่ได้กับทางด้านธุรกิจ ประการสำคัญสวท. เน้นการทำรายการสาระและรายการข่าว โดยมีกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมทั่วประเทศ ในขณะที่การวัดเรตติ้งมักกระทำเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเป็นเรตติ้งในภาพรวมไม่ได้แยกบันทึกับสาระออกจากกัน ทำให้สวท. แข่งขันเรตติ้งกับวิทยุธุรกิจที่เน้นภาคบันเทิงไม่ได้ และแม้จะวัดเฉพาะรายการคุณภาพก็สู้วิทยุอย่างอสมท.ไม่ได้เช่นกันซึ่งอสมท.มีเนื้อหาที่เน้นคนกรุงเทพฯโดยเฉพาะ ในขณะที่สวท. ต้องทำเนื้อหาสนองคนทั้งประเทศ การบริหารรายการของสวท. จึงเป็นฐานรองรับให้กับสถานีวิทยุแห่งอื่นเช่น อสมท. แม้จะไปเปรียบเทียบกับสถานีวิทยุของกลุ่มสถาบันการศึกษาก็เทียบกันไม่ได้ เพราะสถานีวิทยุสถาบันการศึกษาแม้จะเป็นรายการสาระแต่ก็อาศัยลักษณะการตลาดในการเข้าถึงผู้ฟัง ในขณะที่สวท. ไม่มีโฆษณาสนับสนุน แต่ข้อดีที่มีการนำเสนอแต่ข่าวและสาระที่ไม่มีสีสันเร้าใจ ทำให้ สวท. ได้รับความเชื่อถือจากประชาชน ภายใต้การแข่งขันและข้อจำกัดของงบประมาณ ก็อาจกล่าวได้ว่าจุดแข็งดังกล่าวยังทำให้มีคนฟัง สวท. จำนวนไม่น้อย อันที่จริงเฉพาะสถานีที่อยู่ในเครือข่ายของ สวท.มีจำนวนไม่น้อยในกรุงเทพฯ แต่ FM 5 คลื่นได้ให้สัมปทานเอกชนไป เหลืออยู่ 92.5 เท่านั้น ซึ่งไม่สามารถมีโฆษณาได้ เพื่อให้แตกต่างจากอีก 5 คลื่นที่เป็นบันเทิง คลื่น 92.5 จึงมีเนื้อหาเป็นส่วนใหญ่ และมีบันเทิงค่อนข้างน้อยมาก เพื่อให้สมกับเป็นสถานีวิทยุแห่งชาติ แม้ว่าในอนาคตจะมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา ทำให้ผู้ฟังสามารถรับฟังได้ชัดเจนมีคุณภาพมาก แต่เครื่องรับในอนาคตที่เข้ากันได้กับเทคโนโลยีดิจิทัลคงมีน้อย และส่วนใหญ่ยังคง

ใช้เทคโนโลยีระบบเก่าอยู่ซึ่ง สวท.ต้องให้ความสนใจกับผู้ฟังในส่วนนี้ซึ่งเชื่อมั่นว่ายังคงเป็นผู้ฟังส่วนใหญ่อยู่ แม้ว่าสวท.จะมีแนวทางการบริหารแบบอนุรักษ์นิยม แต่ก็มีติดตามคู่แข่งเช่นกันเพื่อบริหารให้ล้าหลังกว่าสถานีอื่นๆมากเกินไป สถานีที่ต้องจับตาและกลายเป็นคู่แข่งของสวท.กลับกลายเป็นสถานีวิทยุชุมชนซึ่งมีจำนวนมากและส่งคลื่นรบกวน ทางแก้ไขคือต้องอาศัยวิทยุชุมชนมาเป็นพันธมิตรเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายด้วยกัน คือเอาข่าวของสวท.ไปออกทางสถานีวิทยุชุมชน และหากมีรายการที่ดีของวิทยุชุมชนก็ให้วิทยุชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมแบบประชาสัมพันธ์กับสวท. หรือเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตที่เรียกว่า Visual Radio อีกทางหนึ่ง

ส่วนเครือข่ายที่ใหญ่เช่น อสมท. (62 สถานี) มีการบริหารจัดการที่แตกต่างจาก สวท. เพราะส่วนหนึ่งเป็นเงินทุนที่ได้จากการเข้าตลาดหลักทรัพย์ประมาณร้อยละ 20 เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะเจ้าของแทนที่จะเป็นรัฐวิสาหกิจธรรมดา การเข้าตลาดหลักทรัพย์เพื่อทำให้การบริหารของอสมท. โปร่งใสจากการอาศัยกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ แต่อุดมการณ์ที่ต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านตลาดหลักทรัพย์เปลี่ยนไป เพราะไปมุ่งราคาหุ้นและการทำกำไรสูงสุด ผู้บริหารจึงใจด้วยราคาหุ้น ทำให้เปลี่ยนจากการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนไปเป็นเรื่องของธุรกิจ ในแง่ปัจเจกชนยังมีการทำงานในแบบราชการ ในแง่ผลประโยชน์จะคิดคำนึงถึงแต่ธุรกิจและราคาหุ้น ยังขาดความเป็นวิชาชีพทางวารสารศาสตร์ การทำงานที่แท้จริงควรเป็นนักวารสารศาสตร์มากกว่าความเป็นราชการหรือธุรกิจ แม้ว่ารายการจะเป็นธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องแข่งขันเพื่อเอาใจตลาดแต่ใส่ใจในสังคมและเป้าหมายของสื่อสารมวลชนให้มากขึ้น เป้าหมายในการดำเนินงานอยู่ที่พนักงานต้องเข้าใจพันธกิจที่ต้องทราบว่าองค์การของตนเป็นสื่อมวลชนของรัฐ การทำงานของวิทยุอสมท.ในกรุงเทพฯ ที่มีบริหารจัดการเป็นอิสระเป็นสิ่งที่ดี การเชิญคนภายนอกเข้ามาร่วมจัดรายการสามารถทำได้ แต่ต้องร่วมกันคิดร่วมกันจัดรายการ ไม่ใช่ผูกขาดเอาเวลาไปทำอะไรก็ได้ การจัดรายการในลักษณะเครือข่ายต้องพิจารณาทั้งกลุ่มผู้ฟังและผู้จัดในส่วนของผู้จัดคืออสมท.ต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายไม่ว่าโทรทัศน์ วิทยุ และสำนักข่าวไทย โดยสามารถผลิตรายการที่ไหนก็ได้ แต่ให้ส่วนกลางเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ไปทั่วประเทศ อย่างไรก็ตามรายการที่ผลิตไม่สามารถรวมศูนย์

เหมือนกันทั้งประเทศ รายการในส่วนกลางบางเรื่องที่น่าสนใจน้อยหรือเหมาะสมน้อย ควรเอาช่วงเวลานั้นไปให้รายการท้องถิ่นเพราะฉะนั้นท้องถิ่นต้องสามารถเข้าไปแทนที่ได้ หากเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอื่นอีกสามารถนำไปเสนอพื้นที่อื่นหรือช่องเวลาอื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าสามารถผลิตรายการได้ทุกแห่ง ยิ่งผ่านดาวเทียมเพื่อนำไปจัดระบบเวลาในการออกอากาศให้เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่น รายการที่ออกไปในปัจจุบันคำนึงถึงเฉพาะกลุ่มเล็กเพียงกลุ่มเดียวเช่นวัยรุ่น ในขณะที่รัฐต้องการให้ครอบคลุมหลากหลายกว่านั้น เช่นบางกลุ่มผู้ฟังที่วิทยุทุกคลื่นไม่ได้สนใจเช่น เพลงไทยเดิม น่าสังเกตว่าวิทยุ AM ไม่ได้ถูกตระหนักเหมือน FM ด้วยข้ออ้างในเรื่องคุณภาพของเสียง ทั้งๆที่เนื้อหารายการมีคุณภาพมากกว่า FM อย่างไรก็ตามความไฝ่ฝันในการไปสู่ระบบดิจิตอลยังไม่ได้ถูกนำมาใช้และยังติดปัญหาไม่มีเครื่องรับดิจิตอล แต่สามารถแก้ไขโดยนำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต หรือปรับเนื้อหาให้รับฟังได้กับคนรุ่นใหม่ ไม่แตกต่างจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีมานานแล้วแต่ก็ยังมีคนรุ่นใหม่ติดตามสื่อสิ่งพิมพ์อยู่

ภาพลักษณ์ของอสมท.ในรอบ 4 ปีมีการปรับโครงสร้างและการบริหารองค์การใหม่เพื่อไปสู่ความเป็นองค์การที่ทันสมัย ร่วมสมัย และรองรับความต้องการของประชาชน ในขณะเดียวกันยังเป็นสื่อสารมวลชนของรัฐอยู่เหมือนเดิม นโยบายหลักของ อสมท. คือ ทำอย่างไรจะให้องค์การ อสมท. ที่เป็นองค์การของรัฐซึ่งถือหุนกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ สามารถขับเคลื่อนแข่งขันในเชิงธุรกิจกับตลาดภายนอก โดยจะต้องตระหนักควบคู่ไปการรับใช้สังคม การผลิตรายการต้องสอดคล้องนโยบายโมเดิร์นไนน์เรดิโอซึ่งมีแผนการพัฒนาไม่ชัดเจนเหมือนโมเดิร์นไนน์ทีวีที่ทยอยปรับจากระยะ 1 - 2 - 3 - 4 พัฒนาจนแข็งแกร่งในปัจจุบัน ในกรณีของวิทยุทำได้เพียงพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ วิทยุของ FM 6 สถานีในส่วนกลาง และวิทยุ อสมท. ในส่วนภูมิภาค ทั้งสองส่วนจริงๆแล้วจะต้องผนึกกำลังกัน (synergy) ในการทำธุรกิจหรือกิจการให้แข็งแกร่งที่ผ่านมาได้แบ่งขั้นตอนในการปรับปรุงคือ ในระยะแรก ต้องปรับ FM 6 สถานีก่อน โดยยกเลิกคู่สัญญาเพื่อนำคลื่นกลับมาบริหารเองโดยเอาหลักการตลาดและหลักการบริหารธุรกิจในเรื่อง segment มาใช้ ฉะนั้น FM 6 สถานีถูกจัดให้เป็นคลื่นเพลง 3 คลื่น คือ เพลงลูกทุ่ง 1 คลื่น เพลงไทยสากล 1 คลื่น และเพลงสากล 1 คลื่น ส่วนที่เหลืออีก 3 คลื่นเป็นคลื่นทอล์ค คลื่นข่าว และคลื่นที่เป็นสันทนากการ แม้ว่า

ยังขาดบางประเภทของรายการไปบ้างแต่ก็อาศัยคลื่นสั้นธนาคารครอบคลุมรายการประเภทอื่นๆด้วย ส่วนกิจกรรมการบริหารอาศัยคนจากอสมท ร่วมคิดกับคนภายนอกเพื่อทำให้คลื่นวิทยุแข็งแกร่ง การแบ่งประเภทรายการตามคลื่นต่างๆ เหล่านั้นช่วยให้แหล่งรายได้ของอสมท.มาจากหลายแหล่ง ผู้บริหารระดับสูงจะประกอบด้วยคนที่ดูแลวิทยุทั้ง 6 คลื่น และคนที่ดูแลวิทยุภูมิภาค ในแต่ละคลื่นจะมีผู้จัดการสถานี ในแต่ละสถานีประกอบด้วยคนของอสมท.กับคนภายนอกในสัดส่วนไม่เท่ากันขึ้นกับความเหมาะสมเช่น คลื่นลูกทุ่งจะเป็นคนภายนอกเกือบทั้งหมด คลื่น 100.5 และ 99 ไม่มีคนภายนอกเลย ซึ่งแต่ละคลื่นประสบผลสำเร็จเอาชนะคลื่นคู่แข่ง ส่วน 96.5 FM ซึ่งเป็นคลื่นทอล์ค และ 100.5 คลื่นข่าว ปรากฏว่ามีโฆษณาดีมาก แม้จะเป็นคลื่นที่ใกล้เคียงกันแต่ก็เป็นคนละกลุ่มเป้าหมายไม่ชนกัน เพราะรายการหรือสินค้ามีความชัดเจน ในปัจจุบันแนวความคิดดังกล่าวกำลังนำไปปรับปรุงกับสถานีในส่วนภูมิภาค เนื่องจากหัวหน้าสถานีซึ่งเรียกว่านายสถานีมักบริหารตามคำสั่งมากกว่า การใช้ตำแหน่งผู้จัดการสถานีวิทยุจะช่วยกระตุ้นให้ทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์ กำหนดรูปแบบรายการ การเข้าหาตลาด และสามารถบริหารรายได้และต้นทุนได้เอง ซึ่งพบว่าสามารถเพิ่มรายได้มากขึ้นมากเมื่อเทียบกับให้ผู้เช่าเวลาไปและเทียบกับรายได้ของโทรทัศน์ที่มีอัตราการเพิ่มช้ากว่ามาก แนวการบริหารดังกล่าวที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดและการจับมือกันในการทำงานทำให้วิทยุอสมท.เติบโตในขณะที่ตลาดของวิทยุโดยรวมยังติดลบ การเติบโตมาจากยุทธศาสตร์ทั้งการดึงและการดัน การดันหมายถึงการสั่งการ และการวางตำแหน่งสถานี การดึงหมายถึงการนำเสนอโครงการเพื่อนำไปสู่การบริหารภายในองค์กร และการบริหารทีมขาย ทั้งการดึงและการดันทำให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการไปด้วยกันอยู่ภายใต้มาตรฐานอันเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำเช่นในอดีต และอดีตหลายอย่างก็ต้องปรับปรุงแก้ไขเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปเช่น การใช้สปีดโฆษณาไม่เป็นที่นิยม เพราะผู้ฟังต้องการเห็นตัวและรู้จักดีใจ ต้องมีกิจกรรมเข้าไปหาผู้ฟังมากขึ้น จนเป็นที่ยอมรับในชื่อเสียงของวิทยุ อสมท. จุดบอดของคลื่นที่ไม่ถึงชุมชนสามารถแก้ไขรับฟังวิทยุผ่านอินเทอร์เน็ต เช่นสามารถรับฟังวิทยุผ่านเน็ตตามเกาะในทะเลหรือพื้นที่ภูเขา ซึ่งมีข้อดีเห็นหน้าผู้จัดสามารถพูดคุยหรือเขียนข่าวสารถึงดีใจได้ วิทยุบนเน็ตทำให้เพิ่มช่องทางออก

ของการสื่อสารอีกเท่าตัว นอกเหนือจากความสามารถในการปรับคุณภาพของวิทยุ AM หากผ่านทางเน็ต แม้ว่าความเติบโตของอสมท.จะไอย่างรวดเร็วกแต่ก็อาจตกต่ำได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากทิศทางการบริหารจัดการของอสมท.ขึ้นกับนโยบายของรัฐด้วย หากนโยบายของรัฐไม่นิ่ง การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่อสมท.หวานไว้อาจไม่เห็นผลทันกับสิ่งที่ลงทุนไว้ เพราะวิทยุอาจต้องใช้เวลา 3-5 ปีจึงจะเก็บเกี่ยวกำไรได้ อย่างไรก็ตามผลประโยชน์ที่ตกแก่ใครกับราคาหุ้นไม่ใช่สิ่งเดียวกันอาจสวนทางกัน ผลประกอบการขึ้นอยู่กับความสามารถของคนในองค์กร แต่ราคาหุ้นขึ้นกับปัจจัยภายนอกด้วยซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ความสามารถของคนในองค์กรมีข้อจำกัดจากขั้นตอนในการขออนุมัติซึ่งทำให้งานไหลไม่ราบรื่น จำเป็นต้องแก้ไขโดยการมอบอำนาจ และแก้ไขกลไกการทำงานของฝ่ายสนับสนุนเช่น กฎหมาย บัญชี หรือจัดซื้อ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับรายการเช่น ผู้ดำเนินรายการต้องเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนฟัง ลักษณะของรายการ วิธีการนำเสนอ เครือข่าย และยุทธศาสตร์การตลาดเช่น ราคา หรือ ทีมขาย ซึ่งต้องดำเนินการไปอย่างพร้อมเพรียงกัน ในระดับสถานประกอบการการตลาดต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารผังรายการ การบริหารการเงิน และปัจจัยการบริหารการตลาด โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่ามีบุคลากรในแต่ละด้านเหมาะสมเทียบเคียงหรือเหนือกว่าคู่แข่งได้หรือไม่ เพราะบุคลากรที่เหนือกว่าย่อมพัฒนาปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวได้ดีกว่า

ในบรรดาสถานีที่กล่าวมา สถานีข่าววิทยุของอสมท.เป็นสถานีที่มีชื่อเสียงทั้งนี้เพราะสำนักข่าวไทยมีการทำงานที่เป็นจุดแข็งโดยเฉพาะในด้านการรีไรท์ข่าว ทั้งนี้เพราะคนที่รีไรท์ข่าวจะต้องเคยเป็นนักข่าวมาก่อนในการสั่งสมประสบการณ์ในการเก็บประเด็นข่าว หรือเคยเป็นผู้ประกาศข่าวมาก่อน และประการสุดท้ายเป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่เข้ามา สิ่งเหล่านี้ทำให้สามารถย่อข่าวและนำเสนอเฉพาะประเด็นใหม่ๆ นักข่าวมิได้เขียนข่าวเพื่อวิทยุเท่านั้น แต่เขียนข่าวทั้งเพื่อโทรทัศน์ หนังสือข่าว ดิววิง เอสเอ็มเอส ออนไลน์ และเว็บไซต์ แต่จุดด้อยของการบริหารข่าววิทยุอยู่ที่ต้องรายงานข่าวดีในกรณีที่เป็นข่าวใหญ่หรือข่าวด่วน ซึ่งทำให้นักข่าวทำไม่ทันนอกเหนือจากอุปกรณ์ที่ยังไม่ทันสมัย อย่างไรก็ตามการทำข่าวของอสมท.มีความรอบด้านและความถูกต้อง

เนื่องจากมีนักข่าวประจำอยู่ในที่ต่างๆ อาจเป็นจุดแข็งแต่ก็ไม่ได้สนองผู้รับฟังที่ ชอบข่าวหรือหา ใน 1 ชั่วโมงสามารถเสนอข่าวได้ 5 นาที โดยทางสถานีลูกข่าย ไม่สามารถลดเวลาข่าวลงได้ ในบางครั้งโฆษณาบางชิ้นอาจขอทำเป็นประเด็น แรกในเนื้อหาข่าว ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่สามารถทำได้เพราะธรรมชาติของสองสิ่งนี้ มักขัดกันยกเว้นบางกรณีจริงๆ เช่น โฆษณาสินค้า OTOP หรืองานสัปดาห์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

ในกรณีวิทยุกองทัพบกเป็นเครือข่ายที่ใหญ่อีกเครือข่ายหนึ่งแม้จะมี จุดเริ่มต้นที่ล้าหลัง จากเดิมที่ใช้ห้องบันทึกเสียงเป็นห้องส่งออกอากาศ เมื่อได้รับ งบประมาณสร้างห้องส่งใหม่เพื่อใช้ในการออกอากาศจึงต้องพัฒนาบุคลากร บุคลากรจากรุ่นแรกๆ ก็ยังอยู่ประจำเนื่องจากไม่พร้อมที่จะบรรจุคนใหม่ๆ ได้คล่อง และรวดเร็วเหมือนภาคเอกชน กว่าจะพัฒนาคนต้องใช้เวลานาน ดังนั้นบุคลากร ของสถานีล้วนเป็นคนเก่าแก่ ด้วยสภาพการณ์เช่นนี้ทำให้บุคลากรของเครือข่าย กองทัพบกไม่อาจเทียบเท่าได้กับสถานีวิทยุอื่นๆ อีกประการหนึ่งคือการทำแต่ ข่าววงแคบเช่นข่าวทหาร เป็นจุดอ่อนที่ทำให้เครือข่ายกองทัพบกตามไม่ทันกับ สถานีวิทยุอื่นๆ โดยเฉพาะกับเครือข่ายอสมท.

ในเครือข่ายวิทยุที่มีขนาดกลางเช่น INN มีจุดเด่นตามที่คนทั่วไปมองอยู่ ที่ความเป็นอิสระทางความคิด ที่รักษาความเป็นอิสระไว้ได้เพราะไม่รอคอยความ ช่วยเหลือใดๆ จากนายทุน และไม่เคยโจมตีผู้ใดโดยเฉพาะนายทุน ยกเว้นว่า นายทุนนั้นตกเป็นข่าวปรากฏตามหน้าหนังสือพิมพ์ก็ว่ากันไปตามเนื้อหา นโยบายที่ให้กับพนักงานเป็นนโยบายกว้างๆ เพื่อให้การทำรายการมีอิสระ จนคน ใน INN มั่นใจว่าการพัฒนาในรูปแบบสื่อมวลชนที่เป็นอิสระตลอด 20 ปี น่าจะทำให้ INN มีลักษณะเป็นสถาบันสื่อมวลชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจาก ประชาชน

ส่วนวิทยุที่มีเครือข่ายขนาดเล็กหรือไม่มีเครือข่ายเช่นสถานีวิทยุของ สถาบันการศึกษา วิทยุกระจายเสียงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์หรือวิทยุ มก. เป็นวิทยุ AM ที่เป็นผู้บุกเบิกการออกอากาศวิทยุทางอินเทอร์เน็ตเป็นแห่งแรก เว็บแอสท์ (webcast) ของมก.แพร่ทางเว็บไซต์เป็นประจำกว่า 5 ปี จึงทำให้ สถานีมีความทันสมัยแม้ว่าจะป็นเว็บแอสท์ที่ให้ข้อมูลทางเกษตรระดับหนึ่ง ผู้บริหารทราบดีว่าอาจไม่สอดคล้องกับผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่ก็มั่นใจว่า

จำเป็นต้องเกาะกระแสความทันสมัยเช่นนี้ไปก่อน ในหลายรายการได้แพร่
ออกไปทางเว็บแคสท์ควบคู่ไปกับวิทยุกระจายเสียง โดยคาดไม่ถึงว่าจะมีเสียง
สะท้อนจากผู้ฟังไกลถึงสหรัฐฯ แม้กระทั่งนักจัดรายการได้รับเชิญจากกลุ่มผู้ฟัง
ในอินเทอร์เน็ตเชิญไปพูดคุยในต่างแดนไกลถึงแคนาดาเนื่องจากเป็นแฟน
รายการวิทยุ นอกจากนี้เพื่อตอบสนองต่อการบริหารสาธารณะตามเจตนารมณ์
ของรัฐธรรมนูญ จึงมีการเริ่มปรับองค์การให้เป็นรายการที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น ให้
เป็นที่ฟังของประชาชนได้จริง โดยมีการวิจัยเพื่อสะท้อนกลุ่มผู้ฟังที่ติดตาม
รายการโดยเฉพาะในกลุ่มเกษตรกร อันที่จริงกลุ่มเป้าหมายของการให้บริการ
สาธารณะจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มราชการ กลุ่มสาธารณชน และกลุ่ม
องค์กรพัฒนาเอกชน โดยกลุ่มที่สามารถโฆษณาได้ต้องเป็นราชการ จึง
จำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์เพื่อเจาะกลุ่มราชการเป็นพิเศษ และพยายามขยาย
เครือข่ายเพิ่มจาก 63-64 จังหวัดไปยังพื้นที่ที่เป็นจุดบอดเช่น อีสานใต้ แถว
อุบลราชธานี โคราชลงมาถึง สุรินทร์ หรือว่าช่วงต่อระหว่างชุมพรลงไปจนถึง
นครศรีธรรมราช เพื่อให้ครอบคลุมได้ทุกจังหวัดแม้ว่าจะไม่ใช่ในทุกตารางนิ้ว
โดยสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายวิทยุชุมชนเช่น การจัดทำวิทยุชุมชนต้นแบบ
ขึ้นที่ 104.75 ขอนแก่น เอาชุมชนเข้ามาทำรายการจริงๆ หรือเอารายการวิทยุ
มก.ที่ทำอยู่ป้อนเข้าไปในสถานีวิทยุชุมชนที่ต้องการ นอกเหนือจากการไปช่วย
ฝึกผู้ประกาศ และฝึกทำรายการในภาคปฏิบัติจริงๆ เพื่อพัฒนาให้ชาวบ้านเป็น
มืออาชีพ แต่การพัฒนาไม่ราบรื่น จำนวนชั่วโมงที่ชาวบ้านจัดทำรายการลดลง
ทั้งนี้เพราะประชาชนยังขาดอุดมการณ์ในการสร้างพลังให้กับประชาคมของตน
ในขณะเดียวกันสถานีวิทยุมก.ได้จับมือผู้สนับสนุนรายการในการออกพื้นที่เช่น
การไปสัมภาษณ์เกษตรกรหรือตั้งเกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมรายการ แต่ก็
ประสบการณืปัญหากับการหาเงินเพราะโฆษณาจะไปทางโทรทัศน์มากกว่าวิทยุ
ทางสถานีวิทยุมก.มีจุดแข็งคือมีวิทยากรหลายสาขาที่โดดเด่นและข้อมูลเกษตร
อยู่ในมือ ส่วนในแง่ของการบริหารข่าวจะแตกต่างไปจากการบริการด้านวิชาการ
เพราะวิสัยทัศน์ของงานข่าวคือ "รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม ทั่วไป" การเน้นความ
เป็นธรรมเพื่อเสนอข่าวคุ้มครองผู้บริโภคโดยเฉพาะเกษตรกรที่ไม่ได้รับความเป็น
ธรรมจากข่าวสาร ดังกรณีข่าวเรื่องนาหญ้าที่นายทุนหลอกให้เกษตรกรเลี้ยงเพื่อ
ซื้อคืนไม่อันเพราะสามารถเอาไปอุปโภคบริโภค สื่อมวลชนสาขาเกษตรไหมข่าว

ออกไปจนนายทุนได้เงินก้อนโตหนีไป ทิ้งนาถนุญาให้กินต้นข้าวทำลายทุ่งหญ้า แม้ผ่านไป 30 ปีแล้ว โฉนดที่ดินยังติดจำนองอยู่กับชกส. ชกส.ได้ปล่อยกู้เพราะเชื่อนาถนุญาเป็นสัตว์เศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้การบริหารข้าวต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้การความรู้ความทันสมัยที่สุจริตโดยสามารถเข้าถึงประชาชนผู้ฟังให้ได้มากที่สุด ข้าวการเกษตรของสถานีวิทยุมก.ถูกนำเสนอสู่ประชาชนผ่านเครือข่ายวิทยุกระจายเสียงดาวเทียมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน จนไปได้ไกลกว่ากว้างกว่าเมื่อเทียบกับสถานีวิทยุของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำหรับวิทยุกระจายเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป้าหมายอยู่ที่งานทางด้านข่าวถึง 80 % โดยต้องการผลิตข่าวจากทีมผู้สื่อข่าวของทางสถานีวิทยุเอง ขณะนี้สถานีมีผู้สื่อข่าวประจำ 4-5 คน รวม บก. และหัวหน้างานข่าว ซึ่งเพียงพอสำหรับสถานีขนาดนี้ แต่เนื่องจากวิสัยของสถานีต้องการไปสู่การเป็นสถานีข่าว (news media) เพราะฉะนั้นการเป็นนิวส์มีเดียจะหยุดอยู่กับการทำข่าวประเภทเสียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องนำภาพและข้อมูลมาจัดทำเป็นคลังข้อมูลข่าวของวิทยุจุฬาต้องอ้างอิงได้ ต้องน่าเชื่อถือ ต้องมีแหล่งข่าวที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานน้อยจึงเน้นที่ความถูกต้องมากกว่าความเร็ว ในปัจจุบันมีการลงทุนไปหลายล้านสำหรับในเรื่องของการทำเซิร์ฟเวอร์เพื่อเก็บข้อมูลทางด้านข่าว ซึ่งผู้ฟังสามารถฟังย้อนหลังได้ 1 ปี หลังจากออกอากาศไปแล้ว รวมยอดลงทุนจากอดีตมากกว่า 10 ล้านบาท ฉะนั้นนโยบาย และวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางสถานีวิทยุมีความสำคัญมากกว่าการเป็นคลื่น FM อย่างที่หลายคนเข้าใจกัน ซึ่งสถาบันการศึกษาอื่นก็ดำเนินการคลื่น FM อยู่เช่นกันเช่นสถานีวิทยุราชวมงคล ทิศทางของสถานีวิทยุจุฬาเพื่อกิจการสาธารณะมาโดยตลอด โดยความพยายามที่จะจัดสรรการใช้ทรัพยากรคลื่นให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดกับสังคม และเชื่อมั่นว่าด้วยปณิธานดังกล่าวที่ครบองค์ประกอบจึงไม่น่าจะมีข้อสงสัยว่าวิทยุจุฬาน่าจะได้รับการจัดสรรคลื่นตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ ความมั่นใจในวิสัยทัศน์ที่วางไว้ประกอบกับการบริหารงานแบบวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารทำให้ภาพลักษณ์ของวิทยุจุฬาไม่แพ้ทั้งวิทยุในแบบราชการและแบบเอกชน แต่นำข้อดีของทั้งสองส่วนมาไว้ในที่นี้ เช่น เป็นทั้งวิทยุที่ให้ความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ ในขณะที่ยอมรับการแข่งขันทางธุรกิจที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ ทั้งสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมองค์การโดยพนักงานของ

สถานีเพียง 30 คนให้กับเด็กและเยาวชนที่เข้ามีส่วนร่วมเต็มหอประชุมจุฬาเพื่อความรู้ และความบันเทิง ซึ่งในที่สุดคณกลุ่มนี้เป็นแผนรายการประจำของทางสถานีวิทยุจุฬา โดยสรุปการทำงานของสถานีวิทยุจุฬามีจุดเด่นที่เป็นหน่วยงานไม่แสวงหากำไร จึงทำให้สถานีวิทยุสามารถปฏิบัติหน้าที่ของการเป็นสื่อมวลชนอย่างแท้จริงได้ พนักงานมีความมั่นคงมากขึ้นเนื่องจากก่อนหน้านี้มีพนักงานหลายประเภทตามระบบราชการทั้งลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประจำ และข้าราชการ ทำให้สับสน มามีคุณสมบัติเป็นพนักงานของรัฐทุกคนนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ส่วนจุดอ่อนมาจากการไม่มีนโยบายในการบริหารคลื่นในลักษณะ Station Format เนื่องจากบางสถานีเลือกการใช้ผังรายการแบบ Program Format ซึ่งเป็นจุดแข็งมากกว่า แต่เมื่อไรก็ตามที่สภาวการณ์ของสังคมซึ่งต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะประเภทแตกต่างออกไปจากเดิมจะกลายเป็นจุดอ่อนของสถานี หากสังคมยังคงต้องการความหลากหลายในความรู้ ความบันเทิง และข่าวสารทุกอย่าง Program Format ก็กลายเป็นจุดแข็ง

โดยสรุป สถานีวิทยุเป็นสื่อสารมวลชนที่ค่อนข้างอ่อนแอเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อสารมวลชนแขนงอื่น เพราะสถานีวิทยุ AM ในต่างจังหวัดแทบดำเนินการไม่ได้เพราะไม่มีโฆษณาหรือผู้เช่าสถานี สถานีบางแห่งเช่นสถานีกองทัพบก หรือเครือข่ายละครคณะเกศทิพย์ของบริษัทรุ่งสยามที่เช่าเวลาสถานีวิทยุกองปราบจึงไม่มียุทธศาสตร์อะไรนอกจากทำงานเป็นวันๆไป นำแปลกที่ว่าสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีการนำเสนอแต่ข่าวและสาระที่ไม่มีสีสันเร้าใจแต่ก็เป็นจุดที่ทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือสวท. ในขณะที่อสมท. แก๊วให้สถานีให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้ตำแหน่งผู้จัดการสถานีวิทยุช่วยกระตุ้นในการทำงาน กำหนดรูปแบบรายการ สามารถบริหารรายได้และต้นทุนได้เอง การเข้าหาตลาดโดยเอาหลักการในเรื่องการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดมาใช้ หรือเครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีจุดเด่นตามที่คนทั่วไปมองความเป็นอิสระทางความคิด ส่วนจุดแข็งของวิทยุผด.คือ การมีวิทยากรที่โดดเด่นหลายสาขาและมีข้อมูลเกษตรอยู่ในมือที่เน้นการให้บริการที่ “รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม ทั่วไป” นอกจากการนำเสนอข่าวเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคโดยเฉพาะเกษตรกรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากข่าวสารสำหรับวิทยุจุฬาเน้นยุทธศาสตร์ที่ให้ข่าวของทางสถานีต้องน่าเชื่อถือ ต้องมี

แหล่งข่าวที่ชัดเจน สามารถนำไปอ้างอิงได้เนื่องจากเป็นวิทยุที่ให้ทั้งความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อโทรทัศน์

แม้ว่าโทรทัศน์จะมีสถานีย่อยไม่มากนัก แต่ละสถานีก็มียุทธศาสตร์ใน การบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ที่ดำเนินการ โดยบริษัท BEC มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและก้าวหน้า ทิศทางส่วนใหญ่ถูกกำหนด โดยประวิทย์ มาลีนนท์ และกระจายออกไปยังคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยฝ่าย ผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายบริหาร จุดแข็งคือเป็น สถานีโทรทัศน์เอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบายอย่างชัดเจน และการตัดสินใจ เพื่อการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรม ในเรื่องการทำงานเป็นทีมทำให้พัฒนาดีขึ้นตามขั้นตอน 2 ระยะ ระยะแรกคือ ความต้องการให้พนักงานเป็นมืออาชีพ และระยะที่สองคือ ความต้องการให้เป็น สากลหรือ “อินเตอร์” ความเป็นอินเตอร์เช่นบุคลากรช่อง 3 ที่ออกหน้าจจะต้อง เป็นคนที่เก่งเรื่องภาษา ในการพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียต้องดูคู่แข่งที่ต่อสู้ด้วย โดย หากคนที่มีฝีมือมาช่วยทำรายการเพื่อออกอากาศ โดยเฉพาะการผลิตละครจะให้ ฝ่ายการตลาดรับไปทำโปรโมชันหรือสร้างกลยุทธ์ในการขาย ทำให้แทบจะไม่มี ช่วงเวลาไหนที่ไม่ทำเงิน แม้บางช่วงเวลาขายขาดทุน(จากกำไร)แต่ก็ยังมีส่วนเงิน เข้าบริษัท แต่เดิมการขายโฆษณาของช่อง 3 จะเป็นหน้าที่ของเจ้าของบริษัท บริหารการขายเอง โดยการตั้งราคาโฆษณาไว้ และจะขายโฆษณาก็ต่อเมื่อไม่ เสียราคาจากที่คาดหวังไว้ ทำให้บางช่วงเวลาของช่อง 3 ถูกทิ้งไว้ไม่ได้เกิดมูลค่า แต่อย่างใด เมื่อเปลี่ยนวิธีการขายใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมจึงทำให้ช่อง 3 ปีทำ กำไรต่อปีได้มากถึง 4,000 กว่าล้านบาท การวิเคราะห์นโยบายการจัดการจะต้อง พิจารณาทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า นโยบายของบริษัทเป็น จุดแข็งของช่อง 3 เพราะมีความชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานให้บริษัทจะได้รับ ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับที่ทำโดยเป็นการสร้างคนและสร้างขวัญกำลังใจไปพร้อม กัน ทำให้เห็นการตอบแทนที่เด่นชัดและเห็นถึงความแตกต่างด้วย แม้จะไม่มี นโยบายในการไล่คนออกนั้น แต่คนเหล่านั้นจะได้รับผลตอบแทนต่ำ จุดแข็งของ ช่อง 3 ที่กลายเป็นภาพลักษณ์ของช่อง 3 คือความรวดเร็วและความทันสมัยโดย

ใช้จุดนี้เป็นจุดในการขายแข่งกับคู่แข่ง และทำให้ผู้ชมจะมองช่อง 3 ว่ามีฐานะดี เงินทุนของช่อง 3 อยู่ในธนาคารถึง 3000 ล้านบาท พนักงานจะภูมิใจว่าตนเองมีค่า เมื่อเวลาใส่ชุดทำงานที่มีโลโก้ช่อง 3 ออกไปข้างนอก ประชาชนอยากเข้ามา ทักทายด้วยเสมอ ช่อง 3 กลายเป็นตราสินค้าที่มาช่วยเสริมบุคลิกกับพนักงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะช่อง 3 มีเงินทุนมากเพียงพอที่จะปรับปรุงรูปแบบ รายการอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ น่าสังเกตว่าการที่ช่อง 3 มีการบริหารจัดการ ในลักษณะธุรกิจของครอบครัวทำให้เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนได้เช่นกัน คือ ไปสู่ เป้าหมายได้ราบรื่นเนื่องจากสามารถตัดสินใจได้เด็ดขาดรวดเร็วลดขั้นตอนลง ได้มาก แต่หากไม่เปิดรับฟังความคิดของผู้ใดก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ โดยเฉพาะในการเลือกบุคคลมาทำงาน เมื่อมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้มีการรับฟัง ผู้ปฏิบัติงานในระดับหนึ่งจึงบรรเทาปัญหาดังกล่าวลงไปได้มาก จุดแข็งที่โดดเด่น เนื่องจากส่งผลต่อผู้รับชมโดยตรงคือตัวรายการ อาจกล่าวได้ว่ารายการของช่อง 3 ได้รับความนิยมจากประชาชนมาก อันที่จริงไม่ได้มีกลยุทธ์พิเศษมากกว่าช่อง อื่นๆ แต่เกิดจากประสบการณ์อันยาวนานที่สะสมมา ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ารายการประเภทไหน สมควรจะลงในช่วงเวลาไหน หรือวันไหนจึงจะเป็นที่ชื่นชอบของประชาชนได้มากกว่าช่องอื่นๆ ประกอบกับได้นำผลสำรวจผลการวิจัย มาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น เมื่อช่อง 3 จับ ภาพยนตร์หรือละครเกาหลีเอามาฉายก็ได้รับความนิยมทันทีทั้งๆที่ช่องอื่นๆซึ่งเป็นคู่แข่งนำเสนอมาก่อนหน้าทั้งนี้เพราะช่อง 3 คำนึงถึงคุณภาพของการผลิต ซึ่งช่อง 3 จะมีความชำนาญในการมองด้านนี้ รวมไปถึงภาพยนตร์จีนจากฮ่องกง ซึ่งเป็นคู่สัญญากับทีวีบีมาตลอด และเป็น joint venture ร่วมกันในรูปแบบของทีวีบี (TVB3) เป็นการสร้างภาพยนตร์ร่วมกันโดยการเอาดารารองของไทยไปร่วมแสดง ด้วย ส่วนจุดแข็งด้านของบุคลากรหน้าจอโทรทัศน์ของช่อง 3 นั้นนับว่ามีความ เข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและพยายามจะให้โอกาสผู้ประกาศเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด จุดแข็งอีกด้านหนึ่งของช่อง 3 คือความเด่นในเรื่องของผังรายการ ต้อง ยอมรับว่าช่อง 3 นั้นเป็นช่องแรกๆที่เริ่มจัดทำผังรายการอย่างเป็นรูปแบบจริงๆ โดยคุณประวิทย์เป็นผู้ที่เริ่มทำคนแรกในประเทศไทย ช่วงเวลาไหนจะเป็น รายการอะไรโดยกำหนดเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน การทำละครให้เป็นซีรีส์หรือ เป็นชุดมีระยะเวลาการนำเสนอต่อผู้ชมที่แน่นอนต่อเนื่องหลายๆ วัน จนเป็นจุด

แข็งของผังรายการของสถานีจนทำให้ผู้ชมนั้นเคยชินและรับรู้รูปแบบนี้ไปแล้ว แต่จุดแข็งนี้อาจเป็นจุดอ่อนไปได้ เมื่อผู้ชมเคยชินจนเป็น Life Style ไปแล้วทำให้เมื่อต้องการจะปรับเปลี่ยนผังรายการในแต่ละครั้งจะทำได้ยากกว่าช่องอื่นเพราะไม่สามารถจะปรับเปลี่ยนรายการได้อย่างรวดเร็วทัน ในช่วงต้นปี 50 มีการเปลี่ยนแบบร้อยผังใหม่ของวันเสาร์-อาทิตย์ โดยมีเป้าหมายที่วัยรุ่น ซึ่งการวางแบบนี้ก็จะแตกต่างไปจากช่องอื่นที่มีกว้างไว้ที่รายเด็กและเป็นการดู

ในด้านจุดอ่อน ในอดีตช่อง 3 ส่งสัญญาณสู่ผู้ชมในย่านคลื่นสัญญาณต่ำ (low band) ทำให้ถูกรบกวนได้ง่ายและส่งไปไม่ได้ไกล ที่ผ่านมาช่อง 3 สูญเสียโอกาสในการเข้าถึงผู้ชมมาเป็นเวลานาน ทางด้านวิศวกรรมเทคนิคได้ปรับปรุงปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบ UHF ซึ่งไอทีวีใช้มาก่อนหน้า ทำให้ปัญหานี้หมดไปเพราะใช้เสาเดิมที่ใช้กับ ไอทีวีไม่ทำให้ผู้ชมต้องเสียเงินเพิ่มขึ้นจึงทำให้แก้ปัญหาได้โดยง่าย แต่จุดอ่อนที่ยังแก้ไม่ได้คือคือเรื่องบุคลากรกลายเป็นจุดอ่อนของช่อง 3 เช่นผลตอบแทนหรืออัตราเงินเดือนค่อนข้างน้อย พนักงานในระดับปริญญาตรีมีเงินเดือนเพียง 9 พันบาท ฉะนั้นกว่าจะรับพนักงานได้ค่อนข้างยากและนาน คนที่จะเข้ามาทำงานกับช่อง 3 จึงต้องเป็นคนที่มิไจรงานทางด้านนี้ และมีไจรงักชื่อเสียงของช่อง 3 หากมองโลกในแง่ดีก็เป็นจุดดีของบริษัทเพราะจะได้คนที่รักองค์การจริง ๆ นอกจากนี้องค์การไม่มีนโยบายเกษียณอายุพนักงานในคนรุ่นเก่า (ยกเว้นพนักงานรุ่นหลังที่เกษียณอายุเมื่อ 55 ปีตามกฎหมายแรงงาน) ทำให้จำนวนคนมีอายุแต่ไม่มีงานทำมีจำนวนมากอันนำไปสู่ความเป็นองค์การที่อึดอัด มีส่วนทำให้ขาดประสิทธิภาพ แม้จะมองเป็นการตอบแทนในแง่ของความจงรักภักดีต่อองค์การ หรือเป็นการให้บำเหน็จบำนาญไปในตัว แต่พนักงานส่วนนี้ก็อยากจะเกษียณหากมีนโยบายในเรื่องค่าตอบแทนหลังเกษียณที่ชัดเจน เพราะบางส่วนคิดว่าตนเองไร้ค่าเนื่องจากไม่มีงานที่รับผิดชอบอย่างที่ควรเป็น จุดอ่อนของช่อง 3 ที่สำคัญทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา คือ การแบ่งฝ่ายเป็นคนในสายใครสายมัน บางคนไร้ผลงานทำงานโดยขาดความกระตือรือร้น เพราะมีผู้บังคับบัญชาคอยปกป้องเนื่องจากเป็นคนในกลุ่ม บางคนสามารถทำงานตามสบายกลายเป็นองค์การที่ขาดระเบียบวินัย แต่การที่ยังไม่เป็นปัญหาเพราะองค์การช่อง 3 เป็นองค์การที่อยู่ตัวแล้ว การรณรงค์ในเรื่องวิสัยทัศน์เยี่ยงองค์การใหญ่เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ แต่ทั้งนี้ก็ขาดการกิจรองรับ หรือมีการกิจรองรับ

แต่ก็ขาดแผนปฏิบัติการ (action plan) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จุดอ่อนในเรื่องของการไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในช่อง 3 ที่มีอยู่ได้แสดงความสามารถเท่าที่ศักยภาพมีอยู่ ยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องเร่งแก้ไข หากเปิดโอกาสตรงจุดนี้ก็คาดว่าจะก้าวหน้าไปอีกมาก

อุปสรรคของการบริหารจัดการจึงกลายเป็นเรื่องที่ช่อง 3 มีนโยบายไม่ปลดคนที่ถึงอายุเกษียณ ทำให้ทางช่องต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและด้านการจ้างงาน และทำให้พนักงานโดยรวมได้ผลตอบแทนไม่เต็มที่เพราะต้องมาเฉลี่ยกับผู้อื่นในส่วนนี้ด้วย อย่างไรก็ตามไม่ได้เป็นอุปสรรคมากนักเพราะคนที่อยู่ในเกณฑ์นั้นนี้มีอยู่จำนวนน้อยและไม่ใช้กลุ่มคนที่อยู่ในระดับล่าง แต่เรื่องของการทำงานเป็นทีมไม่เป็น ยังทำงานต่างคนต่างทำแยกกันอยู่เป็นอุปสรรคมากกว่า การขอความร่วมมือกลายเป็นเรื่องของการขอร้องแทนที่จะเกิดจากความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ ในปี 2550 ได้มีการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดไว้แน่นอนโดยตั้งยอดขายไว้ที่ 5,800 ล้านบาทเพิ่มจากปีที่ผ่านมาที่กำหนดไว้ 4,700 ล้านบาท ความพยายามในการทำงานให้ทะลุเป้า จึงต้องมีเป้าหมายในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ทำให้ต้องมีการระดมการจัดสัมมนาให้พนักงานตื่นตัว แต่อุปสรรคต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของช่อง 3 ที่แท้จริงน่าจะเป็นเรื่องที่ต้องอยู่ภายใต้สัมปทานของรัฐโดยผ่าน อสมท. ด้วยเหตุนี้การสั่งซื้ออุปกรณ์ทางด้าน Broadcast ของช่อง 3 ที่จะต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศจำเป็นต้องได้รับการเห็นชอบจาก อสมท. เสียก่อน ทำให้ความก้าวหน้าไปได้ช้ากว่าช่องอื่น ตัวอย่างเช่น หากต้องการซื้อไมโครเวฟเพื่อนำไปใช้ยิงสัญญาณจะต้องดำเนินการไปตามขั้นตอนคือ จะต้องแจ้งให้ อสมท. พิจารณานุญาตซึ่งต้องใช้เวลาถึง 3-4 เดือน จากนั้นจึงจะไปขออนุญาตจากกรมไปรษณีย์หรือผ่านกทช. อุปสรรคที่กลับกลายเป็นปัญหาหนักใจเช่นความเสี่ยงต่างๆที่อาจประสบในอนาคต เช่นเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาไม่ว่า IPTV หรือ Broadband หรือคอมพิวเตอร์ที่เข้ามาเปลี่ยนแบบแผนการดำรงชีวิต เป็นส่วนที่ต้องระมัดระวังเพราะสื่อหลายชนิดได้สูญหายไปแล้วเช่น เทปคลาสเซ็ท และแผ่นเลเซอร์ดิสก์ อุปสรรคที่เป็นเรื่องกังวลในอนาคตอันใกล้ ได้แก่ ทิศทางการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ในเรื่ององค์การอิสระที่ไม่มีท่าทีชัดเจนและจะจบลง หรือทิศทางจะเปลี่ยนไปเป็นระบบ HDTV หรือการที่ผู้ผลิตจะมี Production House

ได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีช่องโทรทัศน์หรือสถานี หรือรัฐบาลจะช่วยบริหารจัดการให้มีที่ออกอากาศ หรือผู้ผลิตรายการจะหาเงินทุนทำและไม่ต้องมีสภาพเหมือนผู้จัดรายการปัจจุบันที่ต้องไปเช่าเวลาหรือไปทำ Time Sharing โดยต้องเสี่ยงกับการขายโฆษณาไม่ได้ การพิจารณาเกี่ยวกับระบบ Network Provider (ผู้จัดหาและดูแลระบบเครือข่าย) และระบบ Contents Provider (ผู้จัดหา/ผู้ผลิตเนื้อหารายการ) การจัดตั้งคณะกรรมการโทรทัศน์เพื่อแก้ปัญหาในแง่เครือข่ายและเนื้อหา เป็นต้น

แม้ว่าคนที่ควรเกะเขี่ยนจะเป็นปัญหาตามที่ได้กล่าวข้างต้นไปแล้ว แต่ก็สามารถมองเป็นโอกาสได้เพราะจากประสบการณ์อันยาวนานของคนเหล่านี้อาจมองว่ามันเป็นข้อได้เปรียบถ้าใช้ให้ถูกทาง ในแง่การนำเสนอรายการ โอกาสของช่อง 3 ในภาพรวมยังเป็นอันดับสองรองจากช่อง 7 แต่กระนั้นรายการจากช่วงเช้าจนถึงบ่ายนั้นเป็นของช่อง 3 เพียงช่องเดียว แนวโน้มในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้นั้นจึงมีมาก เนื่องจากความพยายามไม่หยุดนิ่งที่จะคิดทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับสังคม ตัวอย่างเช่นจุดขายในเรื่อง “ครอบครัวข่าวช่อง 3” เพิ่มโอกาสของช่อง 3 ในการก้าวเข้ามาเป็นผู้นำในวงการโทรทัศน์เมืองไทยคือ จากการเพิ่มศักยภาพในด้านการแสดงละคร และคุณภาพในเนื้อหาของข่าวและคุณภาพในด้านการนำเสนอ ในปีที่ผ่านมาจากการเพิ่มช่วงเวลาของข่าวมากขึ้นทำให้มั่นใจว่าน่าจะเป็นที่หนึ่งทางด้านข่าว ซึ่งดูจากจำนวนของโปรแกรมข่าวที่ออกอากาศมีถึง 22 โปรแกรมต่อหนึ่งสัปดาห์ ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของรายการข่าวเมื่อเทียบกับรายการทั้งหมดของสถานีเกือบ 40% นำแปลกใจกลายเป็นว่าทำรายการข่าวและสาระเกือบครึ่งวันที่เดียว ดังนั้นช่อง 3 จึงไม่ได้เน้นแต่บันเทิงเรีงมย์อย่างเดียวตามที่หลายคนเข้าใจ สำหรับรายการในช่วงกลางคืนขึ้นอยู่กับว่าผลงานนั้นถูกใจผู้รับชมหรือไม่ เรื่องไหนที่ประชาชนถูกใจก็จะได้รับความนิยมงานละครทางสถานีจึงผลัดกันเปลี่ยนพลัระหว่างช่อง 3 กับช่อง 7 จากการวิจัยพบว่า ผู้ชมเห็นว่าช่อง 7 ทำละครเพื่อตลาด ส่วนผู้ชมละครช่อง 3 ส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม B+ จนถึงกลุ่ม A อันที่จริงช่อง 3 ต้องการจะได้คนกลุ่มล่างเพราะเป็นคนส่วนใหญ่เช่นกัน อย่างไรก็ตามโอกาสของช่อง 3 ได้ก้าวมาเป็นผู้นำโทรทัศน์ของประเทศไทยค่อนข้างมีสูงจากการผันตัวเองมาเป็นผู้นำทางด้านฝ่ายข่าว ซึ่งก่อนหน้านี้เคยคิดว่าจะเป็นผู้นำทางด้านบันเทิง ทำให้ปัจจุบันช่อง 3 ตั้งเป้าไว้ว่าจะมีทั้ง

สาระบันเทิงและชาวพื้มขึ้น ไม่ว่ารายการแบบผู้หญิงๆ รายการเด็ก รายการวัยรุ่นที่กำลังบุกเบิกอยู่ หรือรายการผู้ชายโดยที่ไม่ต้องเป็นรายการประเภทกีฬา

ในกรณีเครือข่ายช่อง 11 วิสัยทัศน์มาจากคำขวัญว่าช่อง 11 คือ "ทางเลือกใหม่ของปวงชน" แต่เป็นทางเลือกที่มีความไม่แน่นอนทั้งนโยบายผู้บริหาร และแนวคิดในการทำงาน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล แต่แก่นแท้ยังคงความเป็นสถานีของทางราชการอันสอดคล้องกับกลุ่มผู้รับสารที่กำหนดอายุไว้ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ทางสถานีจึงไม่มีรายการที่จะดึงดูดกลุ่มเด็กและเยาวชนหรือกลุ่มตลาดร้านค้า ด้วยเหตุนี้จึงเป็นทางเลือกใหม่ของคนที่เลือกดูข่าวสารสารประโยชน์ แต่ไม่ได้เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้ที่จะมาดูรูปแบบรายการที่แปลกๆ ใหม่ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากการขาดการฝึกอบรมหรือขาดบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ หรือปริมาณงานมีมากกว่าปริมาณของคนและอุปกรณ์ ส่วนพันธกิจในการทำงานของช่อง 11 นั้น กล่าวได้ว่าช่อง 11 ยังไม่มีพันธกิจและยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนในการบริหารสถานี ทำให้ขาดการสร้างขวัญกำลังใจหรือสร้างความหึกเหิมให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ยิ่งจากประวัติศาสตร์การก่อตั้งสถานี ได้มีการจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์และสถานีโทรทัศน์สถานีแรกๆจากต่างจังหวัด เช่น ศูนย์ลำปาง หรือศูนย์เชียงใหม่ ก่อนตั้งสถานีแม่จากกรุงเทพฯเสียอีก ดังนั้นในช่วงที่เปิดสถานีจึงต้องรับพวกช่างเทคนิคเข้ามาทำงานจำนวนมากซึ่งคนเหล่านี้ก็จะไม่มีพื้นฐานทางด้านการผลิตรายการแต่อย่างใด แต่เมื่อเป็นข้าราชการและไปเรียนต่อปริญญาจึงกลับมาเป็นผู้สื่อข่าวหรือเจ้าหน้าที่ด้านผลิตรายการต่างๆ พื้นฐานของคนในองค์กรนั้นถ้าจะเทียบกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ แล้วแตกต่างกัน เพราะพื้นฐานของคนช่อง 11 นั้นมีความเป็นช่างมากกว่า อาจจะกล่าวได้ว่ามีพนักงาน 80-90% ที่เป็นช่าง ในขณะที่สถานีอื่นๆ สามารถจะรับคนเข้าทำงานตามความสามารถที่มีได้โดยตรง ประกอบกับสถานีของเอกชนมีการแข่งขันปรับตัวตลอดเวลา ส่วนช่อง 11 นั้นประกอบขึ้นจากบุคลากรที่ไม่ได้มีพื้นฐานที่เหมาะสมในการทำงานด้านโทรทัศน์ และเป็นระบบราชการที่ไม่ได้มีการปรับตัวที่พร้อมต่อการแข่งขัน รวมทั้งระบบเกษียณอายุที่ไม่ได้ประเมินสมรรถนะของคนทำงานซึ่งต่างฝ่ายต่างต้องทนอยู่กับคนที่ทำงานเช่นนี้ต่อไปจนกว่าเกษียณอายุ ดังนั้นช่อง 11 จำเป็นต้องค้นหาบุคลากรที่จะก้าวมาเป็นผู้นำของสถานีที่มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน อัน

ที่จริงรัฐมนตรีบางท่านพยายามทำให้ช่อง 11 เป็นหน่วยงานพิเศษเช่น SDU ที่มี ความสามารถจะบริหารงานด้วยตัวเองได้ เพราะรัฐมนตรีเหล่านั้นมองเห็นว่า การบริหารช่อง 11 หากความคล่องตัวไม่ได้ในการทำงานด้านสื่อสารมวลชนที่ต้อง รอบประมาณ แต่หลังรัฐประหารกันยายน 2549 โครงการ SDU ของช่อง 11 ต้องเก็บพื้นฐานไปทั้งที่รัฐบาลทักษิณได้ทำเรื่องขออนุมัติคณะรัฐมนตรีแล้ว

ยุทธศาสตร์เป็นไปตามความเป็นสื่อมวลชนของรัฐ โดยวางเป้าหมาย ไปสู่ความเป็นสื่อสาธารณะ ถ้าช่อง 11 จะไปเป็นสื่อสาธารณะ คงต้องศึกษาการ เป็นสื่อสาธารณะให้ชัดเจน หาใช้สื่อสาธารณะเพื่อสาธารณะอย่างเดียวเพราะทุก วันนี้รายการที่มีอยู่ก็เป็นสื่อเพื่อสาธารณะอยู่แล้ว แต่ว่าความเป็นสื่อสาธารณะ ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการด้วยตัวกองทุนมากกว่า มิฉะนั้นสื่อมวลชนก็ไม่สามารถดำรงความเป็นอิสระได้ หากยังคงผูกติดอยู่กับรัฐบาลก็ต้องทำเพื่อ นายทุนนักการเมืองอย่างแน่นอน ปัญหาอยู่ที่ว่ากองทุนมีรายได้มาจากทางไหน บริสุทธิ์มากพอกจากอิทธิพลหรือไม่ และมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดหากมา จากการเก็บภาษีโดยไม่ผ่านกระบวนการของสำนักงานประมาณเพื่อจะได้หลุดพ้น จากการกำกับดูแลของรัฐบาล โดยยังคงทำหน้าที่ให้รัฐบาลและสามารถ ตรวจสอบรัฐบาลได้อย่างแท้จริงในนามของประชาชน ในปัจจุบันสังคมพยายาม ถามหาสื่อสาธารณะของประชาชน แต่ก็ยังมองไม่เห็นวีสื่อไหนที่เป็นของ ประชาชนอย่างแท้จริง เพราะกองทุนแต่ละกองทุนมักมีวัตถุประสงค์แอบแฝงเพื่อ ผลประโยชน์ในรูปใดรูปหนึ่ง ซึ่งยังคงไม่เห็นทางที่จะดำเนินไปแบบ BBC ทางออกที่เห็นคือการเป็นสื่อเสรีที่จำกัดการโฆษณา กล่าวคือ เป็นสื่อสาธารณะที่ อาจหารายได้ด้วยตัวเองโดยการให้มีโฆษณาอย่างพอเหมาะพอควรเพราะ วัตถุประสงค์ไม่ได้ทำสื่อเพื่อธุรกิจ เช่น อาจมีการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของการ โฆษณาว่าควรอยู่ในระดับใด จะแบ่งในช่วงไพม์ไทม์อย่างไร หรือกำหนดว่า สินค้าที่จะมาโฆษณานั้นต้องเป็นสินค้าประเภทไหน สินค้าประเภทไหนที่ห้าม โฆษณา โดยไม่ต้องกำหนดอยู่เพียงว่าต้องโฆษณาได้แต่เพียงภาพลักษณ์หรือ ห้ามบอกสรรพคุณของสินค้านั้นๆ เหมือนในปัจจุบันนี้ หากเป็นสื่อเสรีที่จำกัด การโฆษณาก็น่าจะบริหารจัดการได้ ประการสำคัญคณะกรรมการบริหารที่จะทำ ให้ช่อง 11 เป็นสื่อเพื่อสาธารณะต้องไม่ผูกติดอยู่กับกลุ่มอำนาจใดอำนาจหนึ่งทั้ง การเมืองระดับชาติ ระดับภูมิภาคหรืออำนาจการเมืองท้องถิ่น หรือ NGO กลุ่มใด

กลุ่มหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพลหรือกลุ่มนายทุนใหม่ๆ ไม่เช่นนั้นจะเป็นเพียงการเปลี่ยนถ่ายผลประโยชน์ไปสู่กลุ่มใหม่ทำให้ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามถ้าจะให้ช่อง 11 หลุดออกจากระบบราชการไปเลย ก็เชื่อแน่ว่าเมื่อรัฐไม่มีสื่อโทรทัศน์ที่คอยเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมของตัวเอง ไม่นานก็ต้องสร้างสถานีโทรทัศน์ใหม่ขึ้นมาอีกซึ่งมันก็จะวนปัญหากลับมาที่เดิม เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุเพื่อการศึกษา พอตั้งขึ้นมาแล้ว ไม่ได้ได้รับความนิยมก็ดันร่นที่จะให้มีภาคบันเทิงเข้ามาเพื่อสร้างรายได้ให้สถานี เนื่องจากเป็นธรรมชาติของสื่อทุกสื่อ เมื่อออกอากาศแล้วก็อยากจะให้ตนเองนั้นเป็นที่สนใจของผู้ชมผู้ฟัง ดังนั้นในทางปฏิบัติที่เป็นไปได้อาจจำเป็นให้อยู่ในระบบราชการ เพียงแต่ให้มีระเบียบการบริหารจัดการนอกระบบราชการก็เชื่อว่า จะสามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ระดับหนึ่ง กล่าวคือ การเป็นสื่อเพื่อประชาชนและโดยประชาชน หากประชาชนผู้ฟังรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสถานี ก็จะทำให้ห่วงแหนทั้งที่อยากเห็นและไม่อยากเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับหน้าจอ โดยเฉพาะประชาชนในต่างจังหวัดจะผูกพันกับ สทท.ภูมิภาค ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการเข้าไปนั่งอยู่ในใจของประชาชนผู้ชม และรับทราบทุกวันประชาชนจะต้องดูช่อง 11 เพื่อจะได้รับประโยชน์ดี ๆ แก่ตน ในทางปฏิบัติผู้บริหารสถานีมาจากระบบอาวุโสที่ใกล้ชิดกับผู้ใหญ่ ทำให้ผู้บริหารสถานีขาดจุดยืนและขาดยุทธศาสตร์ที่เป็นของตนเองเนื่องจากมาจากการแต่งตั้งจากระบบพวกพ้องมากกว่าความสามารถ การประชุมประจำเดือนก็ขาดวาระที่จะสะท้อนถึงนโยบายของสถานีรวมถึงการไม่ให้ความสำคัญเมื่อกรรมการชักถาม ดังนั้นจุดแข็งของสถานีซึ่งมีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ตามศักยภาพที่มี โดยเฉพาะจุดแข็งในการมีเครือข่ายครอบคลุมภูมิภาคต่าง ๆ สถานีในจังหวัดที่มีการส่งสัญญาณรายการที่ตนเองผลิตเช่น ที่จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดภูเก็ต จังหวัดยะลา และจังหวัดตรัง ล้วนแต่เป็นสถานีจริง ๆ ที่สามารถผลิตรายการที่สนองตอบต่อท้องถิ่นได้ และหลายรายการก็ยังผลิตส่งมาที่กรุงเทพฯ แต่ในทางกลับกันทางสถานีกรุงเทพฯ ยังไม่ได้ใช้ยุทธศาสตร์กับเครือข่ายเหล่านี้เลย สถานีทุกจุดในประเทศไทยมีห้องบันทึกรายการอยู่ด้วยและมีบุคลากรครอบคลุมอยู่ทุกพื้นที่มาก

ที่สุดในเมืองไทย ในแต่ละวันจะมีข่าวอยู่ในมืออย่างน้อยวันละเกือบ 200 ข่าวที่เป็นข่าวเด่นครอบคลุมทุกพื้นที่ด้วย ทำให้มีโอกาสนี้จะเลือกเล่นข่าวอย่างที่ชอบอื่นๆไม่มี ในขณะที่สถานีช่อง 5 หรือไอทีวี และอีกหลายช่องพยายามตระเวนออกไปทำรายการข้างนอกเพื่อต้องการทำให้เห็นว่าช่องของตัวเองมีเครือข่ายตามภูมิภาค แต่ว่าช่อง 11 เองกลับไม่ได้เอาจุดแข็งของตัวเองมาใช้เพราะงานที่มีศักยภาพมันจะต้องสะท้อนออกมาจากหน้าจอของช่อง ยิ่งกรมประชาสัมพันธ์มีสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมประชาสัมพันธ์อยู่ทุกจังหวัด บางจังหวัดเช่น พังงามีมากกว่า 1 สถานี สิ่งเหล่านี้ช่วยเสริมการทำงานของสทท.ในการรายงานข่าวรวดเร็วจากพื้นที่ ในขณะที่สถานีอื่นในอดีตยังทำไม่ได้ต้องใช้ระบบมาออกรายการให้ดูเหมือนสด ดังเช่นภาพแรกจากสื่อนามิกก็มาจากช่อง 11 ภูเก็ต แต่ไม่สามารถออกอากาศเครือข่ายหลักที่กรุงเทพฯได้ เพราะทางส่วนกลางไม่เข้าใจว่าเหตุการณ์ที่นั่นมันรุนแรงมาก ทำให้ช่องอื่นกลับเสนอข่าวได้โด่งดังกว่า ซึ่งสะท้อนการมีจุดแข็งแต่ไม่ได้นำมาใช้ นอกจากนี้ช่อง 11 เป็นหน่วยงานของภาครัฐ สามารถพูดคุยกับประชาชนได้ง่ายกว่าสถานีอื่นๆที่ไม่ใช่ราชการ ในฐานะกรมประชาสัมพันธ์จึงมีเครือข่ายที่สามารถขอความร่วมมือและแหล่งข่าวพร้อมใจกันมาด้วยความเชื่อว่ามีประโยชน์แอบแฝง ทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือการได้แหล่งข่าวเพื่อสัมภาษณ์ทำรายการนั้นง่ายกว่าช่องอื่นๆ เช่น ถ้าจะถือกล้องไปทำข่าวยังห้องผู้ว่าราชการจังหวัด หรืออย่างการที่จะนำรัฐมนตรีมาออกรายการก็สามารถทำได้เพราะเป็นช่อง 11 แต่ช่องอื่นจะทำได้ก็ต้องมีขั้นตอน สิ่งนี้สามารถทำให้สทท.11 รายงานข่าวได้ก่อน และเนื่องจากช่อง 11 เป็นกลไกของภาครัฐ จึงไม่จำเป็นต้องทำรายการบันเทิงเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถสร้างสื่อสาธารณะหรือสร้างจุดยืนของตัวเองได้โดยไม่ต้องกังวลต่อรายได้เกินไป เพราะหากเป็นธุรกิจเมื่อใดก็ต้องชวนขายหารายได้เพื่อตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุน จากการเป็นสื่อของรัฐทำให้มีจุดแข็งในการเจาะข่าวได้ลึกกว่าเพราะเข้าหาแหล่งข้อมูลภาครัฐได้มากกว่าสถานีอื่น อันที่จริงนักข่าวของช่อง 11 สามารถเขียนข่าวได้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่รัฐบาลที่บริหารประเทศกลับไม่ให้ความเชื่อถือคุณภาพของช่อง 11 สิทธิประโยชน์ที่ควรได้รับจึงไม่ได้รับแต่อย่างใด ช่อง 11 ใช้เงินงบประมาณจากรัฐจึงไม่ต้องแสวงหารายได้ การตั้งงบประมาณสามารถทำได้เต็มที่เพื่อให้หน้าจอดี โดยเฉพาะการทำ

ประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยราชการต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการหารายได้อย่างถูกต้องจากหน่วยราชการด้วยกัน

จุดอ่อนของช่อง 11 คือ ด้านบริหารจัดการเนื่องจากการนำเอาระบบราชการมาใช้ในการบริหารสื่อโทรทัศน์ซึ่งทำให้การคัดเลือกบุคลากรได้ไม่เหมาะสม มองได้ไม่รอบทิศ และวิเคราะห์สถานการณ์ไม่เป็น จึงนำมาซึ่งความล้มเหลวในที่สุด โดยตัวผู้บริหารจะเป็นผู้ที่บันดาลให้เกิดสิ่งต่างๆ ได้ถึง 80 % ของงานทั้งหมด โดยเฉพาะหากสามารถวางผู้บริหารได้ตรงกับตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จัดการมอบอำนาจในทางการเงินและช่วยเหลือในเรื่องกฎระเบียบที่คิดว่าเป็นเงื่อนไขของทางราชการเพื่อให้เกิดสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น และมีความสัมพันธ์กับหน่วยราชการเนื่องจากตลาดโฆษณาของช่อง 11 เป็นตลาดของทางราชการ ถ้าสถานีต้องแข่งขันกับรายการโทรทัศน์ของช่องอื่นๆ ก็จะต้องแย่งคนดูทุกเพศทุกวัยนั้นช่อง 11 คงสู้ไม่ได้เพราะไม่ได้มีจุดประสงค์เช่นนั้น ที่สำคัญทางสถานีไม่ได้ผลิตรายการบันเทิงเช่นนั้นด้วย ส่วนอุปสรรคที่จะเป็นตัวขัดขวางความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรนี้ก็คงจะหนีไม่พ้นคือ ระบบราชการ โดยเฉพาะการไม่คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งทางสถานี เพราะปัญหาอื่นเช่นเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยไม่ได้เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด บางครั้งยังใช้ไม่ครบหน้าที่ทั้งหมดที่อุปกรณ์มีด้วยซ้ำ การรับสมัครคนเข้าทำงานของโทรทัศน์เอกชนต้องมีการทดสอบความสามารถความถนัดหรือการสัมภาษณ์ก่อน แต่ระบบราชการนั้นเป็นระบบการสอบแบบกระดาษ เมื่อทำได้คะแนนตามเกณฑ์ก็สามารถบรรจุเข้าทำงานได้เลย ทั้งที่ไม่มีทักษะการผลิตงานทางด้านสื่อสารมวลชน

นอกจากนี้จุดอ่อนของช่อง 11 อยู่ที่ระบบบริหารยังติดระเบียบราชการและการอุปถัมภ์ความไม่แน่นอนของระบบการเมืองเนื่องจากการเมืองเข้ามาแทรกทำให้ขาดจุดยืนและขาดการต่อเนื่องในการบริหารจัดการ นอกจากนี้งบประมาณที่ได้จำกัดและการมีระบบการบริหารเงินที่ไม่คล่องตัว งบประมาณที่ได้สามารถจะผลิตรายการได้ไม่นาน อีกทั้งผู้บริหารไม่มีอำนาจในการสั่งจ่ายเงินได้ทันทีในการจัดจ้างจัดซื้อที่ต้องผ่านกระบวนการกว่าจะรู้ผลก็ผ่านไปหลายเดือน โอกาสของช่อง 11 สูญเสียจากการที่นักบริหารไม่สามารถมองถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของช่อง 11 และไม่สามารถเข้าถึงตลาดเป้าหมายและวิธีการเปิดรับ

สื่อของกลุ่มเป้าหมายได้ รวมทั้งไม่สามารถสร้างเครือข่ายจากสถานีวิทยุที่มีถึง 140 กว่าสถานี และโทรทัศน์ 11 สถานี ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เชื่อมโยงกันได้อย่างเอกภาพในงานสื่อสารมวลชน ทั้งวิทยุและโทรทัศน์ไม่เคยสนับสนุนการทำงานในลักษณะเป็นหุ้นส่วนระหว่างกัน เช่น การให้บริหารงานข่าวและรายการร่วมกัน ประชาสัมพันธ์ร่วมกัน หรือช่วยเหลือเรื่องการเงินร่วมกัน ถ้าจะเทียบกับอสมท. ซึ่งมีสถานีวิทยุเพียง 50 กว่าสถานี และมีสถานีโทรทัศน์เพียง 1 สถานี ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ผู้บริหารช่อง 11 ไม่ตระหนักว่าจะทำอย่างไรจึงทำให้คุ้มค่ากับสิ่งที่มี ตัวอย่างเช่น สถานีที่จังหวัดเชียงใหม่มีห้องส่ง 3 ห้องส่ง มีห้องส่งขนาดใหญ่ 1 ห้องส่ง และขนาดเล็กอีก 2 ห้องส่ง แต่กลับใช้ห้องส่งแค่วันละ 30 นาทีทั้งที่ลงทุนไปเกือบ 200 ล้านบาท นอกจากนี้จุดอ่อนมาจากความไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องการเงินให้มีความคล่องตัวพอสมควรทั้งจำนวนเงินและก็ความรวดเร็ว รวมทั้งการพัฒนาคน ซึ่งเรื่องนี้ทำได้ยากเพราะเป็นระบบราชการ บางคนมาจากหน่วยงานอื่นเพื่อมาบริหารช่อง 11 มีการย้ายข้ามฝากที่ไม่ได้เกี่ยวกับงานในช่อง 11 เลย ก็ต้องเรียนรู้งานใหม่ สำหรับเรื่องการบริหารแล้วการเสียเวลา เช่นนี้เป็นการถอยหลังเพราะเสียโอกาสไปแล้วสำหรับการแข่งขัน การพัฒนาคนแบบระบบราชการจึงไม่ใช่เป็นการพัฒนาคนในแบบวิชาชีพ

สำหรับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ได้กำหนดโครงสร้างรูปแบบรายการโดยเน้นจุดเด่นของสถานีข่าวในช่วงเวลาที่มีคนนิยมดู (primetime) เป็นการสร้างทางเลือกเพื่อความแตกต่างโดยเป็นความแตกต่างอย่างมีคุณภาพในมุมมองสื่อมวลชนที่ดีซึ่งครอบคลุมถึงคุณภาพในเชิงเนื้อหา และคุณภาพในเชิงวิธีการผลิต รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อคนดูด้วยจริยธรรมที่มีศีลธรรมและไม่สร้างความมอมเมา ส่วนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการยึดหลักการ 3 ประการที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันคือ กระแสของตลาด รสนิยมของคนดู และเนื้อหา ทั้งสามส่วนมีรากฐานจากการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (segmentation) ที่มีกำลังซื้อและผลักดันความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นกลุ่มคนชั้นกลางที่มีการศึกษา กลุ่มคนนี้มีขนาดใหญ่ การทำงานสื่อต้องสนองต่อคนกลุ่มนี้โดยสร้างความแตกต่างให้กับสถานี ส่วนใหญ่คู่แข่งมีประสบการณ์ในการทำงานมานานจะเข้าถึงกลุ่มคนระดับล่างได้ดี สังเกตได้จากช่วงเวลาที่คนนิยมดูตั้งแต่ 2 ทุ่มจนถึง 4 ทุ่ม เป็นละคร แนวทางใหม่ในการทำรายการที่มีความ

แตกต่าง คงจะเป็นรายการข่าวหรือรายการ Edutainment เป็นบันเทิงที่ให้สาระประโยชน์ เพราะคนในเมืองต้องการบริโภคข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น สถานีไอทีวีไม่ได้มองว่ามวลชนหรือ Mass ต้องเข้าไปหาทุกคน หากในกลุ่มของมวลชนยังมีกลุ่มคนที่มีความเป็นผู้นำซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพโดยเป็นกลุ่มคนทำงานอายุ 20 จนถึง 40 กลุ่มคนเหล่านี้ต่างหากที่เป็นกลุ่มคนที่ขับเคลื่อนสังคมมากที่สุดโดยกลุ่มที่รองลงมาก็คือกลุ่มคนวัยรุ่นและเด็กที่มีพ่อแม่คอยดูแล ในอดีตรายการข่าวเป็นสินค้าที่เป็นตลาดจุดอับ (niche) มีแต่คนสูงอายุที่รับชม ผลการวิจัยเมื่อสิบปีที่แล้ว คนทำงานหรือเด็กเรียนมหาวิทยาลัยไม่ค่อยนิยมดูข่าว แต่วันนี้กลับกลายเป็นว่า รายการข่าวเป็นเนื้อหาที่ผู้คนให้ความสนใจมากขึ้น หรือรายการบันเทิงที่มีสาระ ซึ่งผู้บริหารเริ่มหันมารักษาสภาพ ต้องการข้อมูลข่าวสาร และความรู้มากขึ้น โดยการเพิ่มสาระที่เป็นแบบแผนการดำเนินชีวิต (life style) ในรูปของข่าวใกล้ตัว บอกให้รู้ว่าจะดำเนินชีวิตอย่างไร จุดยืนอาจใกล้เคียงกับช่อง 9 แต่ไปหามวลชนมากกว่า โดยขยายฐานคนดูในช่วงเวลาที่คนดูนิยมดู (primetime) เป็นรายการบันเทิง (โดยผู้บริหารไอทีวีอ้างเป็นแบบมีสาระ) ซึ่งทำให้สัดส่วนที่กำหนดไว้ข่าวต่อบันเทิงในช่วงเวลาดังกล่าวเป็น 70:30 เปลี่ยนไปในสายตาของรัฐบาล เนื่องจากไอทีวีปรับเอารายการข่าวมาเสนอในช่วง 18.00 น. (ด้วยความภูมิใจของผู้บริหารว่าเป็นสถานีแรกของประเทศ) แล้วเอาละคร (เป็นละครเพื่อเด็กเช่น วัชชนกนมหัตถจรรย์ และนรสิงห์) มาไว้ในเวลา 19.30-20.00 น. โดยเหตุผลที่ผู้บริหารทักท้วงว่า

.....เพื่อให้เด็กทำการบ้านในตอนเย็น และมีเวลาพักผ่อนครึ่งชั่วโมง ก่อนที่จะดูละครของไอทีวี เสร็จแล้วจึงเริ่มเข้านอน เมื่อหมดข่าวพระราชสำนักในเวลา 20.10 น. ไอทีวีก็เสนอรายการ "เกมเศรษฐี" โดยเป็นการให้ความรู้แก่คนดู หลังจากเกมเศรษฐีแล้ว ถึงจะใส่รายการละครเข้าไปในช่วงประมาณ 20.40-21.10 น. หลังจากคนทำงาน อาบน้ำแต่งตัวเสร็จก็ได้เวลาประมาณสามทุ่มซึ่งเป็นเวลาพักผ่อน สถานีจึงได้ออกแบบช่วงนี้ให้เป็นเวลาของข่าวสำหรับคนเมืองคือรายการ "Hot News".....

การที่ผู้บริหารไอทีวีกล่าวมีนโยบายเช่นนี้เพราะไอทีวีขณะคิดจากอนุญาตโดดูลการ เลย์ปรับช่วงเวลาที่คนนิยมดูให้มีบันเทิงแทรกเข้าไป แต่เนื้อหาจากนโยบายของผู้บริหารคือความต้องการจะขยายฐานคนดูของไอทีวี ในที่สุดต้องปรับช่วงเวลาที่คนนิยมดูให้กลับไปเหมือนเดิมหลังจากที่แพ้คดีในศาลปกครองสูงสุด กลยุทธ์ในการทำงานของไอทีวีในเรื่องการวางผังรายการจะมี

หน่วยงานมาช่วยฝ่ายรายการคือ การตลาดที่ดูแลเรื่องบันเทิงและการตลาดที่ดูแลรายการข่าว โดยหน่วยงานเหล่านี้จะทำหน้าที่วางกลยุทธ์ต่างๆ และคอยกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งส่วนมากก็จะเป็นการบริหารช่วงเวลาที่คนนิยมดูมากที่สุด ส่วนหน้าที่หลักของฝ่ายรายการจะไปรับผิดชอบด้านผู้เช่าเวลา กับรายการถ่ายทอดสดซึ่งเป็นช่วงเวลาที่อื่นที่ไม่ใช่ช่วงเวลาที่คนนิยมดู (non-primetime) หน้าที่ในการบริหารในช่วงเวลาในแต่ละปี ต้องดูแลผู้มาเช่าเวลาว่ารูปแบบรายการที่ส่งมาออกอากาศนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ให้ไว้กับทางสถานีหรือไม่ มีเรตติ้งเป็นอย่างไร ส่วนการบริหารเวลาในช่วงเวลาที่คนนิยมดูในสายตาของผู้บริหารเป็นเวลาตั้งแต่ 18.00-22.30 น. จะมี MD เป็นผู้วางกลยุทธ์ อันที่จริงการวางแผนรายการของไอทีวีนั้นมีการรอบเป็นวัฏจักรการตัดสินใจอยู่แล้ว เนื่องจากมีสัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรีว่าช่วงเวลาตั้งแต่ 19.00-21.30 น. จะต้องนำเสนอข่าวและสาระ เพื่อให้ไอทีวีเป็นสถานีเพื่อข่าวสารและสาระ

ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ของสถานีไอทีวีคือ “ความเป็นที่หนึ่งทางด้านข่าวและบันเทิง” (“Best News & Best Entertainment”) และผู้บริหารเชื่อมั่นในตนเองเองว่าได้ก้าวมาเป็นที่ 3 ในวงการโทรทัศน์อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุผลที่ว่าสถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นรายการข่าวที่เข้มแข็ง และมีการรายงานข่าวที่รวดเร็วกว่าช่องอื่นเพราะมีบุคลากรที่จริงจัง นอกเหนือจากการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงระยะหนึ่ง ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีกลายเป็นจุดอ่อนเมื่อสถานีอื่นเปลี่ยนที่หลังแต่ได้เทคโนโลยีที่ล้ำสุดกว่า จุดอ่อนอีกประการคือผังรายการของสถานีที่ถูกกำหนดไว้ว่าต้องเป็นข่าวและสาระ 70% และบันเทิง 30% ทำให้ยากที่จะก้าวมาเป็นที่หนึ่งได้ เพราะผู้บริโภคยังนิยมบริโภคสื่อประเภทละคร (ในทางปฏิบัติไอทีวีได้แทรกบันเทิงเข้าไปในช่วงเวลาที่คนนิยมดูดังกล่าวแล้ว) และอุปสรรคของไอทีวีก็คือ นโยบายรัฐที่ทำให้สถานีประสบปัญหาในเรื่องการอยู่รอดขององค์กร อย่างไรก็ตามสถานีพยายามพาตัวเองรอดโดยยุทธศาสตร์ที่จะเอาชนะคู่แข่งด้วย “ความลึกและแตกต่าง” แต่ก็ต้องประสบปัญหาเมื่อช่วงข่าวค่ำอย่างรายการ “เรื่องเด่นเย็นนี้” ของช่อง 3 ที่นำสทรูทซ์เข้าไปทำให้ทีมข่าวแข็งขึ้น ซึ่งทางไอทีวีค่อนข้างช้าในเรื่องของการปรับตัว กว่าไอทีวีจะชิงผู้ชมกลับมาได้ก็เกือบจะสายเกินไป จุดอ่อนของสถานีคือทำงานเหมือนราชการเกินไป ถึงจะมีคนตัดสินใจจริงๆ แต่ก็ไม่กล้าตัดสินใจทั้งที่ก็มีอิสระในการ

ตัดสินใจ จุดอ่อนอีกด้านหนึ่งคือฝ่ายขายกับฝ่ายการตลาดเดินเป็นเส้นขนานไม่เคยประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันในการทำงาน จนดูเหมือนการทำงานไม่ลงรอยกัน เพราะฝ่ายการตลาดขึ้นตรงอยู่กับตำแหน่งรักษาการณ์ผู้อำนวยการการตลาด (MD กรรมการผู้จัดการเป็นผู้รักษาการ) ส่วนฝ่ายขายขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายขาย น่าสังเกตว่า ไอทีวีมีรายการละครประเภทอกินหารหรือผี ซึ่งจะดึงดูดกลุ่มเด็กได้ แต่ก็มิผู้เห็นว่าเป็นละครน้ำเน่าไม่ต่างจากสถานีช่องอื่น

ส่วนจุดแข็งของไอทีวี คือพนักงานทำงานด้วยความเข้มแข็งและด้วยประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี ถึงจะไม่ค่อยมี team work ไปบ้าง โอกาสในการที่จะพัฒนาให้ไอทีวีก้าวหน้าไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยแก้ปัญหาหาข้อปด้อยให้ผู้บริหารระดับล่างหรือพนักงานระดับล่างแก้ปัญหาตัวเอง หากผู้บริหารระดับสูงเข้าไปช่วยแก้ปัญหาอาจจะทำให้เรียบร้อยง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้นด้วย และในหลายๆ เรื่อง ผู้บริหารเองมีความขัดแย้งกันเอง ความสำเร็จในการทำงานของทีมไอทีวีเนื่องในวาระครบรอบ 60 ปีการครองราชย์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในช่วงเดือนมิถุนายน 2549 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารเองยังมองไม่เห็นคุณค่าของพนักงานเท่าที่ควรและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดใหม่ๆ มักเอาความความคิดของผู้บริหารระดับบนเป็นที่ตั้ง ส่วนอุปสรรคในการก้าวหน้าและเติบโตของไอทีวีน่าจะเป็นการบริหารจัดการของแต่ละฝ่ายยังเป็นปัญหาใหญ่ ผู้บริหารหลายท่านที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งยังขาดประสบการณ์ทางการบริหารจัดการทั้งไม่สามารถปกครองลูกน้องได้ ไม่สามารถแก้ปัญหา ไม่มีความเป็นผู้นำ และความไม่เป็นธรรมก็เกิดขึ้นตามมา ผู้บริหารที่ไม่มีวุฒิภาวะที่เหมาะสมก็มักจะไม่ฟังผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากมีความเป็นอัตตาสูง ประสิทธิภาพอย่างเดียวไม่เพียงพอต้องรู้จักการบริหารจัดการ และการประหยัดทรัพยากรเช่น มีการซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรจากงานที่สั่งมาจากหลายฝ่าย

โดยสรุป สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบาย สถานีได้อย่างชัดเจนตั้งอยู่บนความเป็นจริง โดยการตัดสินใจเพื่อการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรทำได้รวดเร็วเช่นการหันมาเล่นกับข่าวอย่างจริงจัง ความรวดเร็วและความทันสมัยสามารถใช้จุดนี้เป็นจุดขายที่ใช้

แข่งกับคู่แข่งกัน ทำให้ภาพลักษณ์เป็นสถานที่ที่ก้าวเข้ามาสู่สถานี่ชาวต่างชาติชิงสถานี่อื่นที่ยังหลงคิดว่าตนเองเป็นเช่นนั้น นอกเหนือจากด้านละคร ที่สำคัญ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนเวลาทั้งวันให้เป็นช่วงเวลาที่คนนิยมดูตามสภาพของกลุ่มเป้าหมายทำให้แทบทุกช่วงเวลาขายโฆษณาได้ ในขณะที่ไอทีวีจะตรงกันข้ามกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ทั้งๆที่พนักงานไอทีวีทำงานด้วยความเข้มแข็งและด้วยประสิทธิภาพสามารถแก้ปัญหาต่างๆเฉพาะหน้าได้ดี มียุทธศาสตร์ที่จะเอาชนะคู่แข่งด้วย “ความลึกและแตกต่าง” แต่การที่ไอทีวีไปไม่ถึงเป้าหมายเนื่องจากทั้งผู้บริหารและพนักงานเต็มไปด้วยอัตตาที่มองความคาดหวังว่าเป็นความจริงในปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็นสถานที่ที่โครงสร้างทางราชการไม่ใช่โครงสร้างทางสื่อสารมวลชน ช่อง 11 จึงเป็นสื่อสารมวลชนที่อ่อนแอแต่เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง จุดขายที่เป็นทางเลือกใหม่ของปวงชน จึงเป็นทางเลือกของคนที่ชอบดูข่าวสารและสาระประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นทางเลือกใหม่ ประชาชนในต่างจังหวัดอาจผูกพันกับสทท.ภูมิภาค ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้านเพราะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการเข้าไปนั่งอยู่ในใจของประชาชนผู้ชมต่างจังหวัดเพื่อจะได้รับทราบความเป็นไปของรัฐบาลและข่าวสารของทางราชการ

บทสรุป

สื่อหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีการวางยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไม่เหมือนกันส่งผลให้หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีภาพลักษณ์และจุดขายที่แตกต่างกันไปด้วย ดังเช่น หนังสือพิมพ์มติชนเป็นหนังสือพิมพ์ที่เน้นการนำเสนอข่าวที่มีได้กำหนดจากความต้องการของคนทำสื่อ หากพิจารณาจากกระแสของผู้คนในสังคมเป็นตัวกำหนดวิธีการนำเสนอ การนำเสนอข่าวสามารถสร้างความรู้สึกให้ใกล้ชิดผู้อ่านทั้งในเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของผู้อ่าน จึงเป็นสิ่งปกติที่มีการนำเสนอข่าวสภาพแวดล้อมและข่าวของคนรากหญ้ามากขึ้น จึงเป็นหนังสือพิมพ์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่ง และทันกระแสโลก โดยมีเป้าหมายเพื่อไปสู่ความเป็นหนังสือพิมพ์ของชาติ กล่าวคือ เมื่อนึกถึงสื่อหนังสือพิมพ์ของประเทศไทยต้องนึกถึงหนังสือพิมพ์มติชน และต้องได้รับการระลึกถึงไม่เฉพาะคนภายในประเทศเท่านั้นแต่ต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากล

ด้วย ซึ่งภาพลักษณ์แตกต่างไปจากเดลินิวส์ในการเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีจุดยืนไม่ เป็นศัตรูกับผู้ใด วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริง จากทุกฝ่าย จนเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน เพราะหลักของเดลินิวส์ ต้องการความไว้วางใจที่ผู้อ่านมอบให้แก่คนทำเดลินิวส์กล่าวคือ ไม่ได้เชื่อในตัว ข่าวแต่เพราะไว้วางใจในความเป็นเดลินิวส์ เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทำออกมา ให้คล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่าน การที่เดลินิวส์ เป็นหัวสีจึงแยกไม่ออกจากการนำเสนอข่าวสารบางประเภทซึ่งเป็นที่สนใจของ ตลาดเช่น ไบ์หวาย แต่จุดแข็งที่แท้จริงอยู่ที่การนำเสนอข่าวกีฬา และการนำเสนอ ความรู้ต่าง ๆ ในระดับชาวบ้าน หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจมี ยุทธศาสตร์แตกต่างกันโดยเฉพาะรายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่ โฆษณา กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้า จากบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรง ลูกค้าในกลุ่ม สัมภาษณ์ซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด และกลุ่มลูกค้าที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็น โฆษณาชิ้นเล็กๆที่กระจายอยู่ตามหน้าต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้าง ความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจไม่ค่อยได้ทำแบบ above the line ที่มีการโฆษณา ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมาตรฐานทั่วไป แต่จะใช้อย่าง ต่อเนื่องกับวิธี below the line โดยเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในส่วนของ คนอ่าน ฐานเศรษฐกิจได้สร้างศรัทธาให้กับคนอ่าน เพราะข่าวทุกชิ้นที่นำเสนอ ต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล มีการยืนยันประเด็นที่น่าเสนอ มีการ ตรวจสอบข่าวจากแหล่งข่าวอ้างอิงอื่นๆ ส่วนใหญ่ข่าวที่น่าเสนอออกไปจะข่าว แข็งสอชวนซึ่งพยายามอธิบายข่าวในแง่มุมต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือได้ด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์โดยจะให้ความสำคัญดังกล่าวมากกว่าการ เน้นความสดของข่าว ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นสยามกีฬา ได้ย้าถึงกล ยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่ สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลา และมีจุดแข็งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ก่อนใครๆในแง่กีฬา เพราะคนที่อ่านสยามกีฬาคือจะเป็นคนรุ่นใหม่รวมไปถึงกลุ่ม นิสิตนักศึกษาด้วย บุคลากรของสยามกีฬาต้องสามารถตามเจาะทุกประเด็นข่าว ที่เกิดขึ้นในโลกไม่ใช่เพียงแค่การเจาะทางอินเทอร์เน็ตแต่ผู้สื่อข่าวต้องเกาะขอบ

สนามกีฬาจริง ความน่าเชื่อถือดังกล่าวดึงดูดสะท้อนถึงการได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไปใหญ่ให้เข้าไปรวมในกีฬาระดับโลก

ยุทธศาสตร์ของสื่อนิตยสารจากเดิมที่ทำเพราะคนทำอยากทำ แต่ในปัจจุบันนิตยสารจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนทำต้องใส่ใจว่าผู้อ่านอยากอ่านอะไร นิตยสารไทยเช่น ขวัญเรือนมีจุดขายเพื่อคนไทยที่เป็นแม่บ้านเรื่องเด่นเป็นเรื่องราวฝีมือ นิยาย และเรื่องของผู้หญิง ดังนั้นการทำตลาดจึงเน้นการจัดกิจกรรมให้สมาชิกเป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในนิตยสารเช่น การจัดแต่งหน้าให้ฟรี จัดรอบชมภาพยนตร์ฟรี การออกแผงหนังสือในสัปดาห์หนังสือทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด การพบปะกับนักเขียนในวันนักเขียน และการจัดกองทุนขวัญเรือนเพื่อนำเงินบริจาคให้กับโรงเรียนเล็กๆ ในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น ในทำนองเดียวกับสกุลไทยซึ่งมีจุดยืนจากการได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน ได้รับรางวัลต่างๆ และการได้รับเชิญจากหน่วยงานรัฐและเอกชนให้เข้าร่วมในการเผยแพร่ภาพและเนื้อหาต่างๆ ในสกุลไทยอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิตยสารได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนผู้อ่านทั่วสารทิศโดยเฉพาะในด้านส่งเสริมวรรณกรรมภาษาไทยและการสังสรรค์กับนักเขียน ส่วนกีนรีแม้จะขายความเป็นไทยแบบคลาสสิกเพราะมีเป้าหมายที่เน้นความเป็นไทยร่วมสมัยที่คัดกรองมาเป็นอย่างดีโดยเฉพาะเสน่ห์ของความงามไทยและเอกลักษณ์ไทย ซึ่งนิตยสารจะทำหน้าที่เป็นหน้าต่างด้านประชาสัมพันธ์ประเทศไทยที่ทำให้ผู้อ่านบนเครื่องบินรู้จักประเทศไทยก่อนเข้าถึงประเทศ นิตยสารในกลุ่มของอมรินทร์พริ้นติ้งมีจุดขายที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาไม่ว่าในแง่คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยต้องมีลักษณะน่าหยิบน่าจับ ดูทันสมัย ใช้เวลาในการอ่านไม่มากเกินไป มีการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ และตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ส่วนนิตยสารอสมท.เป็นนิตยสารที่มีจุดขายอยู่ที่ภาพกับเนื้อหา และการใช้ภาษา เช่น การดึงภาพถ่ายให้มีจุดเด่น และเนื้อหาที่มีวิธีการเขียนแบบสารคดีมีอรรถรสจินตนาการ ความรู้สึก และบรรยากาศ ที่จูงใจให้ผู้อ่านอยากเดินทางไปเที่ยว และให้ข้อมูลการท่องเที่ยวประกอบด้วย แม้ Honeymoon+Travel จะเป็นนิตยสารท่องเที่ยวแต่มีลีลาแตกต่างไปจาก อสมท. เพราะ Honeymoon+Travel จะกะกลุ่มผู้อ่านที่เป็นบ่าวกิ๊กที่ชอบอยู่ในกระแส เป็นหนังสือที่สามารถเก็บไว้อ่าน

ได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงต้องเก็บรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกเพื่อวนกลับมาอ่านได้อีก โดยเนื้อหามุ่งประเด็นเรื่องราวสืบเนื่องจากภาพบนปก Living etc เป็นนิตยสารที่เน้นการตกแต่งบ้าน ที่รวมเรื่องราวเฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน โดยกลุ่มผู้อ่านเป็นกลุ่มผู้หญิงทันสมัย ตามแฟชั่น สนใจการตกแต่งภายใน และการออกแบบรถยนต์ นิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor, Marie Claire, Cleo หรือ Madame Figaro จะมียุทธศาสตร์ในการวางภาพลักษณ์แตกต่างจากนิตยสารไทยเพราะจะเน้นการนำเสนอที่ต้องพยายามฉีกตัวเองออกไปเพื่อไม่ให้นิตยสารอื่นตามทัน ข้อดีของนิตยสารเหล่านั้นคือผ่านการตกผลึกและมีความชัดเจนในตัวเองโดยเฉพาะทราบว่ากำลังสื่อสารกับผู้ใดจึงสามารถเจาะตลาดได้ค่อนข้างรวดเร็ว

สถานีวิทย์เป็นสื่อสารมวลชนที่ค่อนข้างอ่อนแอเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อสารมวลชนแขนงอื่น เพราะสถานีวิทย์ AM ในต่างจังหวัดแทบดำเนินการไม่ได้เพราะไม่มีโฆษณาหรือผู้เช่าสถานี สถานีบางแห่งเช่นสถานีกองทัพบก หรือเครือข่ายละครคณะเกศทิพย์ที่เช่าเวลาสถานีวิทยุกองปราบไม่มียุทธศาสตร์อะไร นอกจากทำงานเป็นวันๆไป น่าแปลกที่ว่าสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีการนำเสนอแต่ข่าวและสาระที่ไม่มีสีสันแต่ก็เป็นจุดที่ทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือส่วนพอสมควรให้สถานีมีความริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้ตำแหน่งผู้จัดการสถานีวิทย์ช่วยกระตุ้นการทำงานโดยกำหนดรูปแบบรายการที่สามารถบริหารรายได้และต้นทุนได้เอง และสามารถเข้าหาตลาดโดยเอาหลักการในเรื่องการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดมาใช้ สำหรับเครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีจุดเด่นคือความเป็นอิสระทางความคิด จุดแข็งของวิทยุหมก.คือ การมีวิทยากรที่โดดเด่นหลายสาขาและมีข้อมูลเกษตรอยู่ในมือที่เน้นการให้บริการที่ “รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม ทั่วไป” นอกจากการนำเสนอข่าวเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคโดยเฉพาะเกษตรกรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากข่าวสาร ส่วนวิทยุจุฬาเน้นยุทธศาสตร์ที่ให้ข่าวของทางสถานีน่าเชื่อถือ มีแหล่งข่าวที่ชัดเจน และสามารถนำไปอ้างอิงได้เนื่องจากเป็นวิทยุที่ให้ทั้งความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ

สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นสถานีเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบายได้อย่างชัดเจนตั้งอยู่บนความเป็นจริง สามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนทิศทางองค์การทำได้รวดเร็วเช่นการหันมาเล่นกับรายการข่าวอย่างจริงจัง สามารถแข่ง

ซึ่งสถานี่อื่นที่ยังหลงคิดว่าตนเองเป็นเช่นนั้น นอกเหนือจากความชำนาญในด้านละคร ในขณะที่ไอทีวีจะตรงกันข้ามกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ทั้งๆที่พนักงานไอทีวีทำงานด้วยความเข้มแข็งและด้วยประสิทธิภาพสามารถแก้ปัญหาต่างๆเฉพาะหน้าได้ดี มียุทธศาสตร์ที่เอาชนะคู่แข่งด้วย “ความลึกและแตกต่าง” แต่การที่ไอทีวีไปไม่ถึงเป้าหมายเนื่องจากทั้งผู้บริหารและพนักงานเต็มไปด้วยอคติที่มองความคาดหวังว่าเป็นความจริงในปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็นสถานีที่อิงโครงสร้างทางราชการไม่ใช่โครงสร้างทางสื่อสารมวลชน ช่อง 11 จึงเป็นสื่อสารมวลชนที่อ่อนแอแต่เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง จุดขายที่เป็นทางเลือกใหม่ของปวงชน จึงเป็นทางเลือกของคนที่ชอบดูข่าวสารและสาระประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นทางเลือกใหม่ ประชาชนในต่างจังหวัดอาจผูกพันกับสทท.ภูมิภาค ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้านเพราะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการเข้าไปนั่งอยู่ในใจของประชาชนผู้ชมต่างจังหวัดเพื่อจะได้รับทราบความเป็นไปของรัฐบาลและข่าวสารของทางราชการ

การบริหารสำนักงาน

การบริหารงานสำนักงานเป็นการบริหารจัดการทั่วไปที่ไม่ใช่งานทางด้านวารสารศาสตร์และงานทางด้านเทคนิคหรือวิศวกรรม การบริหารงานสำนักงานจึงหมายถึง การบริหารจัดการในเรื่องกรรมสิทธิ์หรือหุ้นส่วนหรือเครือข่ายที่เข้าช่วง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตั้งแต่การรับเข้า การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และสวัสดิการ) การบริหารทางการเงิน-การบัญชี การตลาด (รูปแบบทางการตลาด การจัดกิจกรรมพิเศษ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการจัดจำหน่าย) โฆษณา การวิจัย และอื่นๆ

การบริหารงานสำนักงานขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์

การทำงานทางด้านสื่อต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำสื่อและจรรยาบรรณในการทำงาน แต่วิถีชีวิตและกิจกรรมที่ทำในองค์กรย่อมต้องเข้าใจแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กรโดยรวม แม้จะต้องตระหนักถึงวิชาชีพทางด้านสื่อสารมวลชนแต่ไม่สามารถปฏิเสธฐานะที่เป็นพนักงานคนหนึ่ง ในองค์กรที่ต้องติดต่องานกับฝ่ายสำนักงานไม่ว่าในแง่ระเบียบ สวัสดิการ

บทลงโทษ หรือค่าตอบแทน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คนทำสื่อจำเป็นต้องทราบตั้งแต่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในองค์กรสื่อ

ในองค์กรหนังสือพิมพ์มติชนเมื่อรับสมัครพนักงานใหม่ไม่ว่าจะประจำหน่วยงานไหน เมื่อได้พนักงานจำนวนหนึ่งต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ให้รู้ถึงประวัติและพัฒนาการขององค์กร ประการสำคัญต้องรู้จักการใช้สาธารณูปโภค น้ำ ไฟฟ้า หรือโทรศัพท์อย่างประหยัด ลดความสูญเสียในสาธารณูปโภคโดยเปล่าประโยชน์เช่น การเปิดไฟทิ้งไว้ การเปิดหน้าจอคอมพิวเตอร์ หรือการไม่เปิดปิดแอร์ตามเวลา หัวข้อเหล่านี้นำมาปฐมนิเทศประมาณ 20 ปีแล้ว พนักงานใหม่และเพื่อนร่วมงานจำเป็นต้องรับรู้เรื่องราวของบริษัทซึ่งเริ่มต้นจากห้องเช่าเล็กๆ ด้วยความระมัดระวังในเรื่องรายจ่ายที่ฟุ่มเฟือยจึงทำให้องค์กรเติบโตมาได้จนถึงปัจจุบัน นอกเหนือจากที่มาของรายได้มีอยู่ 3 ทางเท่านั้นจากทางการทำสิ่งพิมพ์ทั้งหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และหนังสือเล่ม รายได้ดังกล่าวมาจากการขายสิ่งพิมพ์ การขายพื้นที่ในหนังสือ (โฆษณา) และการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เหลือใช้หรือไม่ใช้หรือเลิกใช้แล้ว เช่น พวกน้ำยาบางชนิด หรือฟิล์มที่ใช้แล้ว หรือกระดาษหรือสิ่งพิมพ์เหลือคืบ ซึ่งพนักงานต้องทราบว่าต้องทำให้รายได้ครอบคลุมรายจ่ายที่มีจำนวนมหาศาล ความเป็นมติชนอยู่ได้เพราะสิ่งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นหนังสือพิมพ์ของมติชนเป็นที่รับรู้ของสังคมในความเป็นสถาบันไม่ใช่ในฐานะพนักงานแต่ละคนที่เป็นปัจเจกชน พนักงานเป็นยิ่งกว่าตัวแทนเพราะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การประพาดพิงผิดฝ่าฝืนกฎหมายและจริยธรรม ย่อมเป็นที่เสื่อมเสียต่อส่วนรวม การปฐมนิเทศเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้พนักงานรู้จักโลกของหนังสือพิมพ์ โดยงานบุคคลมีหน้าที่รับสมัครพนักงานใหม่เท่านั้น แต่อำนาจในการคัดเลือกเป็นหน้าที่ของบรรณาธิการในการพิจารณาจากใบสมัครและสอบสัมภาษณ์ ปัจจุบันมติชนมีพนักงานร่วมพันห้าร้อยคน เมื่อบรรจุเป็นพนักงานแล้ว หน่วยงานต่างๆ ก็มีการจัดอบรมภายในหน่วยงานของตัวเองเพื่อให้มีความรอบรู้และปรับพื้นฐานของความรู้ให้เท่ากัน เช่น พนักงานรุ่นแรกๆ ในโรงพิมพ์มาจากช่างที่อาศัยประสบการณ์ไม่มีพื้นฐานความรู้จึงต้องอบรมเทคโนโลยีทางการพิมพ์ให้ หรืออบรมการตลาดกับหลักสูตร Mini MBA. ผลของการอบรมได้นำไปสู่การปฏิบัติเช่น แต่ละหน่วยจะมีมิเตอร์วัดว่าเดือนนี้ใช้ไฟฟ้าเท่าไร มีคณะกรรมการใช้พลังงานส่วนกลาง และ

คณะกรรมการย่อยของแต่ละหน่วยซึ่งจะเป็นตัวแทนงานทั้งสิ้น คอยประเมินปริมาณการใช้ไฟฟ้า ซึ่งเท่ากับเพิ่มรายได้เข้ามา งานอบรมพยายามทำตลอดจากพนักงานจนไปเป็นหัวหน้า การที่มีการฝึกอบรม หน่วยงานจึงไม่สนับสนุนให้ไปเรียนต่อปริญญาที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้ห้ามหากสามารถจัดการกับเวลาเรียนโดยไม่กระทบต่อการทำงานในหน้าที่ ซึ่งการอบรมอยู่เสมอมีส่วนทำให้พนักงานมีความผูกพันภักดีกับองค์กร นอกเหนือจากการให้การฝึกอบรม องค์กรยังให้ค่าจ้าง โบนัส และสวัสดิการอื่นเช่นค่ารถ รวมแล้วไม่น้อยกว่าที่อื่น ความรู้ที่เปลี่ยนไปทำให้หนังสือพิมพ์มุ่งเน้นงานวิจัยมากขึ้นซึ่งฝ่ายงานวิจัยไว้กับฝ่ายโฆษณา เพราะเชื่อว่า การเขียนหนังสือพิมพ์อิงหลักวิจัย(ไม่ได้หมายถึงทำวิจัย) จะทำให้ข่าวที่ออกมาน่าเชื่อถือไม่น่าเบื่อบ ในแง่การจัดองค์การมีผู้รับผิดชอบโดยตรง คือผู้จัดการทั่วไป (GM) ซึ่งเป็นคนดูแลรับผิดชอบและประสานกับฝ่ายต่างๆรองรับคณะกรรมการบริษัทและ MD ซึ่งคุ้นเคยใกล้ชิด GM กับ GF ในแง่กระบวนการทำงานต้องการผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญระดับหัวกระทิขึ้นมาดำรงตำแหน่งด้วยเหตุนี้จึงต้องมีพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมกลางและในแต่ละกองรวมทั้งการจัดทำโครงการ แต่สิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาคือ วุฒิภาวะของหัวหน้างานในแต่ละระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับที่รับผิดชอบบริษัท งานที่ทำเป็นงานประจำแต่เป็นงานที่ใช้สมองและใช้การแก้ปัญหาแต่ไม่ได้ใช้อำนาจ เช่นบรรณาธิการผลิตต้นฉบับต้องพิจารณาเนื้อหาสาระ และชักนำนักออกมาให้งานออกมาดีที่สุดในที่สุดซึ่งอาจหาคนรุ่นใหม่มาทดแทนได้ยากขึ้น ในทางตรงข้ามหากให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อที่มากเกินไป ก็จะได้คนที่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะในการประชุมบรรณาธิการจะให้น้ำหนักตรงเนื้อหาสาระที่สร้างสรรค์ การแสวงหาผู้นำในแบบ CEO ซึ่งเป็นผู้นำแบบธุรกิจจะใช้ไม่ได้กับองค์การสื่อมวลชนซึ่งต้องเข้าใจธรรมชาติ อุดมการณ์ และปรัชญาของสื่อที่มีพื้นฐานจากเสรีภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ ฝ่ายบริหารจะสั่งให้ทำข่าวหรือห้ามเสนอข่าวไม่ได้ ทำได้เพียงแค่บอกเท่านั้นเอง แต่สามารถให้นโยบายว่าต้องทำหนังสือพิมพ์ให้มีคุณภาพ มีกำไร ให้โฆษณาเข้ามา หรือมีผู้อ่านมากด้วยดัชนีที่เป็นตัวเลขได้ อย่างไรก็ตามการที่มติชนมีที่มาจากความร่วมมือกันของนักหนังสือพิมพ์อาชีพมีส่วนทำให้นโยบายการบริหารคำนึงถึงอุดมการณ์และปรัชญาการทำหนังสือพิมพ์เพื่อประโยชน์สาธารณะเป็นหลักมากกว่า

แนวความคิดในเชิงธุรกิจแต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธลูกค้าไม่ว่าที่เป็ผู้อ่านหรือผู้ลงโฆษณา ส่วนเจ้าของหรือผู้ลงทุนช่วยให้โครงสร้างองค์การสมบูรณ์มากขึ้น เช่น การมีหน่วยที่รับผิดชอบในการติดต่อและติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับภาวะหุ้นและการติดต่อเกี่ยวกับนักลงทุนสัมพันธ์ ช่วยลดการบริหารแบบครอบครัวเนื่องจากเป็นเครือข่ายที่เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีโครงสร้างองค์การตามที่กำหนดในตลาดหลักทรัพย์โดยยึดถือความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการทำระบบบัญชี และการทำธุรกิจ การทำให้องค์การยึดเกณท์ความโปร่งใสได้ต่อเมื่อต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความเปิดเผยโปร่งใส (ผู้ลงทุนรายอื่นอาจเข้าไปซื้อหุ้นดังเช่นคนในตระกูลจึงรุ่งเรืองกิจสามารถซื้อหุ้นของเนชั่นกรุ๊ปมาครอบครองมากเป็นอันดับที่สาม หรือค่ายเพลงหนึ่งเข้าพยายามเข้าไปซื้อหุ้นในมติชน) สามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็ว และแก้ปัญหาาร่วมกันหรือช่วยกันไม่โยนภาระไปเป็นของคนอื่น ซึ่งส่งผลให้องค์การเข้มแข็ง มีความผูกพัน ความรักองค์การ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความเอื้ออาทรต่อกัน แต่กระนั้นปัญหาการสื่อสารไม่ไหลไปอย่างเสรีหรือไม่ถึงมือผู้ปฏิบัติงาน การทำงานประจำที่เป็นงานต้องใช้ความคิดอาจทำให้ความคิดเห็นของผู้คนไม่ตรงกัน แต่ความโปร่งใสในองค์การสามารถตรวจสอบได้ สามารถลดความรู้สึกในเรื่องลำดับชั้นแม้กับประธานบริษัทก็ตามหากทำให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพรองรับความโปร่งใส นั้นด้วย อย่างน้อยข้อมูลทั้งหมดก็เปิดเผยที่ตลาดหลักทรัพย์โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การที่ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร กองงานต่างๆ เช่น กองบก. กองผลิต กองจัดจำหน่าย กองโฆษณา กองจัดการทั่วไป และหน่วยงานด้านการลงทุน ในแต่ละกองจะมีโครงสร้างภายใน ในการบริหารสำนักงานจะคำนึงถึงกองจัดจำหน่าย กองโฆษณา กองจัดการทั่วไปเป็นสำคัญ แต่การจัดจำหน่ายแยกไปเป็นบริษัทลูกชื่อ งานดี (อีกบริษัทคือข้าวสด) โดยมติชนถือหุ้นอยู่ 99 % แต่กระนั้นก็ประสานด้วยโทรศัพท์ตลอดเวลา สนับสนุนด้วยอินเทอร์เน็ตและความสัมพันธ์ของบุคลากรในรูปที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องยอมรับว่าภายหลังจากที่โทรทัศน์และวิทยุมีการให้น้ำหนักในเชิงข่าวสารมากขึ้นเช่นการรองรับด้วยสำนักข่าวหรือศูนย์ข่าวทำให้มีการแข่งขันกันระหว่างโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องให้สื่อสิ่งพิมพ์ที่อยู่ในมือของผู้อ่านมีความรอบด้านมากขึ้นเพื่อให้ผู้อ่านใช้เวลากับ

สิ่งพิมพ์ของบริษัทมิตินให้นานที่สุด นอกจากหนังสือพิมพ์มิตินเช่น ข่าวสด ประชาชาติ ศิลปวัฒนธรรม เทคนิคชาวบ้าน และเส้นทางเศรษฐกิจ สื่อหนังสือพิมพ์ต้องพยายามฉีกตัวเองไปหาข่าวในเชิงลึกเฉพาะมากขึ้น โชคดีที่สื่อโทรทัศน์มีข้อจำกัดในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากรฝ่ายข่าว และข้อจำกัดในเรื่องสิทธิเสรีภาพในการรายงานและการวิพากษ์วิจารณ์ยังน้อยกว่าของสื่อหนังสือพิมพ์ เพราะถูกภาครัฐจำกัดอยู่ แม้จะมีการแข่งขันแต่ยังไม่รุนแรงเพราะยังมีการประสานงาน และการเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน แม้กับหนังสือพิมพ์ด้วยกันอาจดูมีการแข่งขันแต่ก็ไม่ได้มีความขัดแย้งกัน ธุรกิจของมิตินมีเครือข่ายเฉพาะในกิจการสิ่งพิมพ์ การลงทุนข้ามสื่อเคยมีหรือเคยเชิญชวนให้ผลิตรายการส่งไปให้โทรทัศน์ทั้งในระบบทั่วไปและในระบบบอกรับสมาชิกแต่ไม่ประสบความสำเร็จเช่นธุรกิจสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์มั่นคงจึงมีการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอแต่ก็ต้องต่อสู้กับความดึงดูดใจให้มาอบรม นอกเหนือการทำงานให้กับสังคมเช่นโครงการช่วยเหลือโรงเรียนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และการสร้างห้องสมุด เป็นต้น การทำงานที่สัมพันธ์กันอย่างรอบด้านทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีทำให้อัตราการคืนหนังสือพิมพ์ไม่มากนัก ความขัดแย้งถูกแก้ไขในการบริหารระดับต้น มีเงินรายได้มากพอในการให้รางวัลและสวัสดิการ มีอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ การลงโทษยังขาดความเข้มงวด การที่ผู้บริหารระดับสูงในการบริหารจัดการงานทั่วไปบางคนเติบโตมาจากกองบรรณาธิการมาก่อนทำให้เห็นความสำคัญของหน่วยงานสำนักงานมากขึ้นไม่ว่าในเรื่องพัสดุคงคลัง การจัดการบุคคล หรือเทคโนโลยี ทำให้สามารถประสานงานทั้งฝ่ายกองบรรณาธิการพิมพ์ และสำนักงานได้อย่างชัดเจน บางคนโตมาจากฝ่ายโฆษณา (ซึ่งเป็นภารกิจหลักในการหารายได้) บางคนโตมาจากฝ่ายจัดจำหน่าย และบางคนโตมาจากกองบก. เมื่อมาเป็น CEO ของบริษัทจะต้องมีความสามารถในทางธุรกิจ แม้กองบก.จะมีความสำคัญมากที่สุด แต่กรรมการผู้จัดการจำนวนน้อยคนที่เติบโตมาจากสายนี้เพราะยังขาดมุมมองในทางธุรกิจและติดกับมุมมองแบบบรรณาธิการแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ได้รับความเคารพมาก ความสำเร็จของมิตินเห็นได้จากเสถียรภาพจากยอดจำหน่ายนับแสนฉบับ มูลค่าหุ้นเปลี่ยนแปลงไม่หวือหวาส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นไว้

ในองค์การหนังสือพิมพ์เดลินิวส์มีพนักงานเป็นพันคนเฉพาะในกองบก. เก็บ 500 คน เพื่อทำหน้าที่ผลิตหนังสือพิมพ์จำหน่ายวันละกว่าเจ็ดแสนฉบับ รายได้หลักมาจากยอดขายแต่ยอดโฆษณาเป็นรายได้ที่สนับสนุน รายได้ที่มาจากโฆษณามาจากแผนกโฆษณา (ที่ไทยรัฐมีแผนกตัดโฆษณาเพราะโฆษณาเข้ามามากจนต้องตัดออก) โฆษณานี้ประมาณห้าแสนถึงหกแสนบาทต่อหน้า ด้วยจำนวนที่ขายมากและมียอดคืนหนังสือพิมพ์ต่ำมาก ทำให้เดลินิวส์เป็นธุรกิจสำคัญของเจ้าของ ซึ่งแต่เดิมเคยทำธุรกิจข้ามสื่อกับคุณทักษิณเป็นหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจ และเคยถือหุ้นของไอทีวี แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ในระยะหลังขยายวงจรรายของหนังสือพิมพ์ด้วยการรวบรวมคอลัมน์แล้วมาทำเป็น pocket book เช่น หนังสือช่องทางทำกิน หรือหนังสือเฉพาะกิจเช่นเมื่อในหลวงครองราชย์ครบ 60 ปี แต่ไม่ใช่เป็นเรื่องหลัก เจ้าของเดลินิวส์มีธุรกิจอื่นที่สำคัญโดยเป็นธุรกิจที่อยู่นอกวงการสื่อเช่น บริษัทประชุมช่าง ในการบริหารจัดการทั่วไปของเดลินิวส์เริ่มต้นจากการรับบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งไม่ค่อยมีความแตกต่างในเรื่องเงินเดือนจากหน่วยงานอื่นที่มักอิงเกณฑ์ของระบบราชการ ส่วนที่ได้มากกว่าเช่น ค่าวิชาชีพ ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร และโบนัสถึง 4 เดือน รวมทั้งรถบริการประจำสายเช่น สายการเมือง สายอาชญากรรม หรือสายเศรษฐกิจ การที่เดลินิวส์มีการทำงานในแบบอนุรักษ์มีส่วนตัวเพราะไม่เหมาะกับภาวะวิกฤตเมื่อประเทศประสบปัญหาเรื่องฟองสบู่เนื่องจากไม่มีการปลดพนักงานออก การติดต่อสื่อสารภายในองค์การใช้โทรศัพท์เป็นหลัก และป้ายติดประกาศองค์การหรือตามลิฟท์ ความเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพโดยเฉพาะเรื่องเครื่องมือเครื่องไม้เครื่องมืองดเช่นที่เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่พิมพ์สี่สีเป็นแห่งแรก รูปแบบที่สองเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เห็นเช่นวัฒนธรรมองค์การหรือเป็นแนวปฏิบัติเช่นเมื่อก่อนอยู่กันแบบครอบครัว ภายหลังการขยายตัว ต้องปรับการสื่อสารภายในองค์การและการประสานงานมีการจัด job description รูปแบบที่สามมีการนำหลักสื่อสารมวลชนมาใช้มากขึ้นจากเดิมจากคนที่จบทางด้านนี้น้อย บรรณาธิการไม่ถึง 10 คน มาสู่มือผู้ที่มีความรู้ทางวารสารศาสตร์หรือนิตยศาสตร์ มีกองบรรณาธิการนับร้อยคนเป็นที่ยอมรับมากขึ้น รูปแบบที่สี่เป็นจุดสำคัญคือการเข้าสู่การทำงานและความคิดแบบมืออาชีพ เช่นเจ้าของไม่เข้ามาก้าวก่ายการทำงานของพนักงาน

ยกเว้นเรื่องสำคัญมากๆ เช่น คดีความที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเสนอข่าวมีโอกาสถูกฟ้องร้องเพราะว่าในฐานะที่เจ้าของเป็นบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา มีการทำ stylebook (การรวบรวมกติกาหรือประกาศของโรงพิมพ์ที่ใช้กำกับดูแลสำนักงาน-www.answers.com/style+book?cat=biz-fin&gwp=11&ver=2.1.1521&method=3) หรือการทำห้องสมุด หรือการเรียนรู้จากการทำงาน อาคารเฉลิมนิวิธส์ค่อนข้างเป็นเขตหวงห้าม แตกต่างจากต่างประเทศที่คนภายนอกเข้ามาได้ แม้เจ้าของจะมีธุรกิจหลายอย่างเช่นยาสูบหรือธุรกิจอื่นจะไม่นำมาปะปนกับที่นี่ การที่เจ้าของไม่เอาเรื่องส่วนตัวมาปะปนกันและไม่มายุ่งเกี่ยวกับการทำงานในโรงพิมพ์โดยเฉพาะในกองบรรณาธิการมีส่วนทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ แม้แต่เด็กฝึกของเจ้าของหากไม่มีความสามารถก็ไม่รับเข้าทำงานเนื่องจากยึดประโยชน์ของหนังสือพิมพ์เป็นหลักและเจ้าของก็ไม่ได้มีที่ท่าต่อว่าแต่อย่างใด การทำงานจะดูแลในฝ่ายของตนเองให้ดีที่สุดโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายอื่น ในระยะที่น้ำมันและกระดาษแพงพนักงานหันมาใส่ใจกับความประหยัดวางแผนการใช้ทรัพยากรมากขึ้นกว่าเรื่องอื่นๆจนในที่สุดจำเป็นต้องขึ้นประกาศขึ้นราคาหนังสือพิมพ์

ในกรณีหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์รายสามวันที่เป็นคู่แข่งกับประชาชาติธุรกิจ ในอดีตเคยมีเครือข่ายที่กว้างขวางเคยออกหนังสือพิมพ์รายวันเชิงสังคม แต่เลิกไปรวมทั้งรายการวิทยุ (ฐานเศรษฐกิจเคยร่วมกับ INN ร่วมกับฟาดิมาทำรายการคลื่นวิทยุ 96 และทำรายการวิทยุกับ UBC 9) และโทรทัศน์ (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจทำรายการโทรทัศน์กับสว้อยฟ้าของไอทีวี และทำรายการโทรทัศน์กับ UBC 9) เพื่อเป็นการลดต้นทุนเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ การไม่ได้ลงทุนจึงกลายเป็นจุดอ่อนที่ทำให้ขาดโอกาสไป ฐานเศรษฐกิจดั้งเดิมเป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ปรับมาเป็นรายสามวัน รวพ.ศ. 2538 ปรับมาเป็นรายสองวัน พอหลังพ.ศ. 2540 กลับมาเป็นรายสามวันเหมือนเดิม ในห้วงเวลาดังกล่าวได้ตั้งบริษัทในเครือเพื่อผลิตหนังสือ Young Executive ในปัจจุบันผลิตหนังสือ คิกออฟกีฬารายวัน เนื่องจากหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ฐานเศรษฐกิจมีปัญหาทางการเงินเหมือนกับบริษัทโดยทั่วไป แต่เพราะมีโรงพิมพ์ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ (ฐานการพิมพ์อยู่ตรงวัดเสมียนนารี) เพื่อให้บริษัทในเครือเดินหน้าต่อไปได้จึงคิดว่าควรจะหารายได้โดยทำหนังสือ

ใหม่ซึ่งมีความหลากหลายคือหนังสือกีฬา ในวงการหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจ โดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องเป็นที่หนึ่ง ขอให้ได้เป็นที่สองก็สามารถอยู่ได้ การเกิดหนังสือพิมพ์คิกออฟได้ใช้หลักการทำอยู่ 3 ข้อ ข้อแรกคือ จะต้องต้องเป็นหนังสือพิมพ์ที่แตกต่าง ข้อที่สองต้องเป็นหนังสือพิมพ์ที่น่าสนใจ แล้วข้อที่สามต้องทำยาก หากทำได้ง่ายก็มีคนอื่นทำกันทั่วบ้านทั่วเมือง หลังจากนั้นได้ส่งคนที่คิดว่าจะเป็นบก.กับหัวหน้าข่าวต่างประเทศบินไปกับเจ้าของหนังสือพิมพ์เพื่อไปคุยกับหนังสือพิมพ์กีฬาที่มีชื่อเสียงในอังกฤษ จนสามารถแลกเปลี่ยนการใช้คอลัมน์หรือบทวิจารณ์จากหนังสือพิมพ์ในอังกฤษมาตีพิมพ์ในไทย แต่คิกออฟเป็นหนังสือพิมพ์กีฬาที่ทำเอง องค์กรประกอบของหนังสือกีฬานับพื้นฐานความจริงทุกคนที่อ่านอยากจะรู้ทีมไหนน่าจะชนะ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะไม่ได้ให้น้ำหนักเรื่องของการพนัน ในขณะที่หนังสือพิมพ์เล่มอื่นมีบทการพนันโดยเฉพาะ

ปัจจุบันเฉพาะฐานเศรษฐกิจมีพนักงานประจำสี่ร้อยคนเศษ งานหลักคือการทำหนังสือพิมพ์ แม้ว่าจะมีงานอื่นเสริมเนื่องจากอาคารที่ย้ายมาอยู่ใหม่ในปี 2535 มีเนื้อที่กว้างขวางจึงมีฝ่ายอาคารให้เช่าและจัดเลี้ยงเพื่อนำรายได้มาหล่อเลี้ยงหนังสือพิมพ์ การเป็นอาคารให้เช่าและมีฝ่ายจัดเลี้ยง (ซึ่งฐานเศรษฐกิจให้บริการร้อยละ 40 ที่เหลือเป็นรายได้จากคนที่มาใช้บริการ) เพื่อลดภาพลักษณ์ขององค์กรหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่มักอ้างถึงเสรีภาพแต่กลับเป็นเซตห้ามเข้าไม่ต่างไปจากกองทัพ การเปิดแบบนี้จะเป็นการประชาสัมพันธ์ให้คนทั่วไปรู้จักฐานเศรษฐกิจมากขึ้น ส่วนภายในองค์กรการมีวัฒนธรรมองค์กรกำกับเป็นบรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรของฐานคือการใช้ชีวิตที่เรียบง่าย สุจริตเที่ยงธรรม มีความเป็นพี่เป็นน้อง ความสามัคคีกลมเกลียว และไม่มีปัญหาการแตกแยกทางความคิดในหมู่พนักงาน สิ่งเหล่านี้ผ่านการถ่ายทอดและฝึกอบรมทั้งในแง่อาชีพและแนวทางการทำงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฐานเศรษฐกิจเป็นนิติบุคคลที่ยังไม่ได้เข้าตลาดหลักทรัพย์แม้ว่าเจตนาต้องการจะให้บริษัทเข้าไปซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ อันที่จริงหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเน้นโฆษณาเป็นรายได้หลัก ต้นทุนเฉลี่ยของฐานเศรษฐกิจไม่ต่ำกว่าเล่มละ 27 บาท แต่ราคาปกขายเพียง 25 บาท ซึ่งค่าการตลาดไม่ต่ำกว่า 35-36 % เพราะฉะนั้นเม็ดเงินที่ฐานได้จริงต่อเล่มไม่ถึง 20 บาท รายได้จึงมาจาก

การทำโฆษณาเป็นหลัก ซึ่งโฆษณาน้อยลงตามกระแสเศรษฐกิจ ในขณะที่สื่ออื่นๆ หรือสื่อประเภทเดียวกันหลายๆ บริษัทมีรายได้เพิ่มเพราะที่อื่นมีจุดเริ่มต้นในการลงทุนมากกว่า ฐานเศรษฐกิจมีเงินทุนต่ำกว่าแต่มีความรู้ประสบการณ์ เพราะเริ่มจากคนสามสิบห้าสามสิบหกคน เข้าติดต่อเนื่องกันมาจนย้ายมาอยู่ที่วิภาวดี ในขณะที่สื่ออื่นเริ่มต้นจากการมีนายทุนเพราะฉะนั้นจึงมีความสะดวก ความรวดเร็วในการบริหารจัดการในขณะที่ฐานเศรษฐกิจต้องไปเอาดาบหน้า การที่ไม่เอาฐานเศรษฐกิจไปเข้าตลาดหลักทรัพย์ในรุ่นผู้ก่อตั้งเพราะเกรงว่าจะเสียจุดยืนของความเป็นนักหนังสือพิมพ์ เช่นหนังสือพิมพ์ไทยรัฐไม่ต้องเข้าตลาดหลักทรัพย์ก็สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างดีทีเดียว หากใช้นโยบายขยายการลงทุนข้ามสื่อก็ไม่สามารถจะช่วยกิจการได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะลูกค้าของฐานเศรษฐกิจมีโฆษณาที่จัดไว้ที่จัดไว้ให้กับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจก่อนหนึ่งอยู่แล้ว งบประมาณจากฐานเศรษฐกิจที่ลูกค้าให้ยังคงเท่าเดิมแต่ต้องไปแบ่งให้สื่อใหม่ที่ฐานเศรษฐกิจเข้าไปทำ ก็มีได้ทำให้ฐานะของฐานเศรษฐกิจดีขึ้นแต่กลายเป็นของแถมจากการที่มีสื่ออื่นเพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากรายการวิทยุและโทรทัศน์มีความไม่แน่นอนเพราะอาจหลุดผังรายการได้โดยไม่มีเหตุผลและสัมปทานต่อไปกว่าจะประกาศได้เป็นทางการหรือกว่าจะติดตลาดก็เหลือเพียง 10 เดือน (ยกเว้นทำครึ่งปีหลังเมื่อผู้รับสัมปทานไปไม่รอด) การทำกิจการในอินเทอร์เน็ตของฐานเศรษฐกิจไม่สามารถช่วยได้ ยกเว้น www.thailandsportonline.com ของคิกออฟเมื่ออยู่ในช่วงเทศกาลของการแข่งขัน แม้ว่าจะพยายามเรียกให้ดูดีว่าเป็น multimedia หรือขายแบบ package ฐานเศรษฐกิจยังคงไม่มีนโยบายขยายเครือข่ายข้ามสื่อ ส่วนความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์กรจะมีการประชุมร่วมกันทุก 2 สัปดาห์ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการของแต่ละฝ่ายรวม 12 ฝ่ายมาประชุมร่วมกันซึ่งแยกออกจากการประชุมร่วมกับกรรมการบริษัทหลังปี 2548 และจะมีการประชุมใหญ่ทั้งบริษัททุก 6 เดือน ขวัญกำลังใจของพนักงานมีความสามัคคีในเรื่องการทำข่าว มีการจัดสัมมนาและฝึกอบรมสม่ำเสมอทั้งภายในและภายนอกองค์กร เงินเดือนที่ได้รับอาจสูงกว่าที่อื่นเล็กน้อยคือปริญญาตรีที่ 11,000 บาท มีสวัสดิการต่างหาก แต่เมื่อรวมโบนัสแล้วอาจน้อยกว่า เช่น โบนัสไทยรัฐ 6 เดือน หรือเดลินิวส์ 4 เดือน ปัญหาหลักคือเรื่องของรายได้เป็นหลัก ทุกวันนี้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ของของประเทศโตประมาณ 5 % ไม่น่าจะมีปัญหา แต่โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนไป เพราะธุรกิจเกือบ 70 % เป็นรายได้มาจากการส่งออก กิจกรรมขายในประเทศเหลือเพียง 30 % จากโครงสร้างเดิมที่เคยเป็น 65 % กับ 35 % ชาวบ้านจะรู้สึกว่ายากจนทั้ง ๆ ที่ตัวเลขบอกไว้แล้วปี 2549 อัตราเศรษฐกิจโตกว่า 2548 และโตกว่า 2547 ตามลำดับทั้ง ๆ ที่ปี 2549 เป็นรัฐบาลรักษาการไม่มีเม็ดเงินใหม่ เศรษฐกิจโดยรวมกลับดีกว่าสองปีที่ผ่านมา แต่คนยังยากจนเหมือนเดิม ทั้งนี้เพราะมีการนำวัตถุดิบนำเข้ามามาก เศรษฐกิจจึงไม่ดีทำให้มีการลงโฆษณาน้อย ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจยังคงเป็นปัญหาต่อไปแม้ว่าจะผ่านวิกฤติเศรษฐกิจมานานแล้ว ซึ่งฐานเศรษฐกิจได้พยายามลดต้นทุนการผลิตด้วยการลดจำนวนหน้าลง และปรับลดขนาดองค์กร หากไม่ใช้สายข้าวหลัก จำเป็นต้องยุบแล้วเกลี่ยพนักงานไปยังส่วนอื่น การลดขนาดองค์กรแต่ไม่ได้ลดคนอย่างเป็นทางการ ทำให้ต้องลดเงินเดือนผู้บริหาร และลดเงินเดือนทั้งบริษัท ผู้บริหารบางคนถูกลดเงินเดือนไปถึงร้อยละ 40 เมื่อฟองสบู่แตก นักข่าวที่ลาออกบริษัทจะให้ค่าตอบแทนเป็นเงินบำเหน็จมากที่สุดถึง 11 เดือน จากรายงานวิจัยของบริษัทโฆษณาพบว่าในปัจจุบันพบปัญหาที่คนอ่านหนังสือพิมพ์ลดน้อยลง บางคนตั้งข้อสังเกตว่าการอ่านข่าวแบบเล่าข่าวในโทรทัศน์ และข่าวในอินเทอร์เน็ตทำให้คนอ่านหนังสือพิมพ์น้อยลงซึ่งผู้บริหารมองว่าอาจจำเป็นต้องมีการลงทุนข้ามสื่อ โดยเฉพาะสื่อประเภทออนไลน์แต่คงไม่ใช่อนาคตอันใกล้ เพราะชื่อเสียงของผู้จัดการออนไลน์มีส่วนทำให้เนชั่นจำเป็นต้องรุกสื่อออนไลน์ หรือไทยรัฐจับมือกับ www.kapook.com เพื่อเข้าถึงกลุ่มเยาวชน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจคงทำได้แต่การเชื่อมโยงเว็บไซต์กับที่อื่นเช่น สมาคมยานยนต์ สมาคมส่งเสริมการส่งออก หรือให้บริการฟรีผ่านมือถือของ AIS แต่โยงข้อมูลทางเศรษฐกิจเพียงส่วนหนึ่งไว้

ในกรณีของสยามกีฬาซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะทางอีกหัวหนึ่ง สยามกีฬาเป็นหนังสือพิมพ์ที่ขยายเครือข่ายภายในกิจสื่อสารมวลชนค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับหนังสือพิมพ์เฉพาะทางอื่น เพราะสยามกีฬาไม่ได้มองที่สิ่งพิมพ์อย่างเดียวเนื่องจากโลกก้าวไปไกลกว่านั้นแล้ว สยามกีฬาจึงมีทั้งอินเทอร์เน็ต การจัดรายการโทรทัศน์ รวมทั้งโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุอีกทางหนึ่ง เช่น ในส่วนของวิทยุมี Sport Radio 24 ชั่วโมงในคลื่น 90 Sport Radio ในส่วนของ

โทรทัศน์มีรายการเกี่ยวกับเรื่องของกีฬาทาง ITV ทางช่อง 9 และช่อง 7 และอาจจะรวมในการจัดรายการกับโทรทัศน์ในระบบบอกรับสมาชิกในอนาคต นอกเหนือจากในอินเทอร์เน็ตที่ติดอัตราสมาชิกเดือนละ 60 บาท ซึ่งสามารถติดตามเพิ่มจากหนังสือพิมพ์กีฬาในเครือได้ถึง 6 ฉบับเช่น สยามกีฬาซอคเกอร์ สปอร์ตพูล และมวยสยาม ตลอดจนการจัดกิจกรรมพิเศษโดยเป็น organizer รับจัดการแข่งขัน และเปิดบริษัทคอร์โนแอนด์แนช เพื่อไปร่วมบริหารจัดการสนามฟุตบอลกีฬาที่ศูนย์กีฬาในเมืองทองธานีและสนามจุฬาบางช่วงเวลาซึ่งรวมถึงการจัดงานเลี้ยงและการจัดคอนเสิร์ต เฉพาะในส่วนหนังสือพิมพ์ซึ่งมีโรงพิมพ์ที่เป็นบริษัทของตัวเองได้มีการขยายเครือข่ายโดยการตั้งบริษัทลูกคือ บริษัท Inspire ซึ่งจะผลิตนิตยสารต่างๆ เช่น หนังสือเกี่ยวกับพวกดาราวัย หรือพวก pocket book นอกเหนือไปจากหนังสือพิมพ์ 6 ฉบับดังกล่าว การเปิดหนังสือพิมพ์ออนไลน์เป็นทางเลือกในการบริโภคยังคงไม่ใช่เป็นสื่อหลักเหมือนหนังสือพิมพ์กระดาษหรือโทรทัศน์ ซึ่งได้เตรียมพร้อมได้แล้วหากมีแนวโน้มที่ได้ดีอย่างในประเทศ การมีเครือข่ายมากทำให้งานบุคลากรมีความสำคัญ โดยปกติค่าตอบแทนอยู่ในอัตราปกติ นอกเหนือจากมีเงินพิเศษเช่น ค่าเช่าเวร ค่าแปล ค่าเขียนเรื่องพิเศษในหนังสือพิมพ์รายเดือนรวมถึงสวัสดิการและโบนัส การเป็นหนังสือพิมพ์กีฬาจึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจจากทางประหยัดเพิ่มขึ้นก็ไม่กระทบกับการจ้างแรงงาน นอกจากนี้การขยายฐานการจัดจำหน่ายออกไปให้กว้างไกลแม้จะมียอดขายในปัจจุบันนับแสนฉบับก็ตามซึ่งยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับการขยายฐานการจัดจำหน่ายบ้างเพราะสยามกีฬามีสายส่งของตนเองซึ่งยังมียอดคิณอยู่บ้าง ได้พยายามแก้ไขโดยการให้ความสนใจกีฬาที่จัดในต่างจังหวัดโดยเฉพาะมวย และการลงข่าวนักกีฬาท้องถิ่นที่เป็นดารา (hero) ซึ่งเป็นคนพื้นเพเดียวกัน เนื่องจากการทำให้ seven eleven จัดจำหน่ายให้มีส่วนทำให้ผู้อ่านหาซื้อได้ง่ายขึ้นและเหมาะสมกับตลาดของสยามกีฬา ที่สยามกีฬาไม่ค่อยมีคู่แข่งที่แข็งแกร่ง สยามกีฬาจึงทำเนื้อหาที่ส่งไปยังผู้อ่านวงกว้างโดยพยายามเกาะตลาดสูงลงมายังระดับกลางล่าง รวมถึงวัยรุ่นหรือนักศึกษาซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อพอสมควร และโฆษณาในปัจจุบันไม่ได้ลงแต่ artwork อย่างเดียวแต่ทำควบคู่ไปกับสื่อบการแข่งขันจากการรับงาน organizer ซึ่งเป็นที่สนใจทั้งผู้อ่านและผู้ลงโฆษณา ในส่วนนี้ต้องมีการวิจัยตลาด อาจกล่าวได้ว่า

ความสัมพันธ์ในทางการตลาดเป็นไปด้วยดี ทั้งนี้ผู้บริหารให้ความสนใจกับการลงโฆษณาเนื่องจากเป็นรายได้ที่แน่นอนปีละนับร้อยล้านบาท ในส่วนของผู้อ่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเช่นการออกบูธใน tournament สำคัญ หรือโครงการเจ้าเหรียญทองร่วมกับสปอนเซอร์สินค้า แต่ความสัมพันธ์ของหน่วยงานและคนในองค์กรยังมีน้อยที่มีก็เป็นในแง่การติดตามงาน เพราะแต่ละหน่วยแยกเป็นอิสระเฉพาะระดับหัวหน้าจะมีการติดต่อกันบ้าง การทำงานจะรับคำสั่งจากบอร์ดใหญ่ไปสู่พนักงานทั้งหมดโดยผ่านการประชุมของหน่วยงานประจำสัปดาห์ และการติดตามตามบอร์ด ยกเว้นเรื่องใหญ่ก็จะแจ้งบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างไรก็ตามเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีจำนวนมาก ที่สยามกีฬาจะจัดการแข่งขันกีฬากายในเดือนละหน เช่น แบดมินตัน ตรีกรี๊ด บาสเก็ตบอล และฟุตบอล

โดยสรุป แนวทางการบริหารสำนักงานขององค์การหนังสือพิมพ์มีระบบคล้ายกันตั้งแต่กระบวนการวางแผนไปจนถึงปัจจัยออก นอกจากมีรายละเอียดต่างกันไปเนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การไม่เท่ากัน เช่น ความที่มติดชนเป็นองค์การขนาดใหญ่แต่ไม่ใช่เป็นองค์การที่มีรายได้สูงสุด ทำให้มติดชนเน้นการใช้สาธารณูปโภค น้ำ ไฟฟ้า หรือโทรศัพท์อย่างเคร่งครัด ลดความสูญเสียในสาธารณูปโภคโดยเปล่าประโยชน์ แม้ว่าที่มาของรายได้มีอยู่ 3 ทางจากทางการทำสิ่งพิมพ์คือ การขายสิ่งพิมพ์ การขายพื้นที่ในหนังสือ (โฆษณา) และการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เหลือใช้หรือไม่ใช้หรือเลิกใช้แล้ว เนื่องจากมติดชนเป็นหนังสือพิมพ์หัวข่าว-คำ ปรัชญาเรื่องเสรีภาพเป็นสิ่งสำคัญ ฝ่ายบริหารจะสั่งให้ทำข่าวหรือห้ามเสนอข่าวไม่ได้ ในการบริหารจัดการทั่วไปของเดลินิวส์ให้ผลตอบแทนเฉลี่ยไม่น้อยเพื่อเทียบกับองค์การหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่มักจะอิงเกณฑ์ของระบบราชการ ส่วนที่ได้มากกว่าคือสวัสดิการเช่น ค่าวิชาชีพ ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร และโบนัสถึง 4 เดือน รวมทั้งรถบริการประจำสายเช่น สายการเมือง สายอาชญากรรม หรือสายเศรษฐกิจ หลักการทำงานของฐานเศรษฐกิจมี 3 ประการได้แก่ ข้อแรกคือ จะต้องเป็นหนังสือที่แตกต่าง ข้อที่สองต้องเป็นหนังสือที่น่าสนใจ แล้วข้อที่สามต้องทำยาก หากทำได้ง่ายก็มีคนอื่นทำกันทั่วบ้านทั่วเมือง นอกเหนือความคิดที่ว่าไม่ต้องเป็นที่หนึ่งในวงการหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจโดยทั่วไป ขอให้ได้เป็นที่สองก็สามารถอยู่ได้ น่าสังเกตว่า

ฐานเศรษฐกิจให้เข้าสถานที่และจัดเลี้ยงเพื่อนำรายได้มาหล่อเลี้ยงหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพื่อหารายได้และต้องการลดภาพลักษณ์ขององค์การหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่มักอ้างถึงเสรีภาพแต่กลับเป็นเขตห้ามเข้าไม่ต่างไปจากกองทัพ ลักษณะเด่นในการทำงานของหนังสือพิมพ์สยามก็พาคือการขายเครือข่ายภายในกิจสื่อสารมวลชนค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับหนังสือพิมพ์ เพราะนอกจากสยามก็พาก็มีสิ่งพิมพ์หลายหัวแล้ว สยามก็พาไม่ได้มองที่สิ่งพิมพ์อย่างเดียวเท่านั้นเนื่องจากโลกก้าวไปไกลกว่านั้นแล้ว สยามก็พาจึงมีทั้งอินเทอร์เน็ต การจัดรายการโทรทัศน์ รวมทั้งโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุอีกทางหนึ่ง นำสังเกตว่าสยามก็พาให้ seven eleven จัดจำหน่ายทำให้ผู้อ่านหาซื้อได้ง่ายขึ้น และสามารถเข้าถึงตลาดของสยามก็พาได้เร็ว

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อวิทยุสื่อสาร

นิตยสารขวัญเรือนจัดตั้งฝ่ายโฆษณามาตั้งแต่ยุคแรกเริ่มแล้ว แต่ไม่ได้มีความสำคัญมากนักในระยะนั้นเพราะหนังสือขายให้กับผู้อ่านได้อยู่แล้ว แต่ยุคนี้รายได้หลักของนิตยสารคือโฆษณา รายได้จากการขายยังเป็นรองลงมาเนื่องจากต้นทุนเฉลี่ยของนิตยสารสูงมากเกินกว่าราคาขายต่อเล่ม เพราะฉะนั้นฝ่ายโฆษณาจึงเริ่มมีบทบาทมากขึ้นตามต้นทุนของนิตยสารที่แพงขึ้น ยิ่งขายจำนวนมากยิ่งต้องหาโฆษณาเนื่องจากค่าโฆษณาสูงมากขึ้นตามไปด้วย จำเป็นต้องเร่งหาวิธีการที่ทำให้สินค้าเหล่านั้นมาลงในนิตยสาร ซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดของผู้อ่านเช่น นิตยสารเล่มไหนมีโฆษณามาก มีจำนวนหน้าหนามาก ก็แสดงว่าหนังสือเล่มนั้นได้รับความนิยมหรือแสดงว่านิตยสารเล่มนี้ดี เมื่อความรู้สึกเหล่านี้ถูกปลูกฝังซ้ำๆกลายเป็นว่าโฆษณามีบทบาทมากที่สุดในการทำนิตยสาร ซึ่งอันที่จริงสิ่งที่ควรจะเป็นอันดับแรกคือ คุณภาพของนิตยสาร แต่ยุคนี้ภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์กลายเป็นหัวใจในการทำนิตยสาร ขวัญเรือนในตอนนี้อายุราคาเล่มละ 50 บาท เพราะต้องการรักษายอดผู้อ่านไว้ หากโฆษณามาก ก็เท่ากับได้ทุนมาหนุนทำให้ขวัญเรือนเล่มหน้าขึ้น โฆษณาแต่ละชิ้นมีความสวยงามน่าสนใจและมีดารามาเป็นตัวนำเสนอ ทำให้ความสวยงามของเล่มเพิ่มขึ้น ผู้อ่านพลอยทราบไปด้วยว่าในเวลานั้นมีสินค้าใหม่อะไรออกมาในตลาด แต่กระนั้นก็ต้องกลั่นกรองโฆษณา

ที่มาลงในนิตยสารด้วยเหมือนกัน เพราะผู้อ่านค่อนข้างเชื่อมั่นในนิตยสาร ทำให้เชื่อมั่นในโฆษณาว่าเป็นความจริง การขึ้นลงของโฆษณาเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ช่วงสมัยยุคพลเอกชยาชาติเป็นนายกรัฐมนตรี ช่วงนั้นหน้าโฆษณาสูงถึง 100-150 หน้าต่อเล่ม หากได้ 80 หน้าก็นับว่าน้อยกว่าปกติ ปัจจุบันขวัญเรือนมีโฆษณาเหลือเพียง 40 หน้าต่อฉบับก็ยังถือว่าได้มากแล้ว โฆษณาส่วนใหญ่จึงหันไปมองที่นิตยสารหัวนอกเพื่อต้องการยกระดับสินค้าของตัวเอง ถ้ามาลงขวัญเรือนจะถูกมองด้วยภาพลักษณ์ของความเป็นแม่บ้าน ด้วยเหตุนี้จึงมีการเลือกนิตยสารเพื่อลงโฆษณามากขึ้น ไม่เหมือนอดีตนิตยสารเล่มไหนขายดี ลูกค้าจะวางแผนไปเล่มนั้น ปัจจุบันภาพลักษณ์ของนิตยสารมีความสำคัญมากกว่ายอดขาย ยังมีการแบ่งกลุ่มสินค้า จะยังแยกกลุ่มไปลงในนิตยสารที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของตน ถ้าเป็นสินค้าวัยรุ่นจะไปที่นิตยสารประเภทเดียวกัน ปัจจุบันขวัญเรือนจะได้โฆษณาประจำที่เป็นสินค้ามวลชน (mass product) เพราะยอดพิมพ์ของนิตยสารมีปริมาณมาก นอกจากนี้จำนวนหน้าโฆษณามากหรือน้อยขึ้นกับฤดูกาลด้วย เช่นต้นปีโฆษณามีน้อย เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณายังไม่มีการวางแผนเนื่องจากลงโฆษณามากในช่วงปลายปีไปแล้ว บริษัทตัวแทนโฆษณาจะทราบได้ว่าช่วงไหนเป็นช่วงขายได้สูงสุดของสินค้า หรืออยู่ในช่วงที่คนมีกำลังซื้อ เช่น สินค้าทุกตัวพยายามระดมโฆษณาเพื่อจะขายสินค้าของตัวเอง ซึ่งแต่เดิมการวางแผนของบริษัทตัวแทนโฆษณาจะยาวนานกว่านี้เพราะวงจรของการโฆษณาไม่ค่อยแตกต่างกัน เนื่องจากเศรษฐกิจผันผวนอยู่ตลอดเวลา การวางแผนระยะยาวจึงไม่ค่อยมี หากมีก็ถูกยกเลิกบ่อยๆ แม้จะระบุในสัญญาว่ามีการปรับ แต่ในความเป็นจริงไม่อาจทำได้เพราะจะสูญเสียลูกค้าไปเลย ในบางโฆษณา ทางนิตยสารต้องคิดรูปแบบโฆษณาให้กับทางลูกค้าด้วย เช่นลูกค้ามีงบโฆษณา 1 ล้านบาท ฝ่ายขายของนิตยสารต้องมาช่วยกันคิดว่าในงบ 1 ล้านนั้น จะทำอะไรให้กับลูกค้าได้บ้าง ตรงจุดนี้นิตยสารต้องเล่นบทบาทของบริษัทตัวแทนโฆษณา เมื่อเสนอแผนส่งกลับไปให้ลูกค้าพิจารณา ลูกค้าจะพิจารณาควบคู่ไปกับการนำเสนอแผนงานของนิตยสารฉบับอื่น หรือในบางครั้งก็ต้องปรับแผนโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งเสนอแผนโฆษณามาเป็นบางส่วน เช่น กอง บก. อาจต้องปรับให้เข้ากับเนื้อหาของนิตยสาร หากค้านกับภาพลักษณ์ของนิตยสารต้องเจรจากัน เพราะกลุ่มผู้อ่านเป็นแบบรับมรดกตก

ทอดจากรุ่นแม่สู่รุ่นลูก และกลุ่มที่อ่านมากที่สุดก็คือ กลุ่มครู ที่นำความรู้ในขวัญเรือนไปสอนให้ลูกศิษย์ นอกจากโฆษณาแล้ว ราคานิยายสารที่ขายให้ผู้อ่านเป็นสิ่งที่กังวลใจทุกครั้งที่มีการขึ้นราคานิยายสาร เพราะต้องอ่านใจผู้อ่านนิยายสารที่มีจำนวนนับแสนๆคนในทุกวัยกระจายอยู่ตามห้องสมุดและส่วนใหญ่เป็นครอบครัว การตรึงราคานิยายสารพยายามยืນราคาให้นานที่สุดเพราะคิดว่าเคยได้ก็ต้องมีเสีย การปรับราคาปกนิยายสารทางนิตสารไม่ได้เต็มร้อย ต้องหักให้เอเยนต์หรือผู้แทนจำหน่ายอีก 30 % ของราคาหน้าปก โดยประมาณซึ่งเอเยนต์ก็ชอบเพราะได้มากขึ้น ในการส่งนิตสารออกไปจะแบ่งไปเป็นสายๆ (ย่าน) แต่ละสายจะมีเอเยนต์ใหญ่ (ยี่ปัว) ประจำจังหวัดหรืออำเภอซึ่งอาจขายเอง หรือส่งต่อไปให้ซัพเอเยนต์ (ซาปัว) ส่วนร้าน seven eleven หรือ B2S หรือร้านนายอินทร์ ฝ่ายจัดจำหน่ายจะเป็นผู้ส่งเองโดยตรง

สำหรับสมาชิกจะมีฝ่ายดูแลและประชาสัมพันธ์ทางด้านสมาชิกซึ่งจะมีของพรีเมียมหรือของแถมส่งไปให้ นอกเหนือจากสิทธิพิเศษที่ทางนิตสารให้กับสมาชิกคือ ผู้ที่สมัครสมาชิก 1 ปี จะให้อ่านฟรีต่อไปอีก 4 เล่ม ซึ่งไม่มีกำไรจากการขายให้สมาชิกเนื่องจากค่าส่งไปรษณีย์ตกเล่มละ 12 บาทแล้ว ค่าแพ็กกิ้งและค่าพรีเมียมอีก แต่สิ่งที่ได้คือ การขยายวงกว้างสำหรับผู้อ่านประจำที่เหนียวแน่น และสำหรับผู้ที่อยู่ห่างไกลซื้อหาไม่สะดวก ผู้อ่านที่เหนียวแน่นเพราะการนำเสนอของนิตสารที่มั่นคงต่อเนื่องอันเนื่องมาจากมีบุคลากรที่มีความผูกพันกับติดต่อองค์การซึ่งหล่อหลอมพนักงานให้มีจิตสำนึกต่อคนอ่านในการนำเสนออย่างเต็มกำลังไม่มีการ “กั๊ก” เนื้อหา คุณภาพที่ดีของนิตสาร ผู้อ่านก็ได้เต็มความรู้สึกเต็มสมอง และติดตามไปอย่างยาวนาน แต่กระนั้นนิตสารต้องไม่ทำให้ตัวเองแก่ไปตามอายุ ต้องมีการปรับตัวให้ทันยุคเพื่อผู้อ่านรุ่นลูกหลาน กล่าวคือ ต้องดึงผู้อ่านให้ได้หมด คนทำหนังสือต้องมีความคิดที่ไม่ล้าสมัยหรือคนทำอาจแก่ไปตามอายุแต่ความคิดจะแก่ตามไม่ได้ การทำนิตสารจึงทำได้ยากในการทำให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมผู้อ่านที่มีพิสัยกว้าง เช่น คอลัมน์เพื่อสุขภาพ หรือบทสัมภาษณ์ที่สะท้อนบทเรียนจากการดำเนินชีวิตซึ่งใครๆก็อ่านได้ เด็กที่อายุน้อยๆ จะได้ซึมซับสิ่งเหล่านี้เข้าไปด้วย หรือทำให้คอลัมน์หนึ่งๆยาวไม่เกินสองหน้าเพื่อให้เหมาะกับการอ่านในร้านเสริมสวย คนเขียนต้องเข้าใจทำที่ดังกล่าว ซึ่งการรับพนักงานต้องผ่านการทดสอบด้วยการสัมภาษณ์และการ

ทดลองงานนอกเหนือจากการพิจารณาแนวคิดและความซื่อสัตย์สุจริตโดยเฉพาะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหากสามารถพัฒนาได้ก็จะรับเข้ามาอยู่ในกองบก. ซึ่งเน้นความเป็นเอกภาพในการทำงาน อยู่กันแบบพี่ๆน้องๆ อยู่กันอย่าง ยาวนาน ซึ่งงานเขียนจะสะท้อนให้เห็นถึงนิสัยใจคอของผู้เขียน ในการทำงาน งานจะถูกเร่งรัดโดยอัตโนมัติเมื่อถึงเวลาต้องปิดเล่ม เข้าโรงพิมพ์เมื่อไร และส่ง ถึงสมาชิกในวันไหน ในอดีตกองบก.มีความสำคัญการยึดเวลากับโรงพิมพ์เพื่อ คุณภาพของงานไม่สามารถทำได้อีกต่อไปกับภาวะที่เศรษฐกิจไม่ค่อยดีต้อง เป็นไปตามแผนทางการตลาด ส่วนคุณภาพของงานจะให้ความสำคัญกับเสียง สะท้อนจากผู้อ่านแทนไปยังกองบก.โดยตรง ขวัญเรือนเคยติดนิตยสารออนไลน์ เปิดรับสมาชิกทางเว็บไซต์และการสั่งซื้อนิตยสารจากเว็บ แต่ระยะนั้นความคิด เช่นนี้ก้าวหน้าเกินไป และติดตามอ่านในเว็บไม่ได้อารมณ์เหมือนอ่านจาก กระดาษ แต่หากธุรกิจดังกล่าวไปได้ ขวัญเรือนก็จะขยายเครือข่ายโดยไม่รอช้า ในปัจจุบันเว็บไซต์ที่ทำเพื่อผู้อ่านต่างประเทศซึ่งหาซื้อนิตยสารจากไทยไม่ได้ และมีข้อดีคือ เมื่ออ่านจากเว็บไซต์นั้นจูนรู้สึกอยากก็สามารถสมัครนิตยสารเล่ม ต่อไป การทำออนไลน์ไม่ได้คิดว่า สิ่งที่ต้องเป็นการทำเงินแต่คิดว่าเพื่อเป็น ประโยชน์ต่อคนไทยที่คิดถึงบ้าน ในการบริหารการเงิน-การบัญชีจะเพ่งเล็งที่ ค่าใช้จ่ายที่คิดว่าเป็นส่วนเกินไม่จำเป็นกับการลงโฆษณาที่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่ และจะปรับปรุงอย่างไร ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นก็ต้องดำเนินการ ต่อไปเช่น เครื่องมือการผลิตหรือกล้องถ่ายรูปหรือคอมพิวเตอร์เสียต้องจัดการแก้ ให้ใช้งานได้เลย (ยกเว้นอุปกรณ์ที่ราคาเป็นสิบ ๆ ล้านต้องวางแผนการใช้เงินใน ระยะยาว) เพราะถ้าไม่ซ่อมพนักงานคนอื่น ๆ จะไม่ได้ทำงาน

ในกรณีสกุลไทยเป็นนิตยสารเก่าแก่เช่นเดียวกับขวัญเรือน ฝ่ายที่สำคัญ ของสกุลไทยนอกจากกองบรรณาธิการแล้วก็คือกองโฆษณาซึ่งรวมฝ่ายสมาชิก และจัดจำหน่ายไว้ด้วย ทั้งนี้ไม่นับรวมเจ้าของกิจการ แม้จะมีกองโฆษณาแต่ก็ พิจารณาการลงโฆษณาในหนึ่งฉบับไม่เกิน 10-12 ชิ้นเพื่อคงคุณภาพและ ภาพลักษณ์ของสกุลไทย นิตยสารสกุลไทยเป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาจากการทำงาน ของครอบครัว ฉะนั้นจึงยังคงความเป็นระบบครอบครัวอยู่ ข้อดีอยู่ที่ผู้บริหาร พยายามใช้วิธีการทำความเข้าใจ อะลุ่มอล่วย ผ่อนหนักผ่อนเบา แต่ก็มีข้อเสียใน การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการข้างหน้า ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมภายนอก

โดยเฉพาะการตลาดและการโฆษณาเคลื่อนที่ไปเร็วมากทำให้สกุลไทยก้าวไปไปอย่างระมัดระวังเกินไป อัตราค่าจ้างค่อนข้างอิงระบบราชการ เงินเดือนเริ่มต้นที่ประมาณหนึ่งหมื่นบาท เหมากจ่ายค่ารถอีกหนึ่งพันห้าร้อยบาท ส่วนผู้ที่มีรถยนต์จะได้มากกว่าหนึ่งพันบาท มีเงินสวัสดิการด้านอื่นเช่น โบนัส การประกันอุบัติเหตุ การฝึกอบรมทางวิชาชีพ และกีฬาภายใน ฉะนั้นคนที่เข้ามาจะเป็นคนที่เพ็งจอบและยังไม่มีประสบการณ์เพราะฐานเงินเดือนไม่สูง การเข้าทำงานกำหนดเวลาไว้ตายตัวจาก 8.00-17.00 น. ยกเว้นกองบรรณาธิการ เนื่องจากคนทำงานส่วนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวทำให้ประหยัดต้นทุนส่วนหนึ่ง ส่วนนักเขียนคนอื่นจะมีการงานค่อนข้างมากและต้องสามารถเขียนได้ทุกคอลัมน์และเขียนแทนกันได้ เพราะกองบรรณาธิการสามารถรับบุคลากรเข้าทำงานได้โดยตรงเมื่อผ่านเกณฑ์การสัมภาษณ์โดยไม่ต้องผ่านฝ่ายบุคคล

ในกรณีของนิตยสารกิรินทร์เคยขยายเครือข่ายในการผลิตรายการโทรทัศน์ ชื่อรายการ Social Watch หรือจับดาสังคมเมื่อประมาณ 8 ปีที่แล้ว แต่ไม่ประสบความสำเร็จ การทำงานค่อนข้างเคร่งครัดเพราะมีบทลงโทษค่อนข้างรุนแรง ตัวอย่างเช่น การมาสาย หรือการปฏิบัติตัวที่ไม่เหมาะสมกับการทำงาน หรือมีการป่วยมากผิดปกติ มีมาตรการในการลงโทษอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ คือ เริ่มต้นจากการตักเตือน หากไม่มีการปรับตัวจะมีการภาคทัณฑ์ และสุดท้ายคือ การเชิญออก งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นงบเบี่ยงเบี่ยงต่างจังหวัด ต้นฉบับนักเขียนนอก งบการแปล ค่าต้นฉบับ และค่าบทความพิเศษที่จำเป็น ทั้งนี้ไม่รวมค่าผลิตซึ่งเป็นหน้าที่ฝ่ายผลิต การเน้นคุณภาพและเวลาของการจัดพิมพ์อย่างเคร่งครัดทำให้ต้องเปลี่ยนโรงพิมพ์มาแล้วถึง 3 ครั้ง เพราะต้องเป็นโรงพิมพ์ที่มีคุณภาพ เอาใจใส่การทำงาน และใช้เวลาจัดพิมพ์ไม่เกิน 5 วัน ฝ่ายการตลาดจะประชาสัมพันธ์ผ่านงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ และแผนงานการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมโดยมีภาคเอกชนที่เป็นนักวิชาการ และการจัดส่งนิตยสารเก่าที่ออกจากเครื่องบินไปยังห้องสมุดต่างๆ นอกจากนั้นมีผู้อ่านขอสมัครเป็นสมาชิกโดยคิดค่าสมาชิกปีละ 12 เล่มๆละ 100 บาท แต่อันที่จริงกิรินทร์เป็นนิตยสารที่มีรายได้จากการลงโฆษณาซึ่งมียอดการโฆษณาสูงที่สุด เป็น 1 ใน 5 ของนิตยสารที่มีค่าโฆษณาสูงที่สุดเฉลี่ยหน้าละ 100,000 บาท ซึ่งจะแตกต่างกันแล้วแต่ตำแหน่งของหน้าหนังสือ การเป็นหนังสือในสายการบินก็มีข้อจำกัดที่

ทางนิตยสารไม่สามารถมีจำนวนหน้ามากเกินไป อันนี้เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดให้อัตราราคาของโฆษณาจำเป็นต้องมีราคาสูง เพราะเป็นหนังสือที่เป็นภาพลักษณ์ให้กับประเทศและการบินไทย การหาโฆษณาไม่สู้ยากนัก เพราะส่วนใหญ่ลูกค้ารู้จักดีอยู่แล้ว

ในกรณีของอมรินทร์พริ้นติ้งมีความชำนาญในการทำสื่อสิ่งพิมพ์มีนิตยสารชื่อดังอยู่ในบริษัท แต่กระนั้นเชื่อมั่นว่าคนไม่ใช่แค่อ่านหรือดูอย่างเดียว ยังใช้การรับรู้ในหลายช่องทาง ดังนั้นหากนำเนื้อหาออกไปสู่ประชาชนจึงต้องทำหลายช่องทางด้วย ในทางปฏิบัติอมรินทร์พริ้นติ้งสื่อเนื้อหาออกไปไม่ใช่หนังสืออย่างเดียว ยังมีทีวี เทนนิ่ง เว็บไซต์ และรายการโทรทัศน์ ในอีกด้านยังคงส่งเสริมการอ่านโดยโฆษณาในสื่ออื่นเช่น ทางโทรทัศน์ การจัดกิจกรรมพิเศษ (event) การให้สัมภาษณ์รายการวิทยุ และการลงในเน็ต การขยายตัวของอมรินทร์พริ้นติ้งต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร พนักงานจึงมีความสำคัญ การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน อย่างน้อยพนักงานทุกคนจะต้องเข้าฝึกอบรม 1 ครั้ง อันเป็นไปตามระบบ KPI ซึ่งวัดและประเมินผลงานในรูปแบบของงานกลุ่มและงานบุคคลซึ่งแสดงออกมาในรูปผลของงาน เช่นในฝ่ายขายจะวัดในเรื่องยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความผิดพลาดในการขาย ประสิทธิภาพโดยผู้ปฏิบัติงานประเมินตัวเองซึ่งจะมีการตรวจสอบทุกครึ่งปี และทำให้มีโครงการ Top Talent กล่าวคือ จะมีคนเก่งประจำทุกแผนก คนเหล่านี้จะได้รับความสำคัญเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลกายและดูแลใจ สนับสนุนให้คนออกกำลัง และฝึกธรรมชาติของพนักงาน โดยสรุปองค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้า คุณภาพชีวิต(รวมถึงสวัสดิการ) และเรื่องกายและใจ การรับพนักงานใหม่จะให้ฝ่ายบุคคลคัดเลือกในระดับต้น จากนั้นจึงให้หัวหน้างานเป็นผู้สัมภาษณ์ ในการทำงานจะกำกับด้วยแผนค่าใช้จ่ายการลงทุน ซึ่งจะคาดการณ์ในแต่ละปีว่าจะใช้ค่าใช้จ่ายและงบลงทุนมากน้อยเท่าไร และระยะของแผนจะสิ้นสุดเมื่อไร ซึ่งค่าใช้จ่ายมาจากทุกหน่วยขององค์กร รายได้ที่น่ามาใช้จ่ายขึ้นอยู่กับความสามารถทางการตลาด ในปัจจุบันความคิดในเรื่อง below the line อาจใช้ไม่ได้ เพราะการตลาดต้องเป็น 360 องศาคือมองรอบทิศที่ต้องทราบว่าคุณเข้ามาสัมผัสองค์กรทางไหนบ้าง ไม่มีการทำงานแบบมีเส้นแบ่งอย่างชัดเจน ต้องวางแผนอย่างครบถ้วนพร้อมกันทั้ง

ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขาย การคิดค่าโฆษณาจะประเมินจากยอดจัดพิมพ์ ค่าโฆษณาของคู่แข่ง ภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้มกำลังซื้อของกลุ่มโฆษณา ซึ่งโฆษณาจะไปได้ดีขึ้นอยู่กับสิ่งที่นิตยสารแสดงออก (performance) และการติดตามหรือการให้บริการกับสมาชิกเป็นพิเศษ การกำหนดตำแหน่งสินค้า (positioning) แต่แรกมีส่วนในการกำหนดราคาปกของนิตยสารโดยเฉพาะการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและพยายามจัดกิจกรรมให้มากกว่าสื่ออื่นทำเพื่อรักษาความใกล้ชิดกับผู้อ่าน เพราะกลุ่มเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดกระดาษที่ใช้ รูปาร่างหน้าตาของนิตยสาร และอัตราค่าโฆษณาด้วย อันที่จริงด้วยหลักการดังกล่าวจึงไม่แตกต่างมากนักในวิถีคิดระหว่างนิตยสารหัวนอกกับนิตยสารหัวใน เพียงแต่นิตยสารหัวนอกต้องประสานงานกับต่างประเทศซึ่งจะซับซ้อนและมีขั้นตอนมากขึ้น เพราะต้องเป็นไปตามลิขสิทธิ์ที่ขออนุญาตมาใช้ แต่ส่วนมากเนื้อหาและการขายโฆษณาจะขึ้นอยู่กับคนไทย ในปัจจุบันอมรินทร์พรินต์ผลิตนิตยสารหลายฉบับทำให้มีนิตยสารออนไลน์มากถึง 7 เล่ม การมีนิตยสารออนไลน์เพื่อให้ผู้อ่านมีความสะดวกในการสืบค้น และเป็นช่องทางเชื่อมโยงระหว่างผู้อ่านกับอมรินทร์พรินต์เพราะคนไทยยังไม่ชอบอ่านเรื่องราวจากเว็บไซต์ นิตยสารบ้านและสวนเป็นนิตยสารที่ได้รับความนิยมมาก ปกติแผงขายหนังสือจะมีพื้นที่วางหนังสือที่มีความสำคัญแตกต่างกัน พื้นที่ที่สำคัญที่สุด (prime area) ต้องเข้าไปจับจองให้ได้ การเข้าไปจับของพื้นที่ดังกล่าวได้ก็ต่อเมื่อต้องทำนิตยสารให้ได้ดีที่สุด เมื่อคนเรียกร้องมาก นิตยสารก็จะได้อยู่แถวหน้าๆ ทั้งนี้ต้องรวมไปถึงการให้แรงจูงใจกับผู้ขาย การทำโฆษณา และการทำปกให้สะดุดตาน่าสนใจ และใช้พื้นที่ปกให้เป็นประโยชน์มากที่สุด รวมไปถึงการออกสำรวจแผงด้วย

สำหรับนิตยสารอสมท.เป็นนิตยสารที่เป็นของรัฐวิสาหกิจแต่ต้องหารายได้หมุนเวียนเลี้ยงตัวเอง เงินค่าใช้จ่ายมาจากรายได้ในแต่ละปีที่ขายได้ รูปแบบทุกอย่างจะเหมือนกับธุรกิจในแง่ต้องหาเลี้ยงตัวเองเหมือนกัน ส่วนที่แตกต่างคือต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ เช่น การซื้อ หรือการจัดจ้างซึ่งต้องผ่านประมูลโดยเป็นงานเอกสาร แต่ก็ฝ่าฟันได้จนถึงปีที่ 47 โดยเป็นนิตยสารที่ครองความเป็นเจ้าตลาดของนิตยสารท่องเที่ยวรายเดือน ทุกวันนี้อสมท.มียอดพิมพ์อยู่ที่ 70,000 เล่มต่อเดือน จะมีสูงขึ้นเป็นบางช่วงเช่น ปิดเทอม หรือนา

เทศกาลต่างๆ หรือเดือนที่มีวันหยุดยาวเช่นเดือนเมษายน สมาชิกประจำมีประมาณ 7,000 – 8,000 รายคิดเป็น 10% ของยอดจำหน่ายเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้อ่านที่ซื้อตามแผง ที่เป็นสมาชิกน้อยอาจเป็นเพราะการจัดส่งสมาชิกยังไม่มีระบบที่รับประกันได้ว่าจะไม่เสียหาย หรือได้รับเร็วกว่าแผง การซื้อตามแผงจึงน่าจะสะดวกกว่า เพราะสามารถซื้อเฉพาะเล่มที่ชอบ ยอดในแต่ละเดือนไม่ค่อยแตกต่างกันมาก ในยอดพิมพ์ 70,000 เล่มนั้น ได้ให้เอกชนเข้ามาจัดจำหน่ายในส่วนที่ออกต่างจังหวัด ส่วนในกรุงเทพฯ จะขายเองในวันที่ 1 หรือ วันที่ 2 ซึ่งแผงจะเข้ามารับโดยตรงจากสำนักงานซึ่งจะมีวันเปิดขายหนังสือ ร้านค้าต่างๆวิ่งมาซื้อได้โดยตรง ไม่ได้ผ่านระบบสายส่ง ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ว่า นิตยสารอสมท.เป็นที่ต้องการของตลาด ส่วนลูกค้ารายใหญ่เจ้าหน้าที่ของอสมท.จะโทรศัพท์ไปบอกหรือลูกค้าอาจจะโทรศัพท์เข้ามาถามเองว่าจะเปิดขายเมื่อไร เพราะสามารถนำไปขายให้ผู้อ่านในอีกหนึ่งชั่วโมงถัดมา ระบบสมาชิกในกรุงเทพฯ เป็นเรื่องที่ยาก เช่น การบรรจุของ การขนไปที่ไปรษณีย์กว่าจะถึงมือผู้อ่านก็บ่ายวันรุ่งขึ้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ระบบสมาชิกไม่โตมากนัก ในส่วนต่างจังหวัดค่อนข้างเป็นปัญหาเนื่องจากจำเป็นต้องใช้สายส่งเพื่อตัดปัญหาการลงทุนในเรื่องเรื่องรถปัจจัยที่มีผลต่อยอดขายคือภาพปก การเลือกภาพเพื่อขึ้นปกจะใช้วิธีการออกเสียงในที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย นักเขียน ช่างภาพ ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ (art director) และฝ่ายตลาด จะเริ่มจากสารคดีแต่ละเรื่องจากแต่ละเล่มซึ่งมี 5-6 เรื่อง ช่างภาพจะถ่ายภาพแต่ละเรื่องออกมาเป็นภาพเตี้ยขึ้นมาประกวด จากนั้นจะส่งให้ฝ่ายศิลป์ไปลองจัดหน้าปกใส่หัวอสมท. ไปรยปกแล้วพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลออกมาดูเพื่อมาลงคะแนน ในกรณีที่มีเสียงก้ำกึ่ง บรรณาธิการจะเป็นผู้ชี้ขาด เพราะบรรณาธิการเองอยู่กับหนังสือมานาน และอาจมีมุมมองในเรื่องของตลาดคาดคะเนความต้องการของผู้อ่านได้ดีกว่า การไปรยปกมากและไปรยน้อยมีทั้งข้อดีข้อเสีย การไปรยปกมากมีข้อดีตรงที่ผู้อ่านสามารถรู้ได้ว่าในเล่มมีเรื่องไหนน่าสนใจบ้าง หากมีเรื่องที่ตรงกับที่สนใจก็สามารถซื้อได้เลย หรือการไปรยปกน้อยเป็นความเรียบง่ายที่เน้นการขายภาพปกโดยตรง จุดด้อยคือ ผู้อ่านจะไม่รู้ต้องเปิดอ่านเนื้อหาข้างใน อันที่จริงการไปรยปกมากหรือน้อยจุดขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่เหมาะสมมากกว่า ในสองปีที่ผ่านมาอสมท.ไปรยปกน้อยเพื่อสร้างความแปลกใหม่ ทำให้การออกแบบตัวอักษรสวยขึ้น ปัจจุบันเกือบทุกนิตยสารจะ

ประสบปัญหาเรื่องแผงห่อพลาสติกเพื่อกันนิตยสารเสียหายแต่มีข้อเสียหากนิตยสารไปรยปกน้อย ทางอศท.เคยมองว่าเป็นปัญหากับนิตยสารของตนเนื่องจากช่วยเสริมให้ปกดูเด่นขึ้นไปอีก นอกเหนือจากราคาเพียง 75 บาท หากเทียบกันเล่มอื่นซึ่งขายกันที่ 90 บาท การที่ร้านห่อพลาสติกเพราะบางเล่มรับมาแล้วขายยาก หากหนังสือยับไม่สามารถคืนได้ ซึ่งถ้าหนังสือยับไปหนึ่งเล่มถ้าเราจะหายไปหมด ยอดพิมพ์จะพิจารณาจากยอดตามปกไม่ค่อยได้ บางฉบับพิมพ์ไม่ถึงหมื่นเล่ม แต่อ้างว่ายอดพิมพ์เป็นแสนเล่ม วิธีสังเกตคือ ตามแผงใหญ่ๆ ถ้าวางวันแรกสูง 10-20 เล่ม ถือว่าขายดี ส่วนหนังสือที่อ้างยอดพิมพ์สูงเป็นแสนกลับวางเล่มสองเล่ม ซึ่งนิตยสารอศท.ในแผงหนึ่งๆ จำหน่ายถึง 40-50 เล่ม ด้วยเหตุนี้ร้านค้าจึงไม่ต้องไปห่อพลาสติก ส่วนเวลาที่วางแผงที่กำหนดไว้คือสิ้นเดือนและไม่เกินวันที่ 3 ของทุกเดือน แสดงถึงทีมงานมีความรับผิดชอบสูงในการออกนิตยสารได้ตรงเวลา ซึ่งพอดีกับช่วงเวลาที่เงินเดือนออก น่าสังเกตว่าอศท.เป็นนิตยสารที่ไม่ได้เข้าหาบริษัทตัวแทนโฆษณา แม้ว่าอศท.จะมีฝ่ายโฆษณา แต่ฝ่ายโฆษณาของอศท.มีลักษณะเฉพาะเพราะมาจากฝ่ายการเงินซึ่งเป็นฝ่ายจัดเก็บรายได้ของททท. ส่วนใหญ่มาจากนักบัญชีจึงไม่ใช่เป็นคนหาโฆษณาเป็น แต่จะรอรับโฆษณาจากลูกค้าที่ติดต่อเข้ามา ซึ่งในความเป็นจริงมันก็ขัดแย้งกับนโยบายที่ให้หารายได้เลี้ยงตัวเอง แต่เป็นเพราะหนังสือขายได้ด้วยตัวของมันเอง ด้วยยอดพิมพ์ที่สูง ค่าโฆษณาไม่ได้แพงกว่านิตยสารอื่น และมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักท่องเที่ยวชัดเจน โฆษณารายไหนที่เก็บเงินได้เข้าเกิน 2 เดือนก็จะโดนตัดไปและจะมีลูกค้าใหม่ทรกแทนเข้ามาทันที อัตราค่าโฆษณาจะเท่ากันไม่ว่าจะเป็น เอเจนซี ร้านค้า หรือรายย่อย โดยยึดหยุ่นหรือมีส่วนลดให้ 10% ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายโฆษณา ซึ่งตอนนี้จำกัดหน้าโฆษณาอยู่ที่ 40-44 หน้าถ้าเทียบอัตราส่วนเนื้อหาโฆษณาแล้วอยู่ที่ 70:30 ไม่มีการเพิ่มหน้าโฆษณาอีกต้องรอเล่มถัดไป ช่วงปลายปีต่อต้นปีเป็นหน้าท่องเที่ยวบริษัททัวร์จะมาแย่งกันลงโฆษณา ถึงช่วงหน้าฝนโฆษณาจะลดน้อยลงบ้าง การที่ผลงานมีคุณภาพเพราะอศท.ยอมรับการมีโลกส่วนตัวของนักเขียนหรือช่างภาพ โดยทุกคนมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ และคิดว่าตนเองเป็นเจ้าของ เป็นผู้กำหนด เป็นผู้ผลิต และเป็นผู้สร้างหนังสือ อศท.

นิตยสารท่องเที่ยวอีกฉบับคือ Honeymoon+Travel เป็นนิตยสารที่เจาะลึกการท่องเที่ยวซึ่งใช้งบประมาณสูงแต่โฆษณาที่ลงและยอดขายที่ได้คุ้มกับการลงทุน ในการทำงานจะต้องวางแผนประจำปีถึงเนื้อหาที่จะลงซึ่งจะต้องกำกับด้วยหน้าเทศกาล และฤดูกาล เซอร์สถานที่ท่องเที่ยวต้องไปหน้าร้อนตรงกับเทศกาลอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะได้ตรงแผนประมาณ 60% ส่วนที่เหลือ 40% มีสปอนเซอร์เข้ามาติดต่ออยากให้ Honeymoon+Travel ลงเนื้อหาเรื่องนั้นๆ ส่วนแต่ละเล่มต้องใช้เวลาเตรียมการณประมาณ 2 เดือน ส่วนงานอื่นดำเนินไปตามงานประจำที่สอดคล้องกับแผนงาน การทำงานด้านตลาดต้องสามารถสื่อสารกับผู้อ่านทั่วไปได้ทั้งสองทางโดยเฉพาะการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้อ่านใกล้ชิดเช่นจัดท่องเที่ยว หรือการประชุมปฏิบัติการ (workshop) ร่วมกัน ส่วนสมาชิกจะจัดสิทธิประโยชน์ให้กับสมาชิกเช่น สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก นอกจากนี้เพื่อให้ผู้อ่านสัมผัส Honeymoon+Travel ที่งานเขียนคอลัมน์ต้องล้วงลึกลุยตามสถานที่ต่างๆ ให้ได้จุดสัมผัสที่แท้จริง เพราะมีผู้อ่านบางคนจะไปท่องเที่ยวตามที่นิตยสารบอกไว้ ส่วนลูกค้าที่เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา จะให้ความสำคัญกับการมีผู้อ่านปริมาณมาก และบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวจะติดตามงานของนิตยสารโดยตลอดเช่นกัน เพื่อไปแนะนำให้บริษัทตัวแทนลงโฆษณา ประการสำคัญที่ Honeymoon+Travel มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับการตลาดในปัจจุบันในอดีตโฆษณาจะขายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของคนทำหนังสือ แต่ปัจจุบันขึ้นอยู่กับความชัดเจนและความมั่นคงของนิตยสารเพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาจะพิจารณาการซื้อพื้นที่เป็นปีๆ ในช่วงที่เศรษฐกิจไม่ค่อยดี บริษัทตัวแทนโฆษณาจะใช้แผนในระยะสั้นๆ ไปก่อนและมักจะไม่ได้วางแผนไปจนถึงต้นปีถัดไปซึ่งในช่วงระหว่างมกราคมอาจถึงมีนาคม โฆษณาที่ลงจะเป็นโฆษณาจากลูกค้าที่ติดต่อมาโดยตรง โฆษณามักจะไปทุ่มเอาตอนครึ่งปีหลัง ช่วงที่โฆษณาน้อยอาจต้องไปเน้นกิจกรรมพิเศษแทน (below the line) ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่ช่วยสร้างรายได้ให้กับบริษัท และเนื่องจาก Honeymoon+Travel ใช้บริการจากสายส่ง จึงต้องรับฟังเสียงสะท้อนจากสายส่งเพื่อนำมาพัฒนานิตยสาร ซึ่งสายส่งในปัจจุบันทำงานได้เป็นระบบมากขึ้น เช่น ทราบยอดการคืนหนังสือเร็ว ทราบว่าพื้นที่ไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดบอด แต่ละแผงขายมากน้อยเท่าไร เพื่อทางนิตยสารจะได้นำข้อมูลมาวางแผนกระจายสินค้าได้ถูกต้อง สายส่งยุคใหม่จะจัดส่งหนังสือ

ตามประเภทหรือกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ไม่ได้ปะปนกันไปหมดเช่นส่งไปพร้อมกับหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นคนละตลาดกัน ในการคิดราคาขายทางนิตยสารคิดจากต้นทุนจากค่าจัดพิมพ์เป็นหลัก คนอ่านหรือคนซื้อเป็นตัวช่วยในเรื่องค่าพิมพ์เมื่อบวกกับโฆษณาที่ได้จึงทำให้อยู่ได้ ตลาดของโฆษณาสำหรับนิตยสารแยกไปจากสื่ออื่นๆ เพราะบริษัทตัวแทนโฆษณาจะวางแผนโฆษณาลงในนิตยสารแยกไปจากโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรืออินเทอร์เน็ต เช่น ถ้าเป็นน้ำอัดลมหรือสินค้าเพื่อการบริโภค (consumer product) จะนำไปลงโฆษณาในสื่อโทรทัศน์ ส่วนสินค้าที่เป็นของหรู (high end brand) เช่นพวกเครื่องสำอางที่ไม่ได้ผลิตเพื่อคนทั่วไปจะมาลงที่นิตยสารมากกว่าเพราะสิ่งพิมพ์ให้ภาพที่สวยงามและกลุ่มเป้าหมายชอบดูภาพเหล่านี้ ในทางกลับกันสินค้าจำพวกผงซักฟอกก็จะไม่ลงในนิตยสาร จะนิยมไปทางโทรทัศน์ ถึงแม้ว่าการโฆษณาจะแพงกว่าแต่คุ้มเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นล้านคน คุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายจึงกำหนดตลาดของแต่ละสื่อเฉพาะตัวอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องต่อสู้กันคือนิตยสารที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น หนังสือประเภทท่องเที่ยวมีอยู่ประมาณสิบหัว หรือหนังสือประเภทอาหารมีประมาณสิบหัว ตรงนี้ที่ต้องมาต่อสู้กับโฆษณากันเอง Honeymoon+Travel เป็นนิตยสารที่ไม่ได้สนใจนิตยสารจากต่างประเทศเพราะนิตยสารต่างประเทศจะผลิตขึ้นมาเพื่อดูเป้าหมายนอกเป็นหลัก แม้ว่าโฆษณาจะยอมรับ Honeymoon+Travel แต่ก็ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเพราะ สินค้าหลายตัวที่มีกลุ่มเป้าหมายตรงกับนิตยสารแต่ไม่คิดทำโฆษณา และสินค้าบางประเภทอาจมอง Honeymoon+Travel เป็นเป้าหมายที่สองเช่น เครื่องสำอางจะเน้นนิตยสารในกลุ่มสตรีหรือแฟชั่นก่อน ซึ่งหากต้องการซื้อโฆษณาในนิตยสารท่องเที่ยวก็ไม่ได้ซื้อโฆษณาเป็นสิบๆหัวเหมือนหนังสือบิวตี้หรือแฟชั่น แต่อาจจะมียุทธศาสตร์เพียงเล่มเดียวหรือสองเล่ม ในการทำงานของพนักงานต้องสนองต่อเป้าหมายในการทำนิตยสาร แต่ทั้งนี้ก็มีหน้าที่เฉพาะด้าน โดยปกติการเข้า-ออกในเวลาดำเนินงานต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชีจะเข้างาน 9.00-18.00 น. หยุดวันเสาร์-อาทิตย์ แผนกนักเขียน-โปรดักชั่น-กราฟฟิก จะทำงานไปตามตารางเวลาของแต่ละเล่ม โดยเฉพาะนักเขียนกับช่างภาพถ้าต้องทำงานต่อเนื่องถึงวันเสาร์ อาทิตย์ จะมีวันอื่นหยุดสลับให้ ส่วนใหญ่เน้นความรับผิดชอบกับงานที่ได้รับขอให้เสร็จงานตามกำหนดเวลา ค่าตอบแทนเช่นเดียวกับบริษัทอื่น แต่มี

สวัสดิการท่องเที่ยวเหมือนกันหมดทุกแผนกซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบที่ต่างกัน เช่น แผนกที่ไม่เกี่ยวกับการเดินทางจะให้ไปท่องเที่ยว แต่ถ้าแผนกไหนที่ต้องเดินทาง อยู่แล้ว เช่น กองบก.หรือช่างภาพจะให้เป็นอย่างอื่นแทน หรือถ้าพนักงานคน ไหนไม่ออกไปเที่ยวจะเปลี่ยนเป็นอย่างอื่นก็ได้ การทำงานในแต่ละเล่มจะ กำหนดค่าใช้จ่ายไว้ในแผน เช่น กองบก. ฉบับนี้ใช้งบได้แค่ไหน ใช้ฟิล์มกี่ม้วน โดยพิจารณาควบคู่ไปกับยอดขายโฆษณา หากต้องการเพิ่มยอดขาย ต้องจัด กิจกรรมเสริมเพิ่มเติมเช่น ใน 100% จะให้งบตลาดและขายไม่เกิน 20% แต่ให้ ฝ่ายผลิตถึง 50% สวัสดิการพนักงานกับทั่วไปไม่เกิน 30% เป็นต้น

ในนิตยสารหัวนอกเช่น นิตยสารที่รับใบอนุญาตจากบริษัทฮาเปอร์ บาร์ ชาร์ จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือก หัวหน้ากอง บก. โดยทางไทย ต้องส่งรายชื่อไปให้เลือก 3 คนไปให้สัมภาษณ์ แล้วบริษัทแม่จะเป็นผู้ตัดสินใจ เลือกให้ใครเป็น แต่สำหรับ Living etc ของบริษัท IPC Media.,Ltd ที่ถือลิขสิทธิ์ อยู่แต่ไม่ได้เข้ามามีส่วนในการเลือกบก.แต่อย่างใด แต่ก่อนที่จะออกนิตยสารเล่ม นี้ได้ ต้องทำ mock up ส่งให้บริษัทแม่พิจารณา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน ซึ่งมีข้อดีคือ ถ้าระหว่างการผลิตหากมีปัญหาทางบริษัทแม่จะแก้ไข ปรับปรุงได้ถูกทาง ไม่มีใครอยากให้นิตยสารดำเนินการพลาดไป โดยเฉพาะ นิตยสารที่มีชื่อเสียง การทำงานกับ Living etc ในกองบก.ตั้งแต่บก.บห.ไปจะมี ค่าเดินทางให้ และค่ามือถือ ส่วนบรรณาธิการอาจจะมีค่าเ็นเตอร์เทนเพิ่มขึ้น ด้วย ส่วนทีมขายจะมีค่าน้ำมัน และค่าเ็นเตอร์เทนลูกค้า ฝ่ายกราฟฟิกจะมีแค่ เงินเดือนปกติเพราะเป็นทีมที่ทำงานไม่ต้องออกไปติดต่อกับคนภายนอก ทุก แผนกจะมีสวัสดิการอื่นเช่น ค่าทำฟัน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) เหมือนกับเป็นแรงจูงใจทางอ้อม แต่แรงจูงใจสำหรับคนทำหนังสือที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน บทลงโทษเป็นไปตามกติกาสององค์การส่วนใหญ่ ไม่ แตกต่างจากองค์การอื่นเท่าที่ผ่านมายังไม่มีเหตุการณ์อะไรที่ร้ายแรง ในการทำ หนังสือสิ่งที่ไม่ควรทำพลาดคือ การลงข้อมูลผิดพลาด หรือทำเรื่องไปในทิศ ทางตรงข้ามกัน การออกนิตยสารที่มีคุณภาพอย่างเดียวไม่พอต้องมีการส่งเสริม ทางการตลาดด้วยโดยเฉพาะในกลุ่มสมาชิกเช่นสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงว่า แจกของที่ระลึก นิตยสารที่ไปถึงมือต้องเรียบร้อยในซองกันกระแทก (เคยมี นิตยสารที่ไปถึงมือผู้อ่านกลับเป็นนิตยสารอื่นคนละค่ายกัน เชื่อว่าไปรษณีย์แอบ

แกะอ่านแล้วใส่ซองผิด) หรือจัดกิจกรรมพิเศษเช่นเชิญมาร่วมประชุมปฏิบัติการ
 อย่างไรก็ตามระบบสมาชิกยังไม่ค่อยเป็นที่นิยมในสังคมไทย อากาศหนาวในต่าง
 ประเทศทำให้ผู้อ่านอยากเป็นสมาชิกมากกว่าเพราะไม่ต้องตากหิมะออกไปซื้อ ใน
 การติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องสื่อให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเห็นว่า
 นิตยารนี้มีกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ไม่ใช่บอกเพียงข้อมูลประชากรศาสตร์ แต่ต้อง
 บอกให้รู้แบบแผนการดำเนินชีวิตของกลุ่มเป้าหมายด้วย เช่น นอกจากต้องมี
 ระดับความรู้แล้วยังต้องเป็นคนที่อยู่ในเมืองชอบการแต่งบ้านให้ทันสมัย มีความ
 มั่นใจในตนเองและชอบการสร้างสรรค์ เป็นต้น ภายหลัมนิยมโฆษณาในลักษณะ
 ที่เรียกว่า advertorial คือทำเป็นเนื้อหาที่เป็นเนื้อเรื่องแทรกเข้ามา บางทีให้ทาง
 นิตยสารดำเนินการให้ เพียงแต่ลูกค้าบอกแนวความคิดคร่าว ๆ มาให้ ปกนิตยสาร
 บางฉบับไปรยปกและขายโฆษณาแฝง ซึ่ง Living etc ไม่สามารถทำได้ การทำ
 หนังสือให้ดีจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ (connection) กับลูกค้าด้วย ต้อง
 ยอมรับว่าส่วนหนึ่งของบริษัทตัวแทนโฆษณาอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวในการ
 เลือกนิตยสารเพื่อลงโฆษณา แต่มิได้หมายความว่าความสัมพัธ์ส่วนตัวในการ
 ตัวอย่างเดียวในการติดต่อกับลูกค้าโดยเฉพาะต้องมีแผนงานในการนำเสนอ
 ลูกค้าอาทิจึงถึงแนวทางของเล่ม (theme) เช่น ฉบับเดือนนี้เน้นการปรับบ้าน
 ใหม่ให้ดูสดใส หรือฉบับหน้าจะเป็นเรื่องการรักษาสุขภาพแวดล้อม เป็นต้น ในการ
 บริหารงานภายในที่เกี่ยวกับงบประมาณถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับบริษัท โดย
 การวางแผนประจำปีต้องกำหนดแนวทางการหารายได้ประจำเล่ม รายได้มาจาก
 ทางใดในทำนองเดียวกันต้องกำหนดค่าใช้จ่ายประจำเล่ม และเป็นค่าใช้จ่ายทาง
 ไหน โดยแจ้งไปทางฝ่ายจัดจำหน่ายและโฆษณาเพื่อหารายได้ให้เกินกว่า
 ค่าใช้จ่าย ในขณะเดียวกันเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนแล้ว หากการขายไม่เป็นไป
 ตามเป้า หรือกองบก.ใช้เงินเกินเป้า แสดงว่าการทำงานยังขาดประสิทธิภาพ
 เพราะอย่างน้อยทั้งสองส่วนคุณกำไรและขาดทุน บางอย่างที่เป็นค่าใช้จ่ายที่
 ตายตัวซึ่งไม่สามารถลดลงได้ จำเป็นต้องหาทางเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น ถ้าตัน
 ยอดขายไม่ขึ้น จำเป็นต้องพิจารณาตัดค่าใช้จ่ายตรงไหนลงได้บ้าง แต่จะไม่มี
 การลดเงินเดือนพนักงานไม่ว่าเศรษฐกิจเป็นอย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารได้วางเอาไว้
 คือ การประหยัด พนักงานต้องช่วยกันประหยัดให้ได้มากที่สุดเช่น น้ำ ไฟ
 โดยเฉพาะปิดแอร์ตอนพักเที่ยงและหลัง 17.00 น. เป็นต้นไป ยกเว้นหากจะปิด

เล่มก็ทำจดหมายแจ้งเพื่อเปิดแอร์ให้ในจุดที่ต้องทำงาน เนื่องจากหนังสือในเครือมีประมาณ 7-8 เล่ม การต่อรองกับโรงพิมพ์เพื่อขอราคาพิเศษก็เป็นอีกทางหนึ่ง รวมทั้งการขอความร่วมมือกับพนักงานในลักษณะชักจูงให้ทำงานกันมากขึ้น สิ่งที่เคยส่งให้ freelance ต้องนำกลับมาทำกันเอง การประหยัดดังกล่าวเพื่อไม่ต้องลดเงินเดือนในการสู้กับสถานการณ์ซึ่งพนักงานมักเต็มใจให้ความร่วมมือ ทั้งนี้ต้องทำให้วัฒนธรรมองค์กรเอื้ออำนวยด้วย การที่เป็นบริษัทใหม่โดยที่ทีมงานมาจากที่ต่าง ๆ กัน ดังนั้นเรื่องคนและบรรยากาศในสำนักงานเป็นสิ่งจำเป็นหากทุกคนได้ทำงานในสิ่งที่ตนรักซึ่งบริษัทคำนึงถึงเรื่องนี้ ไม่ใช่ในฐานะที่พนักงานเป็นคนเก่งแต่ต้องเป็นคนที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ คอนเซ็ปต์ขององค์กรคือการสร้างบรรยากาศให้เป็นมิตร ต้องให้ความสำคัญกับคนทุกฝ่าย ไม่ใช่ว่าฝ่ายขายจะเหนือกว่าฝ่ายอื่นแม้ว่าฝ่ายขายจะเป็นฝ่ายหาเงินเข้าบริษัทแต่คนที่หาเงินเข้าบริษัทก็ต้องอาศัยฝ่ายอื่นด้วยเช่นกัน

หนังสือหัวนอกอีกกลุ่มหนึ่งคือ Elle, Elle Décor และ Marie Claire ของ Group Publisher of Hachette Filipacchi Post Company เป็นนิตสารที่ได้ชื่อเป็นเครือข่ายของบริษัทแม่ Hachette ที่อยู่ในต่างประเทศซึ่งถือหุ้นอยู่ 49% อันที่จริงบริษัทในไทยมีรากฐานมาจากสำนักพิมพ์ซึ่งมีเทคนิคการผลิตและการพิมพ์ที่เชี่ยวชาญ เพียงแต่เลือกสิ่งพิมพ์ว่าจะพิมพ์นิตยสารเล่มใดซึ่งบริษัทได้เลือกนิตยสารในกลุ่มดังกล่าวจากต่างประเทศมาตีพิมพ์ในประเทศไทย เพื่อให้คนอ่านรู้จักชื่อนิตยสารหัวนอกจึงต้องทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ทางโทรทัศน์ให้เป็นที่รู้จัก เมื่อไปเจอนิตยสารที่แผงจะรู้สึกคุ้นเคยในภาพลักษณ์ที่จดจำมาจากการโฆษณาในสื่ออื่น ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงต้องจัดกิจกรรมพิเศษ มีโปรโมชั่นเพื่อที่จะช่วยสร้างคุณค่ากับนิตยสารมากขึ้น การเป็นนิตยสารลูกข่ายจึงต้องอาศัยเนื้อหาที่เป็นวัตถุดิบจากนิตยสารของบริษัทแม่เป็นหลักเพราะเป็นตราสินค้าของบริษัทแม่ทั้งนี้รวมไปถึงการใช้สี และการใช้ตัวอักษร ยังคงใช้แบบ (format) ตามนิตยสารฉบับแม่ ส่วนงานบริหารบุคคล การตลาด และการขายจะดูแลโดยฝ่ายไทย การบริหารบุคคลจะมีปัญหาตรงที่หาพนักงานที่มีแนวความคิดและลักษณะสอดคล้องกับนิตยสารได้ยากเพื่อรักษาภาพลักษณ์ให้คงที่ แต่กระนั้นพนักงานค่อนข้างเข้าใจกติกาและสามารถอยู่กับกฎระเบียบของบริษัทได้ การลาออกมีน้อยเพราะหากทำงานไม่ได้ก็จะให้ลาออกตั้งแต่ระยะทดลองงาน

การทำงานจะดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดเป็นปึกไปซึ่งต้องเคร่งครัดกับแผนที่วางไว้ การแข่งขันของนิตยสารรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ในฮ่องกงและไต้หวันมีการทำสงครามราคาไปจนถึงจุดอิมิตัว ต้องเปลี่ยนไปที่การแจกของแถมซึ่งก็เป็นการเพิ่มต้นทุนไปในตัว น่าสังเกตว่านิตยสารท้องถิ่นจะอ้างจำนวนผลิต (circulation) มากกว่าที่เป็นจริงเพื่อจะเรียกค่าโฆษณาได้สูง ซึ่งนิตยสารหัวนอกทำไม่ได้เช่นนั้น แต่จะหันไปจัดโปรโมชั่นกับร้านหนังสือที่มีเครือข่าย (book chain) ให้เข้ากับแนวคิดของหนังสือ เช่น อาจจะมีเก็บคะแนนสะสม การทำบัตรสมาชิก หรืออาจให้เป็นส่วนลดพิเศษเฉพาะที่ร้าน 7-11 หรือ บุกสมายด์ หรือ B2S เป็นต้น ส่วนลูกค้าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีความสำคัญเพราะนิตยสารได้โฆษณามาจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเกือบทั้งสิ้น ทั้งนี้ก็ไม่ได้ปิดกั้นลูกค้าที่มาตรง นิตยสารประสบปัญหาเหมือนกันที่ต้นปีจะมีโฆษณาลงน้อยเพราะแผนโฆษณายังไม่ลงตัว แต่จะมากขึ้นในไตรมาสที่สองและไตรมาสที่สี่ อัตราค่าโฆษณาเปรียบเทียบกับราคาสถานที่เป็นนิตยสารในระดับเดียวกันเป็นหลักนอกเหนือจากการดูยอดจำนวนพิมพ์ แล้วให้บริษัทแม่พิจารณาต่อไป อย่างไรก็ตามอิทธิพลที่มีต่อยอดจำหน่ายนิตยสารขึ้นอยู่กับฤดูกาลของแฟชั่น กระแสของแฟชั่น และแบบแผนวิถีชีวิตของคนอ่าน เมื่อเศรษฐกิจไม่ดีคนจะหลีกเลี่ยงของฟุ่มเฟือย น่าสังเกตว่านิตยสารหัวนอกพลอยทำให้คนในองค์กรการมีลักษณะเป็นปัจเจกชนนิยมคือต่างคนต่างอยู่ ทุกคนสามารถบริหารจัดการระบบงานด้วยตัวเองได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ใครมาช่วยหรือหาคนมาเป็นพี่เลี้ยงทำงานควบคู่กัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยประเมินผลงานของพนักงาน แต่กระนั้นในการทำงานจะเชื่อมโยงและสนับสนุนข้อมูลระหว่างกันตลอดโดยตลอด โดยแต่ละคนทำงานของตัวเอง ในขณะที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน แต่กับคนภายนอกต้องมีจิตใจที่ให้บริการไม่ว่าจะอยู่ในแผนกไหนก็ตาม เช่น เมื่อรับโทรศัพท์ต้องสื่อสารรับเรื่องไปถึงปลายทางได้ทุกคน

ในกรณีนิตยสารหัวนอกเช่น Madame Figaro จะมีการแบ่งงานเหมือนองค์กรทั่วไปคือ จากบอร์ดของจีเอ็มเอ็มมีเดีย แล้วเป็นกรรมการผู้จัดการอยู่ในฐานะบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณาตามกฎหมายด้วยโดยดูแลหน่วยต่างๆคือบรรณาธิการ ฝ่ายขาย/ส่งเสริมการขาย ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดจำหน่าย ซึ่งฝ่ายบรรณาธิการก็จะมี กองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลป์ นักเขียน นักแปล พิสูจน์อักษร

และช่างภาพ ฝ่ายขายจะมีผู้อำนวยการคุมทั้งการตลาดและการขาย ฝ่ายผลิตมีหัวหน้าฝ่ายผลิตและประสานงานกับฝ่ายโฆษณาซึ่งฝ่ายผลิตต้องรู้การแยกสี การพิมพ์ และการตรวจสอบคุณภาพ และฝ่ายจัดจำหน่ายมีหน้าที่ติดต่อกับตัวแทน โดยจะตรวจสอบยอดที่จำหน่าย และการกระจายนิตยสารที่เหลือคืนให้เป็นประโยชน์ เช่น วางตามโรงพยาบาล ร้านกาแฟ หรือเอาไปออกโรดโชว์ อย่างน้อยเป็นประโยชน์กับลูกค้าที่ลงโฆษณาอยู่ ซึ่งตรงนี้ต้องแจ้งต่างประเทศ เนื่องจากต้องพิมพ์ยอดตามที่เมืองนอกกำหนด แต่ต้องพิมพ์เกินไว้ 15-20% ยอดทั้งหมดอ้างพิมพ์อยู่ที่ 150,000 ฉบับ/เดือน ในแง่การตลาดส่วนใหญ่ทางไทยเป็นคนกำหนด แต่ทางบริษัทแม่อาจจะแนะนำมาปรับปรุงแผนธุรกิจที่ต้องมีรายได้เกินจากที่การันตีไป การตลาดจะเป็นกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ตำแหน่งของสินค้า การนำเสนอให้ลูกค้าที่ลงโฆษณาได้ประโยชน์มากที่สุด ตรงไปสู่อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย พนักงานต้องมีคุณภาพในการผลิตหนังสือเนื่องจากต้องทำยอดขายจำนวนมากเช่นนั้น กองบก.ต้องมีประสบการณ์และทราบดีถึงลักษณะของนิตยสารโดยบก.จะคงคอนเซ็ปท์ของต่างประเทศไว้โดยมีบริษัทแม่ในต่างประเทศเข้ามาช่วย ในส่วนการขายโฆษณาจะมีบริษัทโฆษณาลงโฆษณาสินค้าในนิตยสารแบบเครือข่ายไปทั่วโลก (global package) ในการทำงานกองบก.กับฝ่ายขายต้องประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์ ต้องสร้างสมดุลของคนสองฝ่ายที่มีความแตกต่างแต่ทั้งนี้ทั้งสองต่างก็เป็นดัชนีของรายได้ของบริษัท การจ้างคนเขียนคอลัมน์หรือการใช้นักเขียนนอกเฉพาะกรณีเรื่องพิเศษเท่านั้น คอลัมน์ทั่วไป จะให้กองบก.ข้างในทำเนื่องจากเป็นหนังสือต่างประเทศที่วางโครงร่างไว้แล้ว ในการจัดทำงบประมาณต้องนำเสนอคณะกรรมการบริษัท ซึ่งงบประมาณจะประกอบด้วยต้นทุนการพิมพ์ และยอดจำนวนพิมพ์ต้องควบคุมให้อยู่ในสัดส่วนที่กำหนดซึ่งต้นทุนต่อเล่มโดยส่วนใหญ่จะเสมอทุน เช่น ขายมาตามเล่มละ 90 บาท ต้องลดให้เอเยนต์ 35% จะเหลือรายได้ต่อเล่มประมาณ 58.50 บาท เพราะฉะนั้นต้นทุนต้องควบคุมให้อยู่ในสัดส่วนนี้ รวมทั้งจะมีจำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ที่หายไปเช่นเสียหาย ซึ่งรายได้มาจากการขายโฆษณา ผู้อ่านทั่วไป และส่วนหนึ่งจากสมาชิกซึ่งในส่วนสมาชิกจะลดราคาให้ มีของแถม มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมพิเศษ (event) มีการจัดการรวาน และนำศิลปินเข้าร่วมกับคนเที่ยวตามผับ หรือสำนักงานต่างๆซึ่งทำทุกสุดสัปดาห์โดยไปกับคู่

กับลูกค้าเช่นบริษัทโทรศัพท์มือถือ นิตยสารในเครือเช่น Maxim ซึ่งเป็นหนังสือที่ผู้หญิงต้องทำตลาดในสำนักงาน แต่ Madame Figaro จะทำการตลาดทั้งกับสถานศึกษาและสำนักงานด้วย นอกจากนั้นยังทำประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ ป้ายโฆษณาที่สยาม และจัดกิจกรรมการประกวดมิสแมกซิม ทั้งนี้เพื่อสร้างยอดขายในการผลิตใช้โรงพิมพ์เดียวพิมพ์ทั้ง 3 หัว เพื่อที่จะได้ราคาประหยัด และใช้ร้านแยกสีที่เดียวเพื่อจะได้ถูกลง ภาพรวมของตลาดนิตยสารในปัจจุบันกำลังขยายและเติบโตเพราะคนอ่านต้องการความเป็นสากลมากขึ้น

โดยสรุป นิตยสารส่วนใหญ่มักมีความเหมือนกันในการขายเนื้อหาข่าวสารและภาพที่มีความสวยงาม ฉะนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นอันจำเป็นต้องทำให้พยายามหาโฆษณามาลง แม้นิตยสารบางฉบับพยายามฝึกข้อเท็จจริงดังกล่าว แต่ก็ปฏิเสธต้นทุนของนิตยสารที่แพงขึ้นไม่ได้ดังเช่นนิตยสารขวัญเรือน เพราะยิ่งขายนิตยสารจำนวนมากยิ่งต้องหาโฆษณามากขึ้นตามไปด้วย จึงจำเป็นต้องพยายามหาวิธีการที่ทำให้สินค้าเหล่านั้นมาลงในนิตยสาร ซึ่งมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดของผู้อ่าน นิตยสารเล่มไหนมีโฆษณามาก มีจำนวนหน้าหนามาก ก็แสดงว่าหนังสือเล่มนั้นได้รับความนิยมหรือแสดงว่านิตยสารเล่มนี้ดี เมื่อความรู้สึกเหล่านี้ถูกปลูกฝังซ้ำๆ กลายเป็นว่า โฆษณามีบทบาทมากที่สุดในการทำนิตยสาร การต่อสู้ของพนักงานในองค์กรต่อกระแสแนวโน้มทำให้สกุลไทยพยายามคงความเป็นระบบครอบครัวอยู่ เพราะข้อดีอยู่ที่ผู้บริหารใช้ความใกล้ชิดในการทำความเข้าใจ อะลุ่มอล่วย หรือผ่อนหนักผ่อนเบา แต่ก็มีข้อเสียในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการข้างหน้า การแข่งขันที่สูงมากทำให้นิตยสารบางฉบับใช้นโยบายในเชิงลบเช่นกិនรีที่มีการทำงานค่อนข้างเคร่งครัดเนื่องจากมีบทลงโทษค่อนข้างรุนแรง แม้แต่การเน้นคุณภาพและเวลาของการจัดพิมพ์ทำให้ต้องเปลี่ยนโรงพิมพ์มาแล้วถึง 3 ครั้ง ในขณะที่ อมรินทร์พริ้นติ้งกลับเน้นนโยบายเชิงบวกที่อย่างน้อยพนักงานทุกคนจะต้องเข้าฝึกอบรม 1 ครั้ง อันเป็นไปตามเกณฑ์ของ KPI ซึ่งวัดและประเมินผลงานในรูปแบบของงานกลุ่มและงานบุคคลที่แสดงออกมาในรูปผลของงาน ในขณะที่บางแห่งต้องผสมผสานระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่เช่น อสท.ที่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ แต่ต้องพยายามเลียนแบบทุกอย่างให้เหมือนกับธุรกิจในแง่ต้องหาเลี้ยงตัวเองเหมือนกัน ซึ่งแตกต่างไปจากนิตยสารหัวนอกที่ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้กับพนักงานทุกระดับไม่ว่าบก.ตั้งแต่บก.บห.ลงไปจะมีค่าเดินทางให้ มีค่ามือถือ ส่วนบรรณาธิการอาจจะมีค่าอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนทีมขายจะให้ค่าน้ำมัน และค่าอินเทอร์เน็ตลูกค้า ทุกแผนกจะมีสวัสดิการอื่นเช่น ค่าทำฟัน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่แรงจูงใจสำหรับคนทำนิตยสารที่ดีที่สุด คือบรรยากาศในการทำงาน นิตยสารเช่น Honeymoon+Travel ซึ่งให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงานและจะเน้นในเรื่องการใช้บริการจากสายส่งซึ่งเป็นเสียงสะท้อนในการนำมาพัฒนานิตยสาร ซึ่งสายส่งในปัจจุบันทำงานได้เป็นระบบมากขึ้น เช่น สามารถทราบยอดการคืนหนังสือเร็ว ทราบว่าพื้นที่ไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดบอด และแต่ละแผนกขายมากน้อยเท่าไร เพื่อนิตยสารจะได้นำมาวางแผนการกระจายสินค้าได้ถูกต้อง

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อวิทยุ

การบริหารงานของเครือข่ายหรือสถานีวิทยุกระจายเสียงมีลักษณะที่แตกต่างไปจากสื่อมวลชนที่กล่าวมาแล้ว การบริหารสำนักงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย หรือ สวท. มีทั้งส่วนที่ให้สัมปทานไปและส่วนที่ทำเอง ในส่วนที่ผลิตเองคือคลื่น 92.5 ในเชิงนโยบายของคลื่น 92.5 จะมีการจัดผังรายการที่พยายามดูพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลัก และต้องการให้เครือข่ายในภูมิภาครับผิดชอบที่เป็นเนื้อหาจากระดับชาติ การจัดการภายในตามโครงสร้างของกรมประชาสัมพันธ์มีหน่วยงานวิทยุอยู่ในโครงสร้าง แต่ช่องทางของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของคนเปลี่ยนไป เนื่องจากคนฟังต้องการสิ่งที่เรียกว่าเป็นนิวส์มีเดีย เนื้อหาสาระจากสำนักข่าวไม่จำเป็นต้องผ่านวิทยุทางเดียว อาจผ่านไอพอด (ipod) หรือวิทยุออนไลน์ สิ่งที่กำลังรอกการอนุมัติอยู่คือการปรับโครงสร้างของสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับโลกแห่งการกระจายเสียงในความเป็นจริงกล่าวคือ หน่วยมันสมองหรือวางแผน ช่องทางในการเผยแพร่ใหม่ๆที่เป็นนิวส์มีเดีย กับส่วนที่ทำเป็นประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ โครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยไม่เป็นอิสระเพราะต้องรับนโยบายจากกรมประชาสัมพันธ์ ในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล ซึ่งอันที่จริงควรทำหน้าที่เป็นสื่อมวลชน ในปัจจุบันหน้าที่ของสวท.มุ่งมั่นในการสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและกรมฯ แต่ในแง่นโยบายการแข่งขันกับสถานีแห่งอื่นใน

เชิงพาณิชย์ยังคงอยู่ภายใต้การตัดสินใจของกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งความแข็งแกร่งในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ไม่สามารถทำได้และอ่อนแอ ดังนั้นต้องทำให้โครงสร้างภายในเข้มแข็งเป็นเสี่ยงเดียวกันก่อนจึงจะต่อสู้กับปัจจัยภายนอกได้ การทำงานยังต้องอาศัยพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทำให้มีส่วเหลื่อมล้ำเนื่องจากคนกลุ่มนี้ไม่ค่อยได้ขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ และขวัญกำลังใจไม่ค่อยมี อัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวสูงมากทำให้ต้องหาผู้สื่อข่าวใหม่อยู่เรื่อยๆ ซึ่งมีความพยายามในการจัดตั้งกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้สื่อข่าวที่เป็นคนกลุ่มนี้ แม้ว่าจะมีความพยายามในการทำให้สวท.เป็นแบบ NHK หรือ BBC ซึ่งเป็นโทรทัศน์สาธารณะแต่รัฐบาลไม่ดำเนินการเนื่องจากยังต้องการให้สวท.สนองตอบนโยบายของรัฐและรัฐบาลอยู่เช่นเดิม ซึ่งนักข่าวต้องหาทางรักษาจุดยืนที่เป็นกลางด้วยการปรับตัวกันเอง

ในกรณีเครือข่ายวิทยุของอสท.ที่มักอ้างว่าได้รับผลกระทบจากอิทธิพลทางการเมืองซึ่งแท้จริงแล้วแทบทุกสถานีก็ได้รับอิทธิพลหรือผลประโยชน์จากการเมืองทั้งสิ้น ปัญหาอยู่ที่ว่าสถานีวิทยุของอสท.มีภูมิทัศน์ทางมากพอหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารพยายามทำตัวเองให้เล็กเอง แต่ในแง่ธุรกิจกลับสร้างความแข็งแกร่งสามารถต่อสู้กับคู่แข่งโดยเฉพาะการแข่งขันกับตัวเอง การจัดการคลื่นด้วยตนเองจะทำให้สถานีพัฒนา การพัฒนาไม่ใช่ดูที่รายได้เท่านั้นแต่ต้องพิจารณาที่คุณภาพของรายการ พนักงานหลายคนกลัวการสูญเสียรายได้มากกว่าสูญเสียคุณภาพ สิ่งที่ต้องแก้ไขในขั้นแรกคือต้องพยายามทำให้พนักงานมีความเป็นวิชาชีพของสื่อมวลชนซึ่งเป็นการสร้างภูมิทัศน์ทางหนึ่งด้วย พนักงานกว่าพันสามร้อยคนแต่มีคนจำนวนหนึ่งที่พยายามทำงานตามเวลาราชการแทนที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ การโยกย้ายคนสับเปลี่ยนตำแหน่งต้องมองว่าเป็นโอกาสที่จะพัฒนาความรู้รอบด้าน การรวมกลุ่มของพนักงานเป็นสหภาพแรงงานเป็นสิ่งดี แต่แทนที่ประชุมจะพูดในสิ่งที่ตนอยากพูดกลับต้องการที่จะฟังในสิ่งที่ตนอยากฟัง หรือคอยจับผิดคอยต่อรองตลอดเวลา การเป็นสหภาพแรงงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ของพนักงานในฐานะที่เป็นตัวแทนของพนักงาน การสื่อสารองค์การไม่ค่อยได้ประโยชน์แทนที่จะเป็นพูดในที่ประชุมก็กลับออกมาบ่นข้างนอก การสื่อสารองค์การของพนักงานคือเสียงบ่นซึ่งเป็นวัฒนธรรมของคนไทย ส่วนวัฒนธรรมขององค์การเกิดขึ้นจากการที่ทุกคนพยายามที่จะทำตัวเองให้แคบที่สุด

เพื่อความผิดพลาดน้อยที่สุดโดยไม่ต้องไปยุ่งเกี่ยวอะไรมากเนื่องจากไม่ต้องการรับผิดชอบ จึงเป็นระบบการทำงานที่ไม่เป็นพื้นเพื่อง ทั้งที่สามารถพูดคุยกันส่วนใหญ่ทุกเรื่องทำเป็นเอกสารราชการแล้วแทงหนังสือต่อกันมาทำให้เสมือนกลายเป็นผู้บริหารองค์การ นำสังเกตว่าองค์การเข้าตลาดหลักทรัพย์เป็น บมจ. กว่าสองปีแล้วยังต้องอาศัยในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจอยู่ ปัญหาของอสมท. จึงติดขัดด้วยกฎระเบียบและข่าวสารในองค์การไม่เป็นเอกภาพ ขาดการชี้แจงเพื่อให้เห็นภาพรวมทางการบริหาร แบบแผนการทำงานแบบเก่าไม่ได้เอื้ออำนวยให้กับการบริหารธุรกิจวิทยุสมัยใหม่ เพราะการบริหารวิทยุสมัยใหม่จะต้องยอมรับในเรื่องความเสี่ยงเพราะความเสี่ยงคือผลตอบแทนทางรายได้ เมื่อลูกค้ามาขอเปิดตลาดใหม่ ปรากฏว่าติดระบบเรื่องของบัญชี เรื่องของกฎหมายหรือเรื่องของกลไกภายใน ยิ่งวิทยุอสมท. ในภูมิภาคเจอปัญหากับสถานีวิทยุชุมชน การแข่งขันต้องมีการต่อรองโดยเฉพาะในเรื่องราคา กลับมาพบปัญหาในความล่าช้าของระบบภายในทั้งคำสั่งซื้อหรือใบเสร็จ กว่าจะใช้เวลายืนยันก็เสียเปรียบสถานีวิทยุชุมชนแล้ว จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้รวดเร็วขึ้น กฎหมายควรแยกกฎหมายทั่วไปออกจากกฎหมายธุรกิจ ต้องมีหน่วยงานที่ทำเรื่องเฉพาะสัญญา สิทธิบัตร และปัญหาลิขสิทธิ์เพลงใหม่ๆ เป็นต้น การมีเครือข่ายเป็นการขยายงานแต่ไม่จำเป็นต้องทำให้รายได้เพิ่มมากขึ้นและกลับกัน เช่น ที่คลื่น 96.5 ซีดีหรือลูกทุ่งไม่ได้ถ่ายทอดสัญญาณไปทั่วประเทศ แต่มียอดรายได้เกือบ 10 ล้าน รวมทั้งยังไม่จำเป็นต้องหาพันธมิตร หรือบางบริษัทลงทุนให้โดยไม่คิดมูลค่าทั้งหาสปอนเซอร์มาเอง โดยอสมท. เป็นคนบริหาร โฆษณาที่ได้แบ่งกัน จนสามารถทำรายได้ทั้ง 6 คลื่นๆ ละ 5 แสนบาทต่อเดือน ทั้งปีทุกสถานีมีรายได้ 36 ล้าน ทั้งนี้คำนวณในราคาต่ำสุด ในการวัดความนิยมต่อสถานีมี 2 แบบ ๑ แรกจากบริษัทวัดเรตติ้ง กับเรตติ้งจากผู้ฟัง คลื่นทั้งหมดมี 96.5 หรือคลื่นซีดีคลื่นเดียวที่ดูจากเรตติ้งจากบริษัท แต่การสร้างเรตติ้งไม่ใช่เรื่องยากเกินไปเพียงเพิ่มเครือข่ายและระบบดิจิทัลที่เว็บไซต์ เรตติ้งจะเพิ่มขึ้นเอง การเป็นหน่วยงานของรัฐอาจไม่เกี่ยวข้องมากนักกับการทำงานเพราะไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดหากเป็นสื่อสารมวลชนก็ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่ออกอากาศออกไปเพราะนอกจากจะเป็นลักษณะของธุรกิจสื่อสารมวลชนแล้วจะต้องเป็นนักสื่อสารมวลชนด้วย โดยประชาชนจะเป็นผู้ตัดสินเอง การที่อสมท. เป็นสื่อใหญ่คือมีโทรทัศน์อยู่ในมือด้วย

เป็นการช่วยสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายวิทยุ ไม่น่าแปลกใจที่อสมท. ได้เปรียบสถานีวิทยุอื่นทั้งหมดเพราะมีการผนึกกำลังกัน (synergy) ไม่ว่าไปทำรายการโทรทัศน์ หรือประชาสัมพันธ์ผ่านโทรทัศน์ หรือผนึกกำลังกันระหว่างคลื่นทั้งหก รวมถึงการถ่ายทอดออกไปยังกลุ่มสถานีวิทยุภูมิภาคในขณะนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 53 สถานีที่ผ่านมายังไม่ได้ผนึกกำลังกันเลย ซึ่งจะแก้ปัญหาในเรื่องสถานีวิทยุชุมชนเพราะสถานีวิทยุชุมชนไม่สามารถถ่ายทอดสดจากวิทยุส่วนกลางได้ และสถานีวิทยุชุมชนไม่สามารถผนึกกำลังกันได้ จุดเด่นอันนี้ไม่รวมความไปถึงเวลาของสำนักข่าวไทยซึ่งมีเวลา 4-5 นาที ยังขาดโฆษณาแต่ได้ใส่สปอตสถานีเพื่อไม่ให้ว่างเปล่า

ในกรณีเครือข่ายสถานีวิทยุกองทัพบก เวลาของข่าวต้นชั่วโมงคงที่ โดยมี FM 103 จะเป็นแม่ข่ายของทุกสถานีซึ่งมีอยู่ 126 สถานีที่เป็นของกองทัพบก เมื่อคลื่น 103 ปลอ่ยสัญญาณไปลูกข่ายจะต้องรับข่าวต้นชั่วโมงทันที แต่ตอนนี้มีบ้างที่สถานีภูมิภาครับช้าทำให้ไม่มีหัวข่าว หรือโฆษณาอาจจะหายไป เป็นเรื่องของที่บริษัทโฆษณาจะต้องไปดำเนินการเอง งานธุรการเป็นงานสนับสนุนรายการ เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานตั้งแต่ 9.00-17.00 น. โดยดูแลเอกสาร รับเอกสารเข้า ส่งเอกสารออก การเบิกจ่ายให้กับบก. รับข่าวที่ผู้สื่อข่าวที่ส่งข่าวเข้ามา จัดผู้ประกาศ พิมพ์งาน ทำสปอต และคุมคิวเรื่องโฆษณา ทั้งที่งานหลักคือดูในเรื่องของการเบิกจ่ายและการทำตารางเวรเท่านั้น

ในส่วน of เครือข่ายของ INN ซึ่งจัดรายการทางวิทยุ โดยหวังว่าจะมีเครือข่ายเพิ่มเติมขึ้นไปสู่การรายงานทางโทรทัศน์ เพราะรายการที่ไม่ใช่รายการถ่ายทอดสดในอนาคตน่าจะเป็นรายการ on demand คือเปิดเมื่อไรก็ได้ การถ่ายทอดสดหรือข่าวด่วนจะเป็นบทบาทที่สำคัญของโทรทัศน์ ซึ่งร่วมด้วยช่วยกันน่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้ เช่นเดียวกับรายข่าวของวิทยุจะต้องเป็นการถ่ายทอดสดจากเหตุการณ์จริง อย่างที่ INN เคยทำที่ 102.5 ดังคำขวัญที่ว่า “สดทันที ที่มีข่าว” การทำงานทางด้านวิทยุอยู่ไม่ประจำคลื่นขึ้นอยู่กับการประมูล INN ถือว่าได้รับผลกระทบไม่มากนักเพราะมีผู้ใหญ่สนับสนุนและมีกลุ่มทุนที่ดี เมื่อสองปีก่อนขยายเครือข่ายไปทางสิ่งพิมพ์ที่เป็นพื้ดินเกิดสื่อบุคคลซึ่งโด่งดังในปีนั้น เนื้อหาเป็นเรื่องเกี่ยวกับพระราชวงศ์ แยกไปเป็นอีกบริษัทหนึ่ง นอกจากนี้ยังรับบริหาร call center ให้ทั้งดีแทค กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

และกระทรวงแรงงาน ทั้งบริหาร รับเรื่องราวร้องทุกข์ และประสานงาน ในการทำสื่อมวลชนจะต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณซึ่งทำได้ทางเดียวคือการปลูกจิตสำนึกให้รับผิดชอบตัวเอง รับผิดชอบต่อสังคม และรับผิดชอบต่อองค์กร แต่ทำได้ยากในยุคสมัยนี้เพราะเป็นสังคมบริโภคนิยม สังเกตได้ว่าคนที่ทำงานสื่อสารมวลชนแต่ก่อนขอให้ทำงานตามที่ตัวเองตั้งใจ "พอให้มีเงินกินข้าว ขึ้นรถเมล์ไป ใส่กางเกง ใส่เสื้อก็ไปทำงานแล้ว" แต่ปัจจุบันตั้งต้นถาม "เรื่องมือถือ เรื่องโอที หรือเรื่องรถส่วนตัว รถต้องไปรับที่บ้าน แต่ทำงานนั่งหลับไป ไม่พอเพียงแสวงหาตลอดไป" พวกมันคงมีแนวคิดมีอุดมการณ์มีน้อยลง กระนั้นพนักงาน INN ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนงาน แต่ในช่วงหลัง ๆ นักข่าวโอนย้ายไปทำงานด้านประชาสัมพันธ์ บริษัทตัวแทนโฆษณา พนักงานขายโฆษณา event organizer เป็นต้น

ส่วนบริษัทรุ่งสยามทำวิทยุเป็นหลัก การขยายเครือข่ายไปทางโทรทัศน์มีต้นทุนสูงกว่ามาก ต้องอาศัยทีมงานหลายฝ่าย เครื่องมือเปลี่ยนบ่อยตามเทคโนโลยี ค่าพิธีการ ช่างแต่งหน้า และอื่นๆอีก การทำวิทยุง่ายกว่ามีเพียงสองส่วนหลักคือผลิตเนื้อหาและคิวโฆษณา แม้สปีดมีเป็นร้อยแต่ลงแผ่น CD แผ่นเดียว ขาดต้นชั่วโมงของวิทยุกองปราบ มี 5 นาที เปิดสปีดอีก 6-7 ตัว ที่เหลือก็เป็นรายการที่จัดต่อเนื่องไป ถ้าเสียงของสถานีหายเงียบไป ต้องโทรไปตรวจสอบหรือเดินทางไปตรวจว่าเกิดอะไรขึ้น เวลาที่มีอยู่ของสถานีมีรายการลงเกือบเต็มส่วนใหญ่ผู้รับสัมปทานจะจัดเป็นผู้จัดรายการเอง ไม่ได้ให้เข้าเวลาเพราะถือหลักร่วมลงทุนกับกองปราบฯ เพียงแต่กองปราบฯ ไว้ใจปล่อยให้อยู่ดูแลเอง ทั้งนี้ต้องอยู่ในกฎเกณฑ์และคำสั่งของกองปราบฯ หน้าที่หลักต้องหาสปอนเซอร์เข้ามาให้เติมการทำงานกับคลื่นของรัฐต้องเข้าใจในการทำงานด้วย หากหน่วยงานของรัฐบังคับตีกรอบก็ทำรายการไม่ได้ขาดทุน แต่ผู้จัดต้องไม่ทำผิดระเบียบและมีมรรยาทในการออกอากาศ บริษัทจะไม่ใช้เข้าสถานีเพื่อเป็นกระบอกเสียงในการตำหนิอื่นทั้งรัฐบาลหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การที่เข้ามาเป็นผู้รับสัมปทานรายใหม่ก็มีปัญหาที่พนักงานของรายเก่ายังอยู่ บางคนปรับตัวได้ บางคนนั่งเฉยๆ ได้แต่กำกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นของบริษัทตัวเองให้เรียบร้อย

สำหรับบริษัท อาร์ เค มีเดีย เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านสื่อ รับนโยบายและขึ้นกับบริษัทแม่ อาร์เคอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีการแบ่งตลาด

ออกเป็น 2 เครือข่าย คือการตลาดในส่วนของท้องถิ่น กับการตลาดในส่วนกลาง ส่วนการผลิตขึ้นอยู่กับส่วนกลางในการผลิตออกสู่เครือข่าย การติดต่อกับเครือข่ายต่างจังหวัดใช้มือถือเป็นส่วนใหญ่ รายการที่ลงอินเทอร์เน็ตได้รับตรวจสอบจากส่วนกลางเพื่อควบคุมการผลิตและโฆษณา ประโยชน์ของอินเทอร์เน็ตอยู่กับการที่ผู้คนเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอนาคตอาจมีขอบเขตกว้างขวางเหมือนโทรทัศน์ดาวเทียม และอาจไปแทนที่โทรทัศน์ดาวเทียม อาร์เค มีเดีย รับสัมปทานเป็นผู้ผลิตรายการร่วมในส่วนของบริษัท ส่วนของข่าวสารเป็นของหน่วยงานราชการซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายดำเนินการ เครื่องมือเป็นของทางสถานี ซึ่งเป็นของราชการ โดยราชการจะกำหนดนโยบายในแต่ละปี ส่วนที่รับมอบหมายในเรื่องบันเทิงจะเป็นอิสระ การทำงานอาจต้องดูเรื่องเรตติ้ง ทั้งที่การวัดเรตติ้งยังเป็นเรื่องที่ถกเถียงในการกำหนดวิธีการประเมินทำให้ไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ อันที่จริงเม็ดเงินจากการโฆษณาที่บริษัทได้รับไม่ได้ลดลงเลยหากแต่จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อรวมกับวิทยุชุมชนด้วย ในปัจจุบัน อาร์เค มีเดีย ลดจำนวนสถานีวิทยุไปค่อนข้างมากเพราะความไม่ชัดเจนในนโยบายของรัฐ และความคุ้มทุน เพราะค่าเช่าโฆษณาสูงขึ้นทุกปีๆ ในขณะที่ความคุ้มทุนยิ่งห่างไกลออกไป ไม่คุ้มที่จะขยายธุรกิจด้านสื่อวิทยุ การรวมตัวกันเป็นพันธมิตรค่อนข้างยาก เพราะสถานการณ์บ้านเมืองไม่นิ่ง พันธมิตรต่างคนต่างเอาตัวรอด อาร์เค มีเดีย เจาะตลาดต่างจังหวัด เพราะการบริหารคลื่นความถี่ในกรุงเทพฯ ต้องเชื่อมั่นในเนื้อหาที่ผลิต ต้องมั่นใจในเม็ดเงินลงทุนว่ามีสายป่านยาวแค่ไหน และต้องเชื่อมั่นว่าจะมีเรตติ้งสูง หากไม่มั่นใจสามารถขาดทุนในแต่ละปี 60 – 70 ล้านบาทได้แค่คลื่นเดียวในกทม. แม้แต่แกรมมี่ หรือ อาร์เอส ยังคืนคลื่น หากสถานการณ์นี้ยิ่งกว่านี้ อาร์เค มีเดียอาจเจาะคลื่นในกทม. สถานการณ์ที่ว่าในความหมายของบริษัทหมายถึง กฎหมายของ กทช. หรือ กสช. ไม่มีผลทางกฎหมายมันเหมือนสังคมซึ่งไร้กติกา ดังนั้น ต้องถือว่าเป็นช่วงวิกฤติของสื่อวิทยุ ที่ยังไม่มีระเบียบแบบแผน และการควบคุมงานอย่างแท้จริง สถานีวิทยุชุมชนแม้จะมีจำนวนมากแต่เม็ดเงินโฆษณารวมเท่ากับสถานีที่ถูกกฎหมาย ความจริงวิทยุชุมชนตามรัฐธรรมนูญไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่วิทยุเพื่อประกอบการธุรกิจแต่อ้างว่าเพื่อชุมชนเป็นตัวปัญหา แม้ว่าการมีธุรกิจหลายสื่ออยู่ในมือเป็นสิ่งดีและได้เปรียบในการทำ

ธุรกิจเช่น เนชั่น กรู๊ป ทำอยู่ เพราะสามารถขายสื่อเป็นแพ็คเกจได้ แต่ต้องเป็นสังคมที่มีสถานการณ์ของสื่อที่นิ่งและชัดเจนกว่านี้

สำหรับสื่อวิทยุขนาดเล็กในวงการศึกษาศึกษาเช่นสถานีวิทยุของ มก. พนักงานแยกออกมาจากข้าราชการในมหาวิทยาลัย แต่อัตราเงินเดือน การรักษาพยาบาล และการประกันชีวิตไม่แตกต่างไปจากข้าราชการ ยกเว้นระบบเงินเดือนและโบนัสยังไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้ สถานีวิทยุ มก. ได้ซื้อเวลากับสถานีวิทยุชุมชนหลายแห่ง เมื่อซื้อขายกับลูกค้ารายใด จะส่งรายการนั้นไปให้สถานีวิทยุชุมชนเป็นแพ็คเกจเพื่อให้รายการถึงฐานรากจริงๆ ชาวต้นชั่วโมงที่ขายออกไปแล้วขึ้นอยู่กับวิทยุชุมชนจะไปขายโฆษณาต่อเอาเอง ถือว่าปล่อยให้ไปแล้ว จากการที่เป็นสถานีวิทยุเกษตร จึงมีการวางตำแหน่งสินค้าเป็นสีเขียว (green) หรือสิ่งแวดล้อม เนื่องจากตลาดของสถานีวิทยุ มก. เป็นตลาดแคบ (niche) จึงไม่มีจัดกิจกรรมพิเศษให้กับผู้ฟัง แต่ละสถานีในต่างจังหวัดอาจทำเองจากกลุ่มสมาชิกในท้องถิ่น ส่วนกลางอาจมีบางรายการจะตั้งกลุ่มผู้ฟังเข้ามาโดยรวมมือกับกรม ในโครงการนำคนต่างจังหวัดมาเที่ยวกรุงเทพฯ มาร่วมกิจกรรมของรายการที่ทำ หรือว่ารายการเปิดโลกสื่อสาร มีโปรโมชันโทรศัพท์มือถือแจก สิ่งที่น่าสนใจของสถานีคือศูนย์สื่อ สถานีต่างจังหวัดจะจัดตั้งเป็นศูนย์สื่อทางการเกษตร ถ้าอยากรู้เรื่องมะม่วง สามารถสืบค้นแล้วพิมพ์เอาไปใช้ได้เลย แจกให้ฟรี มีวิดีโอ มีแถบเสียงที่ฟังได้ประมาณ 200 รายการ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับสัตวแพทย์สมาคม โครงการไม้เท้า เว็บเครือข่ายของอีสาน และศูนย์ข่าววิทยุ มก. เว็บไซต์ในท้องถิ่นเป็นพันธมิตรกับทางสถานีโดยท้องถิ่นจัดตั้งกันเอง ทางสถานีเพียงตรวจสอบข้อมูลและสัญญาณ และร่วมลงนามเป็นพันธมิตรสีเขียวด้วยกัน เช่น โครงการตั้งกลุ่มกรีนส์เป็นกรีนส์เรดิโอโคราชซึ่งมีกิจกรรมแจกจักรยานให้น้อง

เนื้อหาของรายการมาจากงานวิชาการและจากการจัดรายการเองด้วย เนื้อหาที่ออกอากาศแล้วคิดว่าน่าสนใจจะเก็บไว้ในเซิร์ฟเวอร์ เนื่องจากสำนักส่งเสริมฯ ทำหน้าที่เผยแพร่อยู่แล้ว สามารถดึงนักส่งเสริมมาช่วยงานได้เช่นอยากรู้เรื่องการเลี้ยงปลาถูกสามารถคลิกดูเป็นวิดีโอได้ หรือใครเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องมะม่วงจะคอยตอบคำถามผ่านเว็บบอร์ดให้ หรือเดิมเคยมี 1382 เป็นเบอร์โทรศัพท์ซึ่งโทรฟรีเข้ามาจะมีคนคอยตอบคำถามให้กับเกษตรกร นอกจากนี้ยังมี

รายการคุณภาพที่จัดทำให้เกษตรกรเช่นเกษตรกรออนแอร์ทำหน้าที่เป็นเวทีกลางให้เกษตรกรให้เกษตรกรบางกลุ่มเข้ามาช่วยเหลือกันเองโดยมีนักวิชาการเป็นพี่เลี้ยง พอเปลี่ยนรัฐบาลบางรายการก็หมดไปด้วย สำหรับการจัดการภายในสถานีนี้นักวิชาการประมาณ 20 คน แบ่งบุคลากรเป็นฝ่ายๆเช่น มก.กลาง คล้ายสำนักผู้อำนวยการ แล้วแยกเป็น มก.บางเขน เป็นฝ่ายธุรการ ฝ่ายข่าว และฝ่ายรายการโดยอยู่ในสำนักงานเดียวกัน ประกอบด้วยข้าราชการและลูกจ้างที่มีความสัมพันธ์กันอย่างดี ผู้ที่เป็นข้าราชการจะเป็นผู้อำนวยการสำนักส่งเสริม รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสถานี และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ส่วนพนักงาน เจ้าหน้าที่อื่นๆที่ไม่เป็นข้าราชการจะได้รับเงินเดือนจากเงินรายได้ของสถานีวิทยุ โดยวิทยุของ มก. จะบริหารเองและไม่ได้ให้สัมปทานแก่เอกชน นอกเหนือจากเงินเดือน ยังมีโบนัสให้ ที่สำคัญคือการบริหารงานจะคล่องตัวกว่ามหาวิทยาลัยเนื่องจากไม่ต้องทำตามขั้นตอนราชการ การบริหารจะใช้การประชุมในการหารือเรื่องต่างๆ รับฟังคนระดับล่างด้วย มีพันธมิตรเป็นเครือข่ายเช่นเนชั่นกรุ๊ป มีเครือข่ายในท้องถิ่น ซึ่งรับการถ่ายทอดสัญญาณจากส่วนกลางถึงร้อยละ 80 ที่เหลือเป็นของท้องถิ่น แม้สถานีวิทยุจะมีฝ่ายการตลาดแต่เป็นการตั้งรับไม่ได้เดินออกไปหาลูกค้าเพื่อให้ลงโฆษณา และผู้ร่วมธุรกิจที่เข้าเวลาไปผลิตรายการ ตัวคนจัดหาสปอนเซอร์และเป็นสปอนเซอร์อยู่แล้ว สปอนเซอร์ไม่ใช่สินค้าทางเกษตรเท่านั้นยังเป็นสินค้าที่ใช้บริโภคอุปโภคด้วย สถานีไม่ได้ตรวจสอบความนิยมจากการทำวิจัยตลาดแต่คุณภาพของรายการเป็นจุดขายในตัว

ในกรณีของสถานีวิทยุจุฬาซึ่งเดิมรับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในจำนวนไม่มากเพราะมีคนทำงานไม่ถึงสิบคน ภายหลังกำหนดให้สถานีวิทยุจุฬาดองหาเลี้ยงตัวเอง ต้องแสวงหาหนทางให้มีรายได้โดยมหาวิทยาลัยให้เงินก้อนแรกมาเป็นเงินทุน เมื่อบริหารงานใหม่ๆจึงมีแต่ติดลบ แม้ในปัจจุบันซึ่งออกมาเป็นวิสาหกิจแล้วก็ยังมีคนมาลงโฆษณาไม่มาก เนื่องจากทางสถานีไม่ได้เน้นการหาโฆษณา แต่ขยายเวลาออกอากาศให้นานขึ้นจาก 9.00-14.30 น. มาเป็น 6.00-24.00 น. โดยมีการขยายงานกว้างออกไปเพราะสื่อไม่ได้จำกัดอยู่ที่วิทยุเท่านั้น จึงมีการนำเสนอแนวความคิดแบบนิวส์มีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารออกไปผ่านอินเทอร์เน็ตด้วย ซึ่งได้ผลตอบรับอย่างดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากอินเทอร์เน็ตช่วยสนับสนุนงานการกระจายเสียงวิทยุเป็น

อย่างมาก การเป็นสถานีวิทยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำให้ทางสถานีต้องรักษาภาพลักษณ์โดยตระหนักในจริยธรรมและคุณธรรมซึ่งมีคณะกรรมการประเมินคุณภาพรายการโดยมีนิสิตเข้ามาช่วยในการสำรวจข้อมูลโดยสอบถามจากโทรศัพท์และทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้รับฟังเสียงสะท้อนจาก "กิจกรรมพบผู้ฟัง" ซึ่งจัดมา 3 ปีแล้ว เช่น โคงส์สุดท้ายสำหรับเด็กมัธยมปลายที่จะเข้าสอบเอ็นทรานซ์ กิจกรรมร่วมกันกับผู้ผลิตรายการคล้ายแฟนคลับ (มีคนเข้าฟังถึง 10 รอบๆละ 5,000 คนโดยประมาณจากทั่วประเทศ) กิจกรรมพบผู้จัดรายการ "สุขกันเถอะเรา" และจัดให้มีการไปท่องเที่ยว ไหว้พระ แดวอยุธยา 9 วัด เป็นต้น ซึ่งในระหว่างการจัดกิจกรรมเป็นการรับฟังเสียงสะท้อนต่อสถานีวิทยไปในตัวด้วย ในการดูแลสถานีวิทยต้องคำนึงถึงความสำคัญของทุกปัจจัย ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะนำมาซึ่งระบบทางด้านการเงิน การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างองค์การให้เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยรายได้ตามนโยบายเพียงให้สามารถดำรงตัวเองให้อยู่ได้เท่านั้น รายได้ไม่ได้เป็นส่วนสาระสำคัญไปกว่าคุณภาพ เพราะว่าบางรายการของสถานีวิทยถึงนายทุนมีเงินก็เข้ามาซื้อเวลาไม่ได้ถ้าไม่ตรงตามนโยบาย มันอาจจะกระทบทำให้ไม่ได้รายได้ในส่วนนั้น แต่มันก็ทำให้สถานีรักษาชื่อเสียงและรักษาคุณภาพ ปัญหาของรายได้น่าจะมาจากการเกิดของสถานีวิทยชุมชนจำนวนมาก เพราะเม็ดเงินทางด้านโฆษณาเมื่ออยู่เท่าเดิม แต่สถานีวิทยมีจำนวนมากขึ้นหลายเท่า ทั้งค่าคอมมิชชั่นมีสัดส่วนน้อยกว่าหน่วยงานธุรกิจอื่นๆ แต่ต้องยอมรับว่าจะเหมือนกับสื่ออื่นไม่ได้ อาจต้องยอมรับว่าสถานีไม่ได้พนักงานขายที่ดีที่สุดมาอยู่ด้วย แต่ได้คนที่มีความรู้และจริยธรรมที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด หากเริ่มต้นวัดกันที่การตลาด พนักงานย่อมคาดหวังจะได้รับโบนัสตามเปอร์เซ็นต์ของผลงาน ผลกระทบจากแรงกดดันจะตามมาทุกทาง ทางสถานีต้องอธิบายให้พนักงานฟังว่าบุคลากรที่สถานีต้องการเป็นแบบที่อยู่ร่วมกันได้ในองค์การ ความสำเร็จมาจากการตลาดอยู่ในลำดับหลังๆทำให้ผลกระทบที่ตามมาจะรุนแรงน้อยลง ดังนั้นการตลาดไม่ได้กระทบต่อผู้ผลิตรายการ เพราะที่นี้เน้นเสรีภาพในการผลิตรายการ และผลิตรายการตามความต้องการของผู้ฟัง หรือสิ่งที่เป็นนโยบายของผู้บริหารที่คาดว่าน่าจะทำให้มีปรากฏการณ์นี้แพร่ไปในสังคม เช่น การมีรายการสารคดีเฉลิมพระเกียรติตามเหตุการณ์ที่ควรจะเป็นในปี 2549 หรือ 2550 เปิดผังรายการ คำพ่อ

สอน เป็นรายการที่ผลิตร่วมกับบุคลากรของสำนักราชเลขาฯ เป็นต้น หากมีแนวทางทั้งสามดังกล่าวทางสถานีไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงเรตติ้งมากนัก เพราะว่ สถานีไม่ได้ผลิตรายการเพื่อเอาใจผู้ฟังทั้งหมด แต่ผลิตรายการเพื่อช่วยเหลือหรือชี้นำสังคม เช่น ผลิตรายการ"รัฐธรรมนูญของประชาชน" เป็นการบรรจุโดยไม่ ต้องใช้เรตติ้งของประชาชน แต่ได้คำนึงว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ควรจะมีขึ้นให้มันเกิดขึ้น ในสังคม และก็ไม่ต้องดูด้วยว่ามีสปอนเซอร์สนับสนุนหรือไม่ พันธมิตรของสถานีวิทยุจุฬามีหลายแห่ง แต่พันธมิตรภายในที่สำคัญเช่น ศูนย์หนังสือจุฬา โรงพิมพ์จุฬา หรือสำนักพิมพ์จุฬา ศูนย์หนังสือจุฬามีสาขาอยู่ที่มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งต้องการจะจัดกิจกรรมให้กับนักศึกษาในมหาวิทยาลัยนเรศวร หรือนักเรียนในภูมิภาค พิษณุโลก สุโขทัย หรืออุดรดิตถ์ ให้รู้จักศูนย์หนังสือ สถานีวิทยุจุฬามีบุคลากรทางด้านการสอนที่เกี่ยวข้องกับเด็กในวัยนั้นๆ จึงไปช่วยจัดกิจกรรมแนะนำเกี่ยวกับเรื่องระบบการสอบเข้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ร่วมกับศูนย์หนังสือ ในขณะที่ศูนย์หนังสือเอาตำรามาสนับสนุนกิจกรรมของสถานีวิทยุ ใน การบริหารสำนักงานจะรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆโดยสามารถหย่อนในตู้รับฟังความคิดเห็นโดยมีคณะกรรมการพิจารณา รับฟังความคิดเห็นและแก้ไขปรับปรุงตามข้อร้องเรียนเช่นเรื่องสวัสดิการ

สำหรับสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา บุคลากรแต่เดิมเป็นข้าราชการทั้งหมด แต่เนื่องจากภายหลังนโยบายของรัฐบาลต้องการลดจำนวนบุคลากรลง ข้าราชการที่เกษียณจะไม่ได้อัตราทดแทน และความพยายามที่จะให้ข้าราชการบางส่วนย้ายกลับภูมิลำเนา ทำให้จำนวนข้าราชการลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างบุคคลข้างนอกมารับงานเหมา ตัวอย่างเช่นสถานีวิทยุจำเป็นต้องจัดระบบเว็บไซต์ พัฒนาตัวเว็บเพจของสถานี ดูแลตอบอีเมลล์ หรือเช็คอีเมลล์จากผู้ฟัง ซึ่งจำเป็นต้องจัดจ้างให้คนทั่วไปที่มีความรู้ด้านนี้มาเหมารับงานนี้ไปโดยจ้างเป็นรายปี ทำงานตามที่ระบุรายละเอียดไว้ที่ไออาร์ บุคคลภายนอกที่จ้างพิเศษคือ ผู้ประกาศ และผู้อ่านข่าวของทางสถานี เพราะว่าบุคลากรของสถานีมีจำนวนจำกัด อีกทั้งงานสถานีวิทยุไม่มีวันหยุดและนอกเวลา ตั้งแต่ 6.00-22.00 น. ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือ มีทักษะที่จะเป็นผู้อ่านข่าว และเป็นผู้ประกาศที่ดี ที่ได้ไปประกาศให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประกาศ

โดยสรุป สถานีวิทยุเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันทำให้แต่ละสถาน
 ีทางออกในการดำเนินงานไม่เหมือนกัน สวท.มีโครงสร้างของสถาน
 ีวิทยุกระจายเสียงไม่เป็นอิสระต้องรับนโยบายจากกรมประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่
 ในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล แต่ในแง่นโยบายการแข่งขันกับสถานีแห่งอื่น
 ในเชิงพาณิชย์ยังคงอยู่ภายใต้การตัดสินใจของกรมประชาสัมพันธ์ การทำงานยัง
 ต้องอาศัยพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทำให้มีส่วเหลื่อมล้ำเนื่องจากคนกลุ่มนี้
 เงินเดือนไม่ค่อยได้ขึ้น สวัสดิการ และขวัญกำลังใจไม่ค่อยมี อัตราการลาออกของ
 ลูกจ้างชั่วคราวสูงมากทำให้ต้องหาผู้สื่อข่าวใหม่อยู่เรื่อยๆ ส่วนอสมท. เปลี่ยน
 แนวทางการบริหารเพราะการบริหารวิทยุสมัยใหม่ต้องยอมรับในเรื่องความเสี่ยง
 เพราะความเสี่ยงคือผลตอบแทนทางรายได้ แต่ปัญหาขององค์กรเมื่อลูกค้ามา
 ขอเปิดตลาดใหม่ ปรากฏว่าดีระบบเรื่องของบัญชี เรื่องของกฎหมาย หรือเรื่อง
 ของกลไกภายในเป็นอย่างมาก สถานีวิทยุกองทัพบกมีความชัดเจนในเรื่องความ
 เป็นระบบราชการมากกว่าสถานีอื่นๆ เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานตั้งแต่ 9.00-
 17.00 น. โดยดูแลเอกสาร รับเอกสารเข้า ส่งเอกสารออก การเบิกจ่ายให้กับบก.
 รับข่าวที่ผู้สื่อข่าวที่ส่งข่าวเข้ามา ผู้ประกาศ พิมพ์งาน ทำสปีด คุ่มคิวเรื่อง
 โฆษณา และดูในเรื่องของการเบิกจ่ายและการทำตารางเวร สถานีวิทยุขนาด
 กลางซึ่งอยู่ในรูปเครือข่าย เช่น ร่วมด้วยช่วยกัน พบปัญหากับนักข่าวรุ่นใหม่ที่ตั้ง
 ดันถามแต่เรื่องมือถือ เรื่องไอที หรือเรื่องรถ รถต้องไปรับที่บ้าน แต่การทำงาน
 กลับนั่งหลับ พวกที่มันคงมีแนวคิดมีอุดมการณ์มีจำนวนน้อยลง หรือผู้เข้า
 สัมภาษณ์กองปราบฯ ต้องทำตัวอยู่ในกฎเกณฑ์และคำสั่งของกองปราบฯ หน้าที่
 หลักต้องพยายามหาสปอนเซอร์เข้ามาให้เต็ม รวมทั้งเครือข่ายอาร์เคมีเดียที่วัดก
 ถึงสถานีวิทยุชุมชนที่มีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เพราะจริงๆ แล้ววิทยุชุมชนตาม
 รัฐธรรมนูญไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่วิทยุเพื่อประกอบการแต่อ้างว่าเพื่อชุมชนเป็นตั
 ่วปัญหาสำหรับเครือข่ายสถานีวิทยุเช่นอาร์เคมีเดีย สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่นวิทยุ
 มก. แม้พนักงานแยกออกมาจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยแล้ว แต่อัตรา
 เงินเดือน การรักษาพยาบาล และการประกันชีวิตไม่แตกต่างไปจากข้าราชการ
 สถานีวิทยุจุฬาต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยอธิบายให้พนักงานฟังว่าทางสถานี
 ต้องการพนักงานในแบบที่อยู่ร่วมกันได้ในองค์กร ขอให้กำหนดความสำเร็จที่มา
 จากการตลาดอยู่ในลำดับหลังๆ ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทาง

การศึกษาที่ยังเป็นรูปแบบราชการเต็มตัวต้องประสบปัญหากับจำนวนข้าราชการลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการว่าจ้างบุคคลข้างนอกเข้ามาทำงานเหมา

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์

การบริหารงานสำนักงานของโทรทัศน์ช่อง 3 เกิดขึ้นมาจากบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์เป็นบริษัทซึ่งประกอบกิจการด้านโทรทัศน์ ต่อมาได้มีการลงทุนขยายเครือข่าย จึงจำเป็นต้องระดมเงินทุน 2,000 ล้านบาทจากในประเทศเพราะสถานการณ์การเงินตอนนั้นมันผันผวนมาก มีผู้แนะนำให้ช่อง 3 เข้าตลาดหลักทรัพย์ เมื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์แล้วควรมีธุรกิจด้านใดเพื่อรองรับกับสถานการณ์ใหม่นี้ ด้วยเหตุนี้จึงรวมกับ บริษัท TERO Entertainment (BEC TERO) และอีกหลายบริษัทมาเป็นบริษัทในเครือ BEC Group ทำกำไรสูงสุดให้กับช่อง 3 อันที่จริง BEC World ซึ่งเป็นบริษัทแม่ที่ได้นำเข้าตลาดหลักทรัพย์ มีแต่ชื่อของผู้บริหารใน BEC World ที่มาจากช่อง 3 เครือข่ายบริษัทลูกเช่น BEC Tero, BECI, Virgin Radio ฯลฯ และ IT Solution ซึ่งให้บริการข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ และเคยคิดตั้งธุรกิจเคเบิลทีวี แรกเริ่มทีเดียวช่อง 3 มีแต่ฝ่ายธุรการรับภาระเกือบทั้งหมดในสำนักงาน เพิ่งเริ่มมีการบริหารบุคคลจริงๆ มาไม่นานซึ่งส่งผลทำให้งานบริหารบุคคลก้าวหน้าและเป็นเอกภาพ ช่น ในเรื่องสวัสดิการดีขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้เท่านั้น ไม่มีกรณีที่ค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าวุฒิการศึกษาแต่จะสูงกว่าค่าจ้างข้าราชการเล็กน้อย แต่อาจน้อยกว่าช่อง 9 หลังจากเข้าตลาดหลักทรัพย์และเป็นมหาชนแล้วได้มีการปรับขึ้นค่าจ้างเงินเดือนอย่างต่ำ 50% ในการจัดทำเรื่องการเงินมีเจ้าหน้าที่จัดทำเองทั้งหมดรวมถึงสำนักตรวจสอบด้วย รายได้ที่มาจากค่าโฆษณากำหนดอัตราโดยผู้บริหารซึ่งประเมินจากสถานการณ์ทั่วไปซึ่งเป็นการกำหนดความเป็นไปตามอุปสงค์-อุปทานโดยอิสระไม่ได้คำนึงจากโทรทัศน์ที่เป็นคู่แข่ง อัตราค่าโฆษณาของช่อง 7 น่าจะแพงที่สุด และช่อง 11 ถูกที่สุด แต่หากคิดสัดส่วนของผู้ชมรายการแล้ว ช่อง 7 จะราคาถูกกว่าในขณะที่ช่อง 11 แพงที่สุด ส่วนค่าโฆษณาของช่อง 3 เมื่อเทียบกับผู้ชมแล้วน่าจะราคาสูงที่สุด การแข่งขันกันดังกล่าวทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรขององค์การ แต่ช่อง 3 เพิ่งเริ่ม

มีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าลงมาเมื่อไม่นานมานี้เช่น KPI หรือ Balanced Scorecard เทคโนโลยีทางช่างเทคนิค เทคโนโลยีทางการผลิตรายการหรือภาษา ยกเว้นในเรื่องการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดี แต่เดิมอาศัยประสบการณ์และทักษะส่วนตัวเป็นหลัก ฉะนั้นพนักงานในหลายๆหน่วยงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นสื่อมวลชนทั้งหมด กลับจะรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นแค่คนทำโทรทัศน์เช่น คนทำละคร หรือคนทำเกมโชว์ ถ้าจะมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นเป็นสื่อมวลชนก็ต่อเมื่อมันมีสถานการณ์เข้ามา หน่วยงานที่จะมีสำนึกเช่นนี้สูงจะเป็นฝ่ายข่าว การฝึกอบรมไม่ได้เน้นเฉพาะวิชาความรู้แต่ต้องทราบถึงนโยบายหรือจุดยืนของสถานีด้วยมิฉะนั้นอาจจะเกิดเป็นปัญหากับสถานีได้ เมื่อออกข่าวไปแล้วไปกระทบกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆในบ้านเมือง บางรัฐบาลจะมีคนใกล้ชิดคอยเช็คข่าวพ้อข่าวไปกระทบก็จะมีโทรศัพท์เข้ามายังห้องของผู้บริหาร ในกรณีเช่นนี้สื่อถูกควบคุมโดยรัฐบาล กฎหมายหรือกฎข้อ กบว. หรือกกช. ยังมีอยู่แต่จะหยิบขึ้นมาใช้เมื่อต้องการยกตัวอย่างเช่น การห้ามหมอมูมานั่งทำนายทางจอโทรทัศน์ เพียงแต่ว่าคนที่ถือกฎหมายคือกรมประชาสัมพันธ์ยังไม่ได้ติดตามเอาเรื่อง

แม้ว่าช่อง 3 อาจจะไม่ใช้สถานีโทรทัศน์ช่องที่ดีที่สุดของประเทศไทย แต่อยู่ในระดับมาตรฐาน ขวัญกำลังใจของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องสวัสดิการและรายได้ รวมถึงความมั่นคงของบริษัทซึ่งมีเงินทุนหมุนเวียนในสภาพคล่องมาก กรรมการของบริษัทจะเป็นผู้พิจารณาการบวกเพิ่มเงินให้สำหรับคนที่ทำงานเด่นเป็นพิเศษ ในการประสานการทำงานพยายามที่จะปรับให้มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีการประชุมฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้กันมากขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีกันโดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในวาระต่างๆ การสื่อสารภายในองค์กรใช้ทั้งเทคโนโลยีโทรศัพท์ อินทราเน็ต บอร์ดปิดประกาศและหนังสือเวียน หรือกล่าวได้ว่าตั้งแต่อีเมลไปจนถึงใช้วิธีแบบเปิดประตูตะโกนออกไป การสื่อสารภายนอกจะใช้ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ จอโทรทัศน์ของช่อง 3 สื่อกลางแจ้งบิลบอร์ด และป้ายหน้าตึกช่อง 3 ส่วนสื่อเคลื่อนไหวได้ใช้รถตระเวนหาข่าวที่มีอยู่หลายคันเป็นสื่อด้วยเช่นกันโดยการติดสติ๊กเกอร์ภาพละครเรื่องต่างๆ หรือจะเป็นรายการข่าว แต่เดิมช่อง 3 มีแผนจะไปซื้อพื้นที่สื่อเคลื่อนไหวกับตัว

รถไฟฟ้า BTS แต่คำนวณแล้วไม่คุ้มเนื่องจาก 5 สัปดาห์ต้องเปลี่ยนป้ายโฆษณา
 ครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาแพง การนำเสนอรายการของช่อง 3 ต้องตระหนักถึงประชาชน
 คนดูมาเป็นอันดับหนึ่ง ถัดมาเป็นเรื่องนโยบายของภาครัฐ รวมถึงการ
 เปลี่ยนแปลงทางการเมืองเช่น รัฐบาลชุดทักษิณมีนโยบายให้นั้นรายการเด็ก ทุก
 ช่องต้องวิ่งหารายการเด็กมาลงในช่วงหกโมงเย็นให้ได้ แต่การจะหารายการเด็ก
 นั้นจะต้องตีความว่ารายการเด็กนั้นหมายถึงอย่างไร เช่น เป็นรายการที่ทำให้เด็ก
 ดู ไม่ใช่แค่เพียงเป็นรายการที่มีเด็กแสดง และรายการนั้นเป็นรายการสำหรับเด็ก
 กลุ่มไหน บางช่องเอาเด็ก ๆ มาพ้อนรำไปมา ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเด็กจะชอบดู
 หรือนโยบายที่มีมานานแล้วเกี่ยวกับการที่รัฐบาลกำหนดช่วงเวลาก่อนและหลัง
 ข่าวภาคค่ำจะต้องนำเสนอรายการที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ กรณีของ
 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเป็นกรณีศึกษาเช่นกันที่เกี่ยวเนื่องกับนโยบายของรัฐเพราะ
 เป็นการอนุมัติตัดสินโดยรัฐบาลในยุคนั้นที่อนุญาตให้ไอทีวีชนะสัมปทานภายใต้
 เงื่อนไขที่แทบเป็นไปได้เลยในแง่ธุรกิจที่ไอทีวีต้องจ่ายเงินค่าสัมปทานในราคา
 นั้น หรือครั้งล่าสุดนี้รัฐประหารโดยคสช. ไม่ได้งดการออกอากาศ พอมีประกาศ
 จากคณะรัฐประหารก็ตัดภาพไปที่หนึ่ง แต่คณะ รสช. ห้ามออกอากาศอยู่หลาย
 วัน ทำให้สูญเสียรายได้ไปมาก ส่วนเรื่องปัจจัยในเรื่องเงินทุนสำหรับช่อง 3 ไม่มี
 ผลกระทบเลยเพราะสามารถทำกำไรได้ทุกปี มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว
 และยังมีเงินทุนเหลืออยู่โดยที่ยังไม่ได้ดำเนินการอีก 3-4 พันล้านบาท หลักการ
 บริหารทรัพยากรจะคำนึงถึงการสื่อสารที่ไม่ไปกระทบกับบริษัท ในขณะเดียวกัน
 จะต้องให้ประโยชน์กับพนักงาน ฝ่ายบุคคลนั้นจะอยู่ตรงกลาง มักมีคำพูดสะท้อน
 ออกมาจากกลุ่มพนักงานบางคนว่า “เห็นไหมออกอีกแล้ว คนไหนที่เก่งๆ ก็
 จะต้องลาออกไป” ทางฝ่ายบุคคลจะต้องใช้คำพูดที่นุ่มนวลเพื่อไม่ให้เกิดการ
 กระทบกระแทกกัน สวัสดิการของช่อง 3 เพิ่มขึ้นหลังจากที่มีฝ่ายบุคคล แต่เดิม
 ช่อง 3 มีฝ่ายบุคคลและธุรการทำหน้าที่เหมือนคนกุมระเบียบวินัย ทำผิดกฎแล้ว
 จะถูกลงโทษอย่างไร โดยไม่ได้คำนึงถึงสวัสดิการเลย จะมีแต่เจ้าของบริษัทเป็น
 ผู้รักษาการณ์ หลังจากมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่ได้ราบรื่นในช่วงแรกๆ ต้อง
 ค่อยๆพัฒนาจนผ่านไป 5 ปี จึงเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงไปมากเป็นการ
 เปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีขึ้น มีระบบการสื่อสารภายในที่เป็นระบบชัดเจน
 พนักงานได้รับเงินเพิ่มเรื่องค่าครองชีพมา 500 บาทในส่วนนี้ทุกๆ ตำแหน่ง เริ่ม

มีระบบกองทุนสะสมของพนักงานเป็นเงินประกันสังคมตามกฎหมาย และการทำประกันการรักษาพยาบาลให้กับพนักงานกับบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต ส่วนระบบการลาต่างๆเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน เช่น ลาป่วยได้ 30 วัน ลาพักร้อนยังคงลาได้เพียงปีละ 6 วันและไม่สามารถลาได้ต่อเนื่องเกิน 2 วัน หากต้องการจะลาเป็นกรณีพิเศษต้องทำหนังสือแจ้งความจำนง นอกจากนี้ยังจัดให้มีเงินจากประกันชีวิตที่พนักงานสามารถรักษาพยาบาลได้ 30 ครั้งต่อปี ในวงเงินไม่เกินครั้งละ 600 บาท ยิ่งกว่านั้นยังมีสถานพยาบาลที่มาประจำบริษัทคอยรักษาพยาบาลพนักงานที่เจ็บป่วยระหว่างปฏิบัติงานโดยตอนนี้เป็นโรงพยาบาลจากกล้วยน้ำไทประจำวันจันทร์- พุธ- ศุกร์ ตอนเย็นมีชมรมเดินแอโรบิคให้กับพนักงานในตอนเย็นของวันจันทร์ – พุธ – ศุกร์ ชมรมนั่งสมาธิ และชมรมโยคะ เป็นต้น ในด้านการจ้างงานของช่อง 3 อยู่ในกฎเกณฑ์ปกติโดยพิจารณาเทียบเคียงจากอัตราค่าจ้างในแต่ละตำแหน่งของธุรกิจสื่อด้วยกัน ค่าตอบแทนของพนักงานจะไม่มากไปหรือไม่น้อยไป ถ้าเป็นตำแหน่งที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาค่าจ้างตามความเหมาะสม ในเรื่องการขึ้นเงินเดือนพนักงานของช่อง 3 ไม่มีเพดานที่ตัน แต่การขึ้นเงินเดือนแล้วแต่ผลงานจากใบประเมินของแต่ละคน ส่วนใครจะได้มากกว่ามาตรฐานขึ้นอยู่กับฝีมือและผู้ใหญ่มองเห็นด้วย การประเมินผลการทำงานของพนักงานยังใช้ระบบการประเมินผลงานจากหัวหน้างานได้แก่ หัวหน้าฝ่าย และผู้จัดการฝ่าย หรืออาจจะเป็นคนทำงานใกล้ชิดกับฝ่ายนั้นๆยกตัวอย่างเช่น ในฝ่ายผลิตรายการ ผู้กำกับรายการจะเป็นผู้ประเมินลูกน้องทั้ง 4 คนและก็จะส่งให้กับหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็นผู้ที่จะพิจารณาอีกทีหนึ่ง บางทีฝ่ายต่างๆ ประเมินผลการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสไปแล้ว แต่ในขั้นตอนสุดท้ายเจ้าของเห็นว่าพนักงานคนนี้มีผลงานหรือทำรายการแล้วสามารถสร้างผลงานสร้างรายได้ให้กับบริษัทก็จะขึ้นเงินเดือนหรือดบรางวัลให้เป็นพิเศษ ส่วนมากจะเป็นฝ่ายที่ทำเงินเช่น ฝ่ายข่าว และฝ่ายผลิตรายการ ส่วนฝ่ายสนับสนุนหรือเป็นพวก Back Office มักจะได้ตามปกติไม่โดดเด่นอะไร การแบ่งโบนัสให้แต่ละฝ่าย ซึ่งมี 19 ฝ่ายจะได้ไม่เท่ากัน ซึ่งฝ่ายผลิตรายการจะได้มากที่สุดมาตลอด รองลงมาคือฝ่ายการตลาดและฝ่ายโฆษณา แต่ล่าสุดฝ่ายข่าวซึ่งมีผลงานมากและทำรายได้มากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก อาจจะได้รับโบนัสขึ้นมาเทียบเคียงกับฝ่ายผลิตรายการ

การรับคนเข้าทำงานในปัจจุบันมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น การเข้ามาสมัครงานต้องมากรอกข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตเพื่อความโปร่งใสในการรับสมัครคนเข้าทำงาน ในเรื่องของการลงโทษพนักงานเริ่มมีการใช้มาตรการอย่างจริงจัง และได้ผลพอสมควร โดยมีเกณฑ์ในการลงโทษพนักงานจากข้อกำหนดเช่น ภายในหนึ่งเดือนหรือภายในหนึ่งปีจะขาดงานได้กี่ครั้ง ถ้าขาดงานเกินกว่านั้นจะไม่ได้รับการพิจารณาเรื่องโบนัสหรือการขึ้นเงินเดือน และเคยพิจารณาเอาพนักงานที่ไม่มีระเบียบวินัยให้ลาออกไป ในด้านการบริหารการเงินจะมีผู้ตรวจสอบซึ่งเป็นหน่วยงานประจำซึ่งแต่ก่อนไม่มีตำแหน่งนี้ เดิมหากจะต้องการจะซื้อรถไอบีสักคันหนึ่ง การจัดซื้อจะทำโดยคนๆ เดียว ปัจจุบันจะมีคณะกรรมการเข้าไปดูแลเรื่องนี้ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องที่ต้องจัดซื้อในจำนวนมากและและใช้งบสูงจะต้องผ่านคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เช่นการซื้อระบบ Server เข้ามาสนับสนุนระบบการทำงานด้านข่าว และระบบตรวจสอบมีความเข้มข้น สำนักตรวจสอบนี้ไม่ได้ขึ้นตรงกับช่อง 3 และเป็นบริษัทในเครือของ BEC World เมื่อมีการกำหนดรายการใหม่ขึ้นมา ฝ่ายการตลาดจะใช้ผลวิจัยของบริษัท AC Neilson ที่ทุกสถานีต้องมีอยู่แล้ว และจะออกไปสำรวจตามย่านแหล่งต่างๆด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้จะเอามาเพื่อประโยชน์ในการขายเท่านั้นเอง ไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อมาวางแผนในภาพรวมของช่อง 3 ด้วยเหตุนี้ฝ่ายการตลาดจะทำหน้าที่โปรโมทรายการหรือละครเรื่องนั้น ซึ่งไม่ได้หวังช่วยในเรื่องของรายได้ แต่ต้องการส่งเสริมภาพลักษณ์ของสถานีมากกว่าหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กิจกรรมของฝ่ายการตลาดไม่ได้ส่งเสริมการขายมากเท่ากับเป็นการส่งเสริมการดูของผู้ชมและเป็นการสร้างแบรนด์ทำให้ผู้ชมเห็นเลข 3 มากขึ้น วิธีการทำงานของฝ่ายการตลาดตอนนี้เหมือนกับการแสวงหาวิธีการพบปะกับผู้ชม การจัดรายการออกไปพบประชาชนตามส่วนต่างๆของประเทศ มีของชำร่วยที่มีโลโก้ของช่อง 3 วางจำหน่ายประชาชนจะแย่งกันซื้อหรือตัวอย่างรายการ "วิก 3 พระราม 4" เป็นรายการประเภทลูกทุ่ง การตลาดจะวิ่งออกต่างจังหวัดไปหากลุ่มเป้าหมาย ถ้าเป็นรายการ "ผู้หญิงถึงผู้หญิงสวย" การตลาดก็จะเข้าไปที่สยามแสควร์ เป็นต้น น่าสังเกตว่าช่อง 3 ไม่มีนโยบายในการซื้อหน้ากระดาษเพื่อโฆษณาเหมือนอย่างช่อง 7 หนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่เคย

มาขอหน้ากระดาษจากสถานี แต่ผู้บริหารไม่มีนโยบายนี้คงใช้สื่อนำจอโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นตัวสื่อสารออกไป ดังนั้นจะเห็นว่าช่อง 7 มีข่าวมากกว่าทางช่อง 3

การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานของพนักงานหรือ KPI แต่ละฝ่ายยังทำกันไม่คล่อง มีการจัดหลักสูตรเร่งรัดให้หัวหน้างานต่างๆ ได้รับความรู้เพิ่มเติม เพราะในเรื่องของทฤษฎีนั้นได้รับความรู้ไปแล้ว ยกเว้นเรื่องของการเขียนที่ใช้ในการประเมินยังมีปัญหาเนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำกันมาก่อน เพราะชินกับการทำงานโดยประเมินเป็นงานๆ ไปตามแต่ละคนจะประเมิน แต่ตอนนี้มีกฎเกณฑ์ เช่น การกำหนดเป้าหมายรายได้จากโฆษณา คุณภาพของงานที่ทำ หรือคุณภาพของพนักงาน โดยให้แต่ละฝ่ายไปตั้ง KPI ของฝ่ายตัวเองออกมา ซึ่งตอนแรกที่ KPI ระดับฝ่ายก่อน ซึ่งเมื่อทำได้แล้วจะต้องมี KPI ในแต่ละแผนก และหลังจากนั้นอาจจะมี KPI ที่เป็นของแต่ละบุคคลต่อไป การมีระบบจะส่งผลให้เกิดการประสานในองค์กรดีขึ้น อาจจะเป็นเพราะการปรับตัวขององค์กรหลายด้านให้พร้อมต่อการแข่งขันมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องการทำงานที่ต้องทำงานเป็นทีม ความสำเร็จต่างๆ นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทางฝ่ายบุคคลช่วยผลักดันด้วยการจัดให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ได้เข้าอบรมหลักสูตรทางการบริหาร เพื่อให้หัวหน้าได้รู้ว่าการบริหารที่เป็นสากล ต้องมีการพูดคุยหารือกันมากขึ้นและมีการจัดช่องทางเพื่อให้ผู้บริหารได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันทุก ๆ สัปดาห์ในวันพุธตอนเที่ยงเป็นการทานอาหาร การสื่อสารภายในองค์กรด้วยการมีบอร์ดที่ติดอยู่ตามจุดต่างๆ บอร์ดหรือประกาศนี้ก็จะมีความทันสมัยมีพนักงานช่อง 3 อยู่เพราะชั้นอื่นๆ เปิดให้บริการในเครือเช่าอยู่ด้วย จะมี 8 ชั้นที่เป็นสำนักงานที่ทำงาน จากชั้น 31-34 เป็นชั้นของผู้บริหารระดับสูงในตระกูลมาลินนท์ ทุกชั้นจะมีบอร์ดที่ติดข้อมูลข่าวสารและมีระบบสแกนนิ้วมือ ตอนนี้บริษัทมีพนักงาน 1,000 กว่าคนเศษ แต่มีเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ประมาณ 300 เครื่อง การใช้อินเทอร์เน็ตอาจไม่ครอบคลุมทุกคน ในการผลิตรายการมีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมาโดยประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ มาวางแผนงานว่าปีนี้จะต้องพัฒนาอะไรบ้าง เช่น การรื้อปรับห้องส่งที่ 11 และ 12 ให้เป็นระบบดิจิทัลทั้งหมดและรวมถึงการพัฒนาตัวห้องส่งให้สามารถรองรับการทำรูปแบบรายการที่เป็นรายการสดได้ทั้งหมด เมื่อเครื่องมือต่างๆ พร้อมแล้วทางฝ่ายผลิตรายการต้องเตรียมคนให้พร้อมทั้งผู้กำกับรายการ ผู้กำกับเวที ช่าง

กล้องและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะทำงานให้สอดคล้องตรงนี้ ส่วนเรื่องการจัดทำผังรายการซึ่งแต่เดิมเชื่อว่าช่วงเวลานิยมดูมีอยู่แค่ช่วง 2 ทุ่ม แต่ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า ช่วงเวลาที่คนนิยมดูอาจเป็นช่วงเวลาใดก็ได้เช่น 16.00- 18.00 น. ซึ่งขณะนี้ช่อง 3 ดันช่วงเวลาที่คนนิยมดูเพิ่มอีกหลายหัวงตั้งแต่ช่วงตี 1 ตี 2 หรือตี 4 ทำให้ช่วงเวลาที่ทุกคนคิดว่ายามไม่มีคุณค่ามันเกิดคุณค่าขึ้น การขายรายการสามารถทำได้โดยผ่านทางคอมพิวเตอร์ หรือการใช้อีเมลเพื่อทางฝ่ายการตลาดจะได้ส่งคลิปทีละครที่จะออกฉายเรื่องใหม่ทางช่อง 3 ส่งให้กับลูกค้าดูก่อนเพื่อการตัดสินใจ ช่อง 3 มีฝ่ายโฆษณาอยู่แล้วต่อมาเพิ่มฝ่ายการตลาดขึ้นมาแต่ทั้งสองฝ่ายนี้ก็มีหัวหน้าคนเดียวกัน เมื่อช่อง 3 ได้ทำการเปลี่ยนแปลงระบบการส่งออกอากาศจากคลื่น VHF มาเป็นระบบ UHF การรายงานของฝ่ายโฆษณาและการตลาดทำให้ทราบว่าผู้ชมได้เปลี่ยนไปใช้ระบบใหม่นี้มากน้อยแค่ไหน ในเรื่องนี้ได้มีการอบรมเรื่องคุณสมบัติหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับด้านเทคนิคและเทคโนโลยีซึ่งเชิญอาจารย์ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ นอกจากนั้นยังสอนโอเพอร์เรเตอร์ในฝ่าย Call Center ให้รู้จักกับโทรศัพท์อย่างไร รวมทั้งมารยาทในการรับโทรศัพท์ นอกจากอินเทอร์เน็ตแล้วทางฝ่ายผลิตก็จะมี Outlook ซึ่งจะเป็นตารางการทำข่าวหรือตารางการทำงานของศิลปิน ซึ่งทางแผนกบริหารศิลปินจะลงรายละเอียดให้ได้รับทราบว่าจะวันนี้จะมีคิวงานอย่างไร อย่างรายการโต๊ะข่าวบันเทิง หรือรายการสี่สนบันเทิง เมื่อไปทำข่าวมาจะป้อนข้อมูลเข้ามาซึ่งผู้บริหารหัวหน้าฝ่าย และผู้ช่วยก็สามารถเข้าไปดูได้ หากฝ่ายผลิตทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างเช่น รายการพาวเวอร์ทรี หรือมีงานเลี้ยงต่างๆ คนเกือบทั้งฝ่ายก็จะลงไปช่วยงานกัน มีการบันทึกเทป กำกับเวที หรือทำสคริปต์งาน ตอนนี้อยู่บริหารทำงานสบายขึ้นคือ ทำงานครั้งแรกรั้งเดียวในการเรียกประชุมบอกนโยบาย หลังจากนั้นทีมงานจะประชุมกันเองและทำรายงานขึ้นมา พอทำงานเสร็จแล้วก็สรุปงานมาให้ ถ้ามีการตรวจสอบงานกันระหว่างฝ่ายก็ใช้เมลล์กัน หรือถ้าเป็นงานอาร์ตเวิร์คก็จะส่งถึงกันเพื่อให้ข้อเสนอแนะกันหน้าจอ การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายผลิตรายการกับฝ่ายการตลาดด้วยการช่วยทำโปรโมทหรือคลิปทีละคร เวลาที่ฝ่ายการตลาดไปเช่าทีวีตามจุด巴士เลนต่างๆ 22 จุด หรือขณะนี้เข้าไปทำ Take a look ที่เซ็นทรัลเวิลด์ซึ่งออกทุกวันศุกร์ ฝ่ายผลิตเป็นผู้ทำรายการให้ 15 นาที หรือการจัดงานเลี้ยงลูกค้าอยากจะได้โชว์ต่างๆ ช่อง 3 เคยใช้ระบบพันธมิตรป้อน

รายการ แต่ผู้จัดรายการบางคนถอนตัวกระทันหันย้ายไปทำช่องอื่นโดยไม่มีการรู้ล่วงหน้า ครั้งนั้นเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเริ่มเรียนรู้ว่ารูปแบบนั้นมันอาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะระยะนั้นเป็นช่วงที่ใช้พันธมิตรผลิตรายป้อนช่อง 3 มากเกินไป ซึ่งตอนนี้พยายามผลิตเองและสร้างงานสร้างคนของช่อง 3 ขึ้นมาเอง และมีนโยบายชัดเจนว่า โยกย้ายเรือถอนได้ มีผลกระทบทางด้านเทคโนโลยีมีต่อการผลิตรายการเช่นกันอย่างบรอดแบนด์ IPTV หรือโทรศัพท์มือถือ หรือแม้กระทั่ง HDTV ที่ฝ่ายวิศวกรรมคาดการณ์ตลอดเวลา ในเรื่องของภาคส่งอาจจะไม่ใช่เรื่องที่ยากอะไร แต่สำหรับภาครับซึ่งเป็นภาคของประชาชนเป็นเรื่องใหญ่เพราะประชาชนไม่พร้อมลงทุนเปลี่ยนเครื่องรับใหม่ซึ่งมีราคาแพง

ในกรณีของสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ก่อนหน้ารัฐประหาร 19 กันยายน มีการกล่าวถึง SDU ด้วยวัตถุประสงค์คือ เพียงความต้องการจะหาสภาพคล่องให้กับช่อง 11 ในทุกๆ ด้าน ประการสำคัญจะต้องไม่ทำงานที่อยู่ในระเบียบของทางราชการ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานขององค์กรสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่มีระเบียบของข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ โดยมีความปรารถนาให้บริหารภายใต้รูปแบบคณะกรรมการของทางช่อง 11 คล้ายๆ อสมท.แล้วให้มีผู้อำนวยการมีตำแหน่งใหญ่ที่สุดในการดูแลทั้งหมด รวมทั้งคุมทีวีท้องถิ่นด้วย เพราะแต่ที่เป็นอยู่นั้นด้านโทรทัศน์ท้องถิ่นนั้นจะขึ้นอยู่กับเขตต่างๆ และเขตต่างๆ นี้ก็จะรับผิดชอบเรื่องการประชาสัมพันธ์ดูแลวิทยุและดูแลโทรทัศน์ด้วย ให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ในต่างจังหวัดทั้งหมดขึ้นกับสถานีช่อง 11 กรุงเทพฯ ความคิดในเรื่องของการจัดผังรายการและการหาเงินรายได้จะมารวมกัน แต่แนวความคิดดังกล่าวหยุดนิ่งไปหลังการทำรัฐประหาร ในการพัฒนาบุคลากรแผนเร่งด่วนคือ การพัฒนาบก.ข่าว จะต้องมีการอบรมในเรื่องประเด็นข่าว มุมมองข่าว การผลิตสื่อบก.ข่าว และการหัดคิดโดยการจัดทำ workshop เพื่อล้างระบบกันใหม่ แต่ปัญหาที่ผ่านมานในอดีตเมื่อใดที่มีการอบรมพัฒนาบุคลากรมักเกิดความไม่เป็นธรรมในการคัดสรรคนเพื่อไปฝึกอบรม เมื่อไปอบรมกลับมาก็เหมือนเดิมไม่ได้มีอะไรใหม่ขึ้น ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องสร้างแนวร่วมที่ดีรุ่นใหม่เพื่อวันข้างหน้าจะสามารถมาสร้างงานที่ดีได้ นอกจากจะอบรมความเป็นมืออาชีพในสิ่งที่ตัวเองต้องทำแล้ว การอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้ต้องซื่อตรงไม่ทุจริตคอร์รัปชันด้วย การปรับวัฒนธรรมองค์กรของช่อง 11 ทำไม่ได้เพราะ

วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความไม่สามัคคีกันไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบจึงทำให้เกิดความอ่อนแอทางวัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นราชการ เรื่องของสวัสดิการของพนักงาน(ที่ไม่ใช่ข้าราชการ)ช่อง 11 ก็ไม่มีเหมือนสถานีช่องอื่นๆจะมีเพียงประกันสังคมเท่านั้นที่ชัดเจน เรื่องการลงโทษพนักงานยังย่อหย่อนและยังเป็นระบบที่เห็นอกเห็นใจกัน ระบบการเงินของช่อง 11 ได้รับเงินงบประมาณที่ได้จากรัฐบาลที่วางแผนขอขึ้นไปกับเงินรายได้ที่มาจากการให้เช่าเวลาจากการร่วมผลิต จากการโฆษณา จากการถ่ายทอดสด และจากการเช่าคลื่นวิทยุ แต่ก่อนเงินที่ได้จากส่วนต่างๆ เหล่านี้มากพอสมควร แต่ปัจจุบันลดลงไปมากเนื่องจากไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ แม้แต่กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในการบริหารไม่เคยเป็นหัวข้อในที่ประชุมของผู้บริหารทำให้ไร้ทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีนโยบายของรัฐออกมาแต่ละครั้งนั้น ช่อง 11 เป็นสถานีที่ต้องทำการประชาสัมพันธ์ทั่วๆ แต่กลับเป็นว่าสถานีอื่นๆสามารถนำเสนอก่อนเสียอีก การลงทุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่แพ้นหน่วยงานอื่น แต่ขาดการใช้อย่างจริงจังหรือมีความล่าช้าในการรับส่งสาร มีป้ายปิดประกาศตามจุดต่างๆ และมี Web Board แต่เป็นเวทีที่ไว้สำหรับต่อว่ากันหรือเอาไว้อวดดีกัน การที่ช่อง 11 เป็นของรัฐนั้น ได้ใช้งบประมาณที่สูงมากที่รัฐได้เคยลงทุนไปแล้วเป็นเบื้องต้น และยังคงได้เงินสนับสนุนจากรัฐโดยผ่านการให้งบประมาณกับกรมประชาสัมพันธ์ในแต่ละปีประมาณ 1,000 กว่าล้านบาท เฉพาะงบประมาณสำหรับการผลิตได้น้อยต้องไปหาเพิ่มเติมจากการให้เช่าเวลา สถานีและการหาผู้สนับสนุนในรายการต่างๆ ส่วนรายได้ทั้งหมดที่เหลือช่อง 11 จะต้องส่งคืนคลัง แต่ถ้าวินิจฉัยที่ไม่มีช่องหนึ่งที่มาทำหน้าที่แบบช่อง 11 นี้ ผู้ชมทางบ้านจะไม่ได้เห็นรายการที่โทรทัศน์ช่องอื่นไม่สามารถจะนำเสนอรายการอย่างช่อง 11 นำเสนอได้ เวลาหน่วยงานต่างๆ มีงบประมาณในการถ่ายทอดหรือประชาสัมพันธ์มักมีแนวคิดที่จะซื้อเวลาโทรทัศน์ช่องอื่น แต่ช่อง 11 ขอเป็นของฟรีซึ่งควรจะคิดว่าทุกอย่างมีค่าใช้จ่าย ถ้าภาคประชาชนและกลุ่มองค์กรภายนอกต่างๆได้เข้าใจตรงนี้ จะเป็นแรงผลักดันได้มากกว่าการที่ช่อง 11 เองที่จะออกไปผลักดัน เพราะผู้มีอำนาจในกรมประชาสัมพันธ์ไม่สนใจที่จะผลักดันตรงกันข้ามมากลับต้องการจะยึดช่อง 11 ไว้เป็นเครื่องมือสนองอำนาจต่อไป อีกทั้งพนักงานไม่ได้มีสหภาพเพราะเป็นข้าราชการ แม้จะมีฝ่ายบุคคลแต่การรับคน

เข้าออกอยู่ในกรอบของข้าราชการที่กำหนดจากกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งไม่สามารถจะรับคนที่มีคุณสมบัติได้อย่างที่ต้องการ และอัตรากำลังกรอบต่างๆก็ระบุไว้ตายตัว ซึ่งการร่างกรอบอัตรานี้มันไม่ได้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่ เช่น กำหนดให้มีผู้สื่อข่าวไว้เพียง 5 ตำแหน่ง แต่ความเป็นจริงต้องผลิตข่าวให้ได้ 40 % ของผังรายการที่ได้กำหนดไว้เป็นนโยบาย ซึ่งต้องแก้ไขเฉพาะหน้าโดยต้องรับคนเข้าทำงานในฐานะพนักงานชั่วคราวซึ่งไม่การขยับเงินเดือน หากทำเกินเวลาจะได้เบี้ยเลี้ยงวันละ 100 บาท เป็นค่าอาหารล่วงหน้า เพราะไม่มีระบบโอทีในช่อง 11 การให้คุณให้โทษขาดความชัดเจนเลยทำให้การทำงานไม่ค่อยจะมีประสิทธิภาพป็นการทำงานที่เหมือนอยู่ไปวันๆหนึ่งซึ่งห่างไกลกับวิถีชีวิตของนักข่าว ในแง่ของการสื่อสารไม่ได้มี email address ให้กับพนักงานแต่ละคน ไม่มีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้พนักงานเปิดดูส่งงานกันทางอีเมล ส่วนมากจึงจะติดต่อสั่งงานกันทางโทรศัพท์ หากเป็นประกาศ ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมาติดบอร์ดแจ้งข่าวสารในองค์กร หรือมีหนังสือที่เป็นระบบราชการแจ้งเวียนให้หัวหน้างานแต่ละคนได้ทราบเรื่องนโยบายที่มาจากกรมประชาสัมพันธ์ ส่วนการสื่อสารกับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะกับประชาชนคนดูยังทำได้ไม่เต็มที่ ช่อง 11 ใช้หน้าจอเพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ตัวเองได้น้อยทั้งนี้เพราะรายการของช่อง 11 เน้นแอ็ดจบบรายการนี้ต่อรายการอื่นถัดไปเลย

สำหรับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นที่เรียบร้อย จุดประสงค์อันหนึ่งคือ ต้องการให้ไอทีวีมีการบริหารงานที่โปร่งใสและมีการบริหารที่เป็นมืออาชีพจริงๆ ซึ่งถือเป็นมาตรฐานของการจัดการในระบบของตลาดหลักทรัพย์ทั่วไป ส่วนเรื่องหุ้นส่วนในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีหุ้นส่วนของต่างชาติร้อยละ 25 % เป็นไปตามหลักการ ด้านการบริหารบุคคลมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรซึ่งได้ทำการศึกษาองค์กรในธุรกิจแบบเดียวกันและธุรกิจอื่นๆ เมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีวีถือว่าอยู่ในขั้นดี เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นทั่วไปอยู่ในขั้นมาตรฐานจึงไม่มีปัญหาค่าแรงต่ำกว่าเป็นจริงเพราะสำรวจราคาว่าจ้างที่เป็นกลางและมีการจัดทำ job description ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการตอบแทนความดีความชอบ ลึกๆอาจเข้าไปสอดคล้องได้ไม่ทั่วถึงแต่ก็พยายามใช้ระบบเป็นตัวตรวจสอบอยู่เสมอสม่ำเสมอโดยนำระบบที่

ต่างประเทศใช้ในการประเมินผลและวัดผลมาใช้กับองค์การ บางครั้งเคยจ้างบริษัทภายนอกที่ชำนาญการด้านนี้ มาจัดการด้านการประเมินผลอย่างเป็นระบบจริงๆ เพื่อการตอบแทนให้คุณและโทษจะได้มีความเป็นธรรมโดยเฉพาะพวก key person ซึ่งไม่ได้หมายถึงดาราหรือพิธีกรอย่างเดียวแต่หมายถึงบุคคลต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์การ ด้านบริหารด้านการเงินการบัญชีต้องมีทีมงานคอยดูแลอยู่ เพราะไอทีวีเป็นบริษัทมหาชนซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เป็นเรื่องปกติที่ความคิดของคนในองค์การจะไม่ตรงกัน บางเรื่องต้องประนีประนอม บางครั้งก็ต้องทดลองทำและดูว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การที่องค์การเป็นอิสระหรือไม่จะเกี่ยวเนื่องกับความเป็นเจ้าของสื่อกับวัฒนธรรมในการทำงาน มิฉะนั้นไม่ว่าองค์การสื่อจะเป็นแบบระบบครอบครัวหรือไม่ก็ตามสิ่งสำคัญคือสายการบังคับบัญชาต้องสั้น เพื่อให้ทิศทางของวิสัยทัศน์มีความชัดเจนโดยสั่งการลงมาและทำได้ตามสั่ง จากการที่รัฐต้องการยึดไอทีวีกลับคืนไป นโยบายรัฐจึงมีผลต่อการบริหารไอทีวีมาก สินค้าที่จะมาลงโฆษณาต้องหยุดหรือชะลอไว้หมด ถ้าวงการธุรกิจจะช่วยก็ช่วยได้ระยะสั้นไม่สามารถทำสัญญาระยะยาวได้เลย แต่กระนั้นไอทีวีก็ยังมีเครือข่าย บริษัทลูกที่ได้ใส่ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การมาหลายปีแล้วแต่ยังไม่ได้ทำจริงจิงเช่น รายการวิทยุของไอทีวีเองเพื่อนำเสนอข่าว และโครงการด้านโทรทัศน์ดาวเทียม ส่วนบริษัทที่ดำเนินการจัดตั้งไปแล้วนั้นมีบริษัท Art Ware Media เป็นบริษัทที่เปิดดำเนินธุรกิจในด้านรับผลิตรายการโทรทัศน์ให้กับไอทีวี ปัจจุบันได้เปลี่ยนไปเป็นดำเนินธุรกิจทางด้านให้เช่าบริการรถรับส่งหรือดูแลรถยนต์ของผู้บริหารแทน รวมทั้งดูแลจอทีวียักษ์ที่ตั้งอยู่หน้าไอทีวีด้วย นอกเหนือจากบริษัท Media Connect ซึ่งร่วมทุนกับญี่ปุ่น เป็นบริษัทที่ทำ marketing ผ่านมือถือที่ไปลงทุนร่วมกับประเทศญี่ปุ่นเป็นธุรกิจด้านโฆษณา สินค้าทางหน้าจอที่สามารถโต้ตอบระหว่างผู้ชมได้ การทำงานกับเครือข่ายเป็นการผนึกกำลังที่จะมาช่วยเหลือเอื้อประโยชน์ต่อกัน อย่างที่บริษัท AIS มาซื้อโฆษณากับไอทีวีเป็นการทำธุรกิจเพื่อให้มันสอดคล้องกันและใช้เม็ดเงินมาเอื้อด้วยกัน ทำงานให้เกิดการเชื่อมโยงกันและสร้างประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ หัวใจในการดำเนินธุรกิจจะบอกว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดสำคัญมากที่สุดไม่ได้ เพราะองค์การประกอบด้วยทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การผลิตรายการ รายการ (ตั้งแต่การเข้าเวลา การจัดผังรายการและโปรโมท การพากย์แปล ห้องสมุด การ

ซินเซอร์ สपोर्टโปรโมท MCR และการจัดซื้อรายการและการขายรายการที่) การตลาด กลยุทธ์ในการวางแผนของการขาย หรือการประชาสัมพันธ์ ทุกฝ่ายต่างเป็นเสมือนห่วงโซ่ที่สอดคล้องและเป็นเฟืองที่จะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปด้วยกัน แม้แต่ในการใช้ห้องและอุปกรณ์ต่างๆ ต้องมีระเบียบในการเบิกจ่าย มีการติดกล้องวงจรปิดเพื่อจะ Monitor การเข้าออกและเพื่อรักษาความปลอดภัยในเรื่องทรัพย์สินและตัวของพนักงานเองโดยเชื่อมกับของทางเจ้าของอาคารด้วย ซึ่งทางอาคารมีระบบความปลอดภัยรัดกุมที่ดีอยู่แล้ว แต่พนักงานไม่ชอบหากกำลังรีบไปปฏิบัติงานเนื่องจากจะเอาของออกจากบริษัทต้องตรวจสอบ ในส่วนการดูแลสำนักงานโดยรวมทั้งห้องประชุม ความสะอาด ความปลอดภัย การอำนวยความสะดวกเช่น แอร์ เครื่องใช้สำนักงานจะมี Call Center คอยรับแจ้งเรื่องการซ่อมบำรุง เรื่องแจ้งของเสียต่างๆ เพื่อจะได้ส่งคนไปดูแลได้อย่างรวดเร็ว แม้ในยามที่คนโทรเข้ามาและไม่มีคนปฏิบัติงานรับสายอยู่ เครื่องคอมพิวเตอร์จะคอยรับคำสั่งและมีสัญญาณเตือนเมื่อเจ้าหน้าที่กลับมา ในด้านการตลาดและโฆษณา อัตราค่าโฆษณานั้นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจคือ Chairman กับทาง MD ส่วนการจัด Packages การขายโฆษณารายการต่างๆ ของสถานนั้นเป็นเรื่องของฝ่ายขายที่จะไปบริหารจัดการ อัตราโฆษณาในช่วง Primetime ของไอทีวีสูงที่สุดอยู่ในช่วงข่าวภาคค่ำคือ มีอัตราอยู่ที่นาทีละ 250,000 บาท ไอทีวีมีวิธีการในการกำหนดอัตราโฆษณาโดยพิจารณาต้นทุนของรายการ และค่าเวลาออกอากาศ เพื่อนำมาคำนวณว่าจะขายนาทีละเท่าไร และจะมีการแบ่งเบรกโฆษณากี่ครั้ง

ด้านทรัพยากรบุคคลนั้นดูแลตั้งแต่การรับคนเข้าทำงาน เรื่องตำแหน่ง ค่าตอบแทน และเรื่องสวัสดิการทั้งหลาย ทุกอย่างจะเป็นไปตามขั้นตอนที่ทุกบริษัทจะต้องทำ เพียงแต่ว่าบริษัทจะทำจุดไหนมากจุดไหนน้อย ในเรื่องของทรัพยากรบุคคลจะแบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานหลักคือ ระบบการจัดทำเงินเดือน (Payroll System) ระบบการ On Line (การบันทึกเวลา, เรื่องการลาต่างๆ) และระบบ Finger Scan คือ การสแกนลายนิ้วมือในการบันทึกการเข้าทำงาน แทนการรูดบัตรซึ่งพนักงานมักรูดบัตรแทนกัน ในฝ่ายบุคคลยังมีเรื่องพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relationship) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร โดยมี Call Center สำหรับสอบถามได้ 24

ชั่วโมง ถ้ามีปัญหาของเรื่องการเจ็บป่วย ในเรื่องของอุบัติเหตุ ในเรื่องของบ้านถูกไฟไหม้ น้ำท่วม หรือพ่อแม่เสียชีวิต จะมีคนคอยให้คำปรึกษาตลอด 24 ชม. ส่วนสวัสดิการดูแลตั้งแต่การรักษาพยาบาล เรื่องการส่งตัวไปโรงพยาบาลต่างๆที่บริษัทมีสัญญา การเบิกค่ายาซึ่งสามารถเบิกผ่านระบบ On Line ได้แล้วเพราะฝ่ายบัญชีได้ใช้ระบบขึ้นมาเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการในเรื่องของการลาทั้งลาป่วย ลาทั่วไป ลาพักร้อน(ได้ถึง 15 วัน แล้วยังสะสมได้อีกปีละ 10 วัน) ยังมีลาอีกพิเศษเช่น ลาทำหมัน จนพนักงานมีเวลาทำงานเหลือไม่มาก อาจจะหายไปเป็นเดือน แต่หลังจากบริษัทชินวัตรเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ได้เข้ามาปรับปรุงให้มาเป็นในรูปแบบที่ใกล้เคียงกับของทางชินวัตรกรุ๊ป ซึ่งก็ต้องบอกว่าดีขึ้นและก็ชัดเจนเป็นระเบียบมากขึ้น น่าสังเกตว่าการดูแลเรื่องการจัดซื้อเป็นงานรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ การดูแลเรื่องงบประมาณการจัดซื้อของไอทีวีปีหนึ่งอยู่ในราวๆ 100 ล้านบาท ซึ่งจะต้องทำให้โปร่งใสที่สุด ตัวอย่างเช่น อุปกรณ์กล้อง ผู้ที่จะใช้งานจริงๆคือเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตรายการหรือฝ่ายข่าวเป็นหลัก แต่ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นฝ่ายที่สั่งซื้อเป็นฝ่ายที่กำหนด Spec. เพื่อการจัดการปัญหานี้โดยพยายามหา Supplier ให้มีอย่างน้อยที่สุด 3 รายขึ้นไปในการที่จะเสนอราคาแข่งขัน หลังจากบริษัทที่ได้รับเลือกแล้วจะทำการต่อรองราคา ระยะเวลานี้มีบริษัทที่รับจ้างจัดซื้อให้กับบริษัทใหญ่ๆโดยผ่านทางอินเทอร์เน็ตชื่อว่า E - Procurement ซึ่งเป็นบริษัทที่ธนาคารกรุงเทพ ปูนซีเมนต์ไทย และซีพี เป็นต้น ได้ร่วมกันตั้งบริษัทนี้ขึ้นแล้วให้บริการกับหน่วยงานภายนอกทั่วไปและบริษัทข้างต้นจะให้บริษัทกลางที่ตั้งขึ้นนี้เป็นผู้ทำหน้าที่จัดซื้ออุปกรณ์สินค้าของบริษัทเหล่านั้น เมื่อรวมกันบริษัทใหญ่รวมตัวกันซื้อยอดสั่งซื้อจะมีปริมาณมากทำให้มีอำนาจในการต่อรองราคาได้ถูกลงซึ่งไอทีวีทดลองใช้บริการดูแล้วปรากฏว่าได้ผล นอกจากนี้ยังใช้วิธีการจ้างบริษัท BMC เข้ามาวางระบบการบริหารเงินเดือนซึ่งบริษัทนี้ก็จะเข้ามาประเมินค่างานทุกตำแหน่งและจำแนกตำแหน่งงานใหม่ เมื่อเสร็จแล้วก็วางระบบการบริหารค่าจ้างเงินเดือนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่โดยเอาผลมาเปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆหรือรวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น บางกอกโพสต์ เดอะเนชั่น วิทยุบางสถานี และบริษัท RS Promotion เมื่อได้ระบบนี้มาแล้วสามารถเอามาเป็นตัวเปรียบเทียบกับตลาดทั่วไปว่าเงินเดือนของไอทีวีจ่ายต่ำกว่าหรือสูงกว่าอย่างไร ส่วนในเรื่องของ

สมรรถนะได้ว่าจ้างที่ปรึกษามาวางระบบ "การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถ" เพื่อกำหนดว่า Corporate Competency และ Managerial Competency (สมรรถนะในกลุ่มผู้จัดการและผู้อำนวยการมี 3 ตัว คือ Leadership – People Management – Management Ability ของไอทีวิศวะจะประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง ส่วนการประเมิน Functional ของสายวิชาชีพซึ่งแยกตามฝ่ายแยกตามสายงาน (ต่างกับการเมินทั่วไปเช่น จรรยาบรรณ) เมื่อได้ตัวแปรทั้งหมดมาแล้ว จึงประเมินพนักงานรายบุคคลว่า พนักงานแต่ละคนนี้มี Competency เหล่านี้ในระดับไหนบ้าง และยังขาดตัวไหนบ้าง ต้องมีการอบรมอะไรเพิ่มเติมซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคตภายในปีนี้ ในเรื่องของโบนัสจะมาจากผลการประเมินของหัวหน้างานซึ่งจะมีความลำเอียงระดับหนึ่งซึ่งจะแก้ปัญหาโดยใช้กลไกในการที่จะมาช่วยกลั่นกรองอีกทีหนึ่ง เป็นวิธีที่จะหาค่าที่มาตรฐานก่อนโดยหาเป็นค่ามาตรฐานของแต่ละหน่วย จากนั้นจึงเอาผลการประเมินของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามาแปลงค่าโดยมีค่ามาตรฐานของหน่วยงานนั้นเป็นหลัก การทำเช่นนี้จะทำให้คะแนนที่หัวหน้าให้สูงมากจะถูกลดลงมา ในเวลาเดียวกันคะแนนที่ต่ำเกินไปก็จะถูกปรับให้สูงขึ้นด้วย ที่สำคัญผู้อำนวยการต้องตรวจสอบอีกครั้ง ส่วนในเรื่องของการร้องเรียนของพนักงานเรื่องความไม่เป็นธรรมในหน่วยงาน เรื่องการปรับขึ้นตำแหน่ง การตอบแทนในเรื่องเงินเดือนและโบนัสต่าง ๆ ต้องสดับรับฟังทางอ้อมจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและเป็นการส่วนตัว ในทำนองเดียวกันในด้านการเงิน-การบัญชีได้เอารูปแบบการบริหารด้านการเงินมาจากระบบของชินวัตรมาใช้ หลังจากศาลปกครองจะตัดสินให้ไอทีวีแพคดี เป็นช่วงเวลาที่ทำให้ความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจของพนักงานลดน้อยลงไปพอสมควร ค่าสัมปทานค้างจ่ายโดยผู้บริหารต้องหาเงิน 2,000 กว่าล้านบาทจะหาจ่ายได้หรือเปล่าซึ่งพนักงานมีจิตใจไม่สงบ ส่วนค่าปรับอีกยอดหนึ่งคือ 97,000 ล้านบาทแทบไม่ต้องไปคิด ถ้าไอทีวีไม่มีจ่ายแล้วจะเกิดอะไรขึ้นหรือถ้ามีเงินจ่ายแต่หลังจากนั้นจะดำเนินธุรกิจต่อไปไหวหรือเปล่า หรือถ้าไอทีวีจ่ายเงินพันล้านได้แล้ว พนักงานจะต้องทำงานมากขึ้นหรือเปล่า? พนักงานต้องทำงานมากขึ้นเพื่อให้ได้รายได้มาจ่ายค่าสัมปทานหรือเปล่า? เงินเดือนจะได้ขึ้นไหม? แล้วโบนัสจะได้หรือเปล่า? มันเป็นเรื่องที่พนักงานกังวลใจ และไม่มีใครสามารถจะให้คำตอบได้ เมื่อโบนัสออกช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พนักงานที่มีที่ไปก็

จะลาออกไปเพียงมีใครมาชวนและเสนอในสิ่งที่ใกล้เคียงกันหรือดีกว่าเพราะคิดว่าอนาคตสำหรับที่นี่ไม่มี การสื่อสารในองค์กรจะใช้อีเมลเป็นส่วนใหญ่ถึงผู้ได้บังคับบัญชา ในเวลาไม่นานจะได้รับการตอบรับกลับมา ทุกคนจะเปิดอ่านตลอดเวลาไม่เคยทิ้งเมลให้ค้างอยู่เป็นวัน ถ้าการสื่อสารข้ามหน่วยงานก็ต้องยอมรับว่ามีปัญหา หลายหน่วยงานส่งข้อมูลไปทางอีเมลแล้ว แต่จะใช้เวลาหลายวันกว่าจะเปิดอ่านเมลซึ่งไม่ทันการ มีการสื่อสารด้วยเอกสารเมื่อเป็นเรื่องทางการแต่มีบ่อยครั้งที่มีการเสนอเรื่องข้ามชั้นตอนซึ่งพนักงานมักคิดว่าเป็นเรื่องปกติ ด้านการสื่อสารกับองค์กรภายนอกยังคงใช้อีเมลในการสื่อสารเพราะรวดเร็วและได้ผลดีกว่าการส่งจดหมายออกไป แต่ว่าในหลายๆเรื่องก็ยังคงใช้เป็นเอกสารเพื่อจะต้องการมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน ส่วนในเรื่องการสื่อสารขององค์กรที่สื่อสารต่อประชาชนผู้ชมนั้น ในแต่ละเดือนมีการหารือกันว่าจะทำการโปรโมทอะไรก่อนหลัง ถ้ามีละครใหม่เข้ามา อย่างละครเรื่อง "ทะเลสาบสีเลือด" ก็จะวางกลยุทธ์ในการไปพบลูกค้า มีการโปรโมททางหน้าจอของไอทีวี การทำ Background Listing โดยภาพของละครหรือรายการใหม่เป็นพื้นหลัง การจัดให้มีการส่ง SMS หรือการทำกิจกรรมร่วมกับผู้ชมที่บ้าน กรณีนี้ไอทีวียังทำน้อยเกินไปถ้าเทียบกับคู่แข่ง นั่นอาจจะเป็นเพราะว่าไอทีวีไม่มีดารา หรืออาจจะไม่มีจุดแข็งจริงๆที่จะโปรโมท จุดขายของไอทีวียังไม่ค่อยแข็งแกร่งถ้าเทียบกับช่องอื่นๆ ดังนั้นอาจจะต้องใช้เวทีข้างนอกในการประชาสัมพันธ์สถานียามากขึ้น รวมทั้งสร้างพันธมิตรในวงการอย่างเช่น ค่ายกันตนา หรือค่ายอื่นๆ ซึ่งต้องจัดบ่อยๆ ซึ่งทางไอทีวียังไม่ค่อยลงทุนในเรื่องนี้และคิดถึงผลตอบแทนมากเกินไป

โดยสรุป การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์จะมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน แม้ว่าจะมีความเหมือนกันคือความไม่เป็นธรรมที่บุคลากรรู้สึก ด้วยเหตุนี้สถานีโทรทัศน์หลายแห่งจึงต้องเร่งแก้ไขปัญหามาในองค์กรโดยเฉพาะที่ช่อง 3 เริ่มมีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าลงมาเมื่อไม่นานมานี้ในเรื่อง KPI หรือ Balanced Scorecard เทคโนโลยีทางช่างเทคนิค เทคโนโลยีทางการผลิตรายการ หรือภาษาต่างประเทศ นำสังเกตว่าไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดีซึ่งเฉพาะฝ่ายข่าวจะเป็นหน่วยงานที่มีจิตสำนึกเช่นนี้มากกว่าฝ่ายอื่น หรือสถานีไอทีวี ที่มีการจัดทำ job description ในแต่ละ

ตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินทั้งผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลให้เมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีวีถือว่าอยู่ในขั้นดี เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นทั่วไปอยู่ในขั้นมาตรฐาน ส่วนสถานีช่อง 11 ประสบปัญหากับการทำงานที่อยู่ในระเบียบของราชการ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานองค์การด้านสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่มีระเบียบของข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดความอ่อนแอทางวัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะความไม่สามัคคีกันหรือไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นราชการ

บทสรุป

แนวทางการบริหารสำนักงานขององค์การหนังสือพิมพ์มีระบบคล้ายกันตั้งแต่กระบวนการวางแผนไปจนถึงปัจจัยออก นอกจากมีรายละเอียดต่างกันไปเนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การไม่เท่ากัน เช่น การที่มติชนเป็นองค์การขนาดใหญ่แต่ไม่ใช่เป็นองค์การที่มีรายได้สูงสุด ทำให้มติชนเน้นการใช้สาธารณูปโภค น้ำ ไฟฟ้า หรือโทรศัพท์อย่างประหยัด ลดความสูญเสียในสาธารณูปโภคโดยเปล่าประโยชน์ แม้ว่าที่มาของรายได้มีอยู่ 3 ทางจากทางการ ทำสิ่งพิมพ์คือ การขายสิ่งพิมพ์ การขายพื้นที่ในหนังสือ (โฆษณา) และการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เหลือใช้หรือไม่ใช้หรือเลิกใช้แล้ว เนื่องจากมติชนเป็นหนังสือพิมพ์หัวข่าว-ดำ ปรึกษาเรื่องเสรีภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ ฝ่ายบริหารจะสั่งให้ทำข่าวหรือห้ามเสนอข่าวไม่ได้ ในการบริหารจัดการทั่วไปของเดลินิวส์ให้ผลตอบแทนเฉลี่ยไม่น้อยเพื่อเทียบกับองค์การหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่มักจะอิงเกณฑ์ของระบบราชการ ส่วนที่ได้มากกว่าคือสวัสดิการเช่น ค่าวิชาชีพ ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร และโบนัสถึง 4 เดือน รวมทั้งรถบริการประจำสายเช่น สายการเมือง สายอาชญากรรม หรือสายเศรษฐกิจ หลักการทำงานของฐานเศรษฐกิจมี 3 ประการ ได้แก่ ข้อแรกคือ จะต้องต้องเป็นหนังสือที่แตกต่าง ข้อที่สองต้องเป็นหนังสือที่น่าสนใจ แล้วข้อที่สามต้องทำยาก หากทำได้ง่ายก็มีคนอื่นทำกันทั่วบ้านทั่วเมือง นอกเหนือจากความคิดที่ว่าไม่ต้องเป็นที่หนึ่งในวงการหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจโดยทั่วไป ขอให้ได้เป็นที่สองก็สามารถอยู่ได้ น่าสังเกตว่าฐานเศรษฐกิจให้เช่า

สถานที่และจัดเลี้ยงเพื่อนำรายได้มาหล่อเลี้ยงหนังสือพิมพ์ ทั้งนี้เพื่อหารายได้ และต้องการลดภาพลักษณ์ขององค์กรหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่มักอ้างถึง เสรีภาพแต่กลับเป็นเขตห้ามเข้าไม่ต่างไปจากกองทัพ ลักษณะเด่นในการทำงาน ของหนังสือพิมพ์สยามก็พาคือการขยายเครือข่ายภายในกิจการสื่อสารมวลชน ก่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับหนังสือพิมพ์ เพราะนอกจากสยามก็พาก็จะมี สิ่งพิมพ์หลายหัวแล้ว สยามก็พาไม่ได้มองที่สิ่งพิมพ์อย่างเดียวเนื่องจากโลกก้าว ไปไกลกว่านั้นแล้ว สยามก็พาจึงมีทั้งอินเทอร์เน็ต การจัดรายการโทรทัศน์ รวมทั้งโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุอีกทางหนึ่ง นำสังเกตว่าสยามก็พาให้ seven eleven จัดจำหน่ายทำให้ผู้อ่านหาซื้อได้ง่ายขึ้นและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงตลาด ของสยามก็พาได้เร็ว นิตยสารส่วนใหญ่มักมีความเหมือนกันในการขายเนื้อหา ข่าวสารและภาพที่มีความสวยงาม ฉะนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นอันจำเป็นต้องทำให้พยายามหาโฆษณามาลง แม้นิตยสารบางฉบับพยายามฝืนข้อเท็จจริงดังกล่าว แต่ก็ปฏิเสธต้นทุนของนิตยสารที่แพงขึ้นไม่ได้ดังเช่นนิตยสารขวัญเรือน เพราะ ยิ่งขายนิตยสารจำนวนมากยิ่งต้องหาโฆษณามากขึ้นตามไปด้วย จึง จำเป็นต้อง พยายามหาวิธีการที่ทำให้สินค้าเหล่านั้นมาลงในนิตยสาร ซึ่งมีผลทำให้ เปลี่ยนแปลงแนวคิดของผู้อ่าน นิตยสารเล่มไหนมีโฆษณามาก มีจำนวนหน้า หนามาก ก็แสดงว่าหนังสือเล่มนั้นได้รับความนิยมหรือแสดงว่านิตยสารเล่มนี้ดี เมื่อความรู้สึกเหล่านี้ถูกปลูกฝังซ้ำๆกลายเป็นว่า โฆษณามีบทบาทมากที่สุดในการ ทำนิตยสาร การต่อสู้ของพนักงานในองค์กรต่อกระแสแนวใหม่ทำให้สกุล ไทยพยายามคงความเป็นระบบครอบครัวอยู่ เพราะข้อดีอยู่ที่ผู้บริหารใช้ความ ใกล้ชิดในการทำความเข้าใจ อะลุ่มอล่วย หรือผ่อนหนักผ่อนเบา แต่ก็มีข้อเสียใน การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการข้างหน้า การแข่งขันกันสูงมากทำให้นิตยสารบาง ฉบับใช้นโยบายในเชิงลบเช่นกិនรีที่มีการทำงานค่อนข้างเคร่งครัดเนื่องจากมี บทลงโทษค่อนข้างรุนแรง แม้แต่การเน้นคุณภาพและเวลาของการจัดพิมพ์ทำให้ ต้องเปลี่ยนโรงพิมพ์มาแล้วถึง 3 ครั้ง ในขณะที่ อมรินทร์พรินต์ติ้งกลับเน้น นโยบายเชิงบวกที่อย่างน้อยพนักงานทุกคนจะต้องเข้าฝึกอบรม 1 ครั้ง อัน เป็นไปตามเกณฑ์ของ KPI ซึ่งวัดและประเมินผลงานในรูปแบบของงานกลุ่มและ งานบุคคลที่แสดงออกมาในรูปผลของงาน ในขณะที่บางแห่งต้องผสมผสาน ระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่เช่น อสท.ที่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทาง

ราชการ แต่ต้องพยายามเลียนแบบทุกอย่างให้เหมือนกับธุรกิจส่วนตัวต้องหาเลี้ยงตัวเองเหมือนกัน ซึ่งแตกต่างไปจากนิตยสารหัวนอกที่ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานทุกระดับไม่ว่าบก.ตั้งแต่บก.บห.ลงไปจะมีค่าเดินทางให้ มีค่ามือถือ ส่วนบรรณาธิการอาจจะมียานยนต์ส่วนตัวเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนที่ขายจะให้ค่าน้ำมัน ละค่าอินเทอร์เน็ตลูกค้า ทุกแผนกจะมีสวัสดิการอื่น เช่น ค่าทำฟัน มีกองทุนที่ทำให้พนักงานเก็บเงินได้มากขึ้น แต่แรงจูงใจสำหรับคนทำนิตยสารที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน นิตยสารเช่น Honeymoon+Travel ให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงานและเน้นในเรื่องการใช้บริการจากสายส่งซึ่งเป็นเสียงสะท้อนในการพัฒนานิตยสาร สายส่งในปัจจุบันทำงานได้เป็นระบบมากขึ้น เช่น สามารถทราบยอดการคืนหนังสือเร็ว ทราบว่าพื้นที่ไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดบอด และแต่ละแผงขายมากน้อยเท่าไร เพื่อทางนิตยสารจะได้นำมาวางแผนกระจายสินค้าได้ถูกต้อง ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียงเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันทำให้แต่ละสถานีหาทางออกในการดำเนินงานไม่เหมือนกัน สวท.มีโครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่เป็นอิสระต้องรับนโยบายกรมประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล แต่ในแง่นโยบายการแข่งขันกับสถานีแห่งอื่นในเชิงพาณิชย์ยังคงอยู่ภายใต้การตัดสินใจของกรมประชาสัมพันธ์ การทำงานยังต้องอาศัยพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวซึ่งมีส่วนเหลือล้นในเรื่องสวัสดิการ และขวัญกำลังใจ ส่วนอสมท.ยอมรับว่าการบริหารวิทยุสมัยใหม่ต้องยอมรับในเรื่องความเสี่ยงเพราะความเสี่ยงคือผลตอบแทนทางรายได้ แต่ปัญหาขององค์กรในการดำเนินธุรกิจติดขัดในระบบเรื่องของบัญชี เรื่องของกฎหมาย หรือเรื่องของกลไกภายในเป็นอย่างมาก สถานีวิทยุกองทัพบกมีความชัดเจนในเรื่องความเป็นระบบราชการมากกว่าสถานีอื่นๆ เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานตั้งแต่ 9.00-17.00 น. โดยดูแลเอกสาร รับเอกสารเข้า ส่งเอกสารออก การเบิกจ่ายให้กับบก. รับข่าวที่ผู้สื่อข่าวที่ส่งข่าวเข้ามา ผู้ประกาศ พิมพ์งาน ทำสปีด คมคิวเรื่องโฆษณา และดูในเรื่องของการเบิกจ่ายและการทำตารางเวร สถานีขนาดกลางซึ่งอยู่ในรูปเครือข่าย เช่น ร่วมด้วยช่วยกัน พบปัญหากับนักข่าวรุ่นใหม่ที่ดัดจริตถามแต่เรื่องมือถือ เรื่องไอที หรือเรื่องรถ มากกว่าความมุ่งมั่นในการทำงานพวกที่มันคงมีแนวคิดมีอุดมการณ์ มีจำนวนน้อยลง หรือผู้เข้าสัมภาษณ์สถานีวิทยุกองปราบฯ ต้องทำตัวอยู่ใน

กฎเกณฑ์และคำสั่งของกองปราบฯ หน้าที่หลักต้องพยายามหาสปอนเซอร์เข้ามา ให้เต็ม รวมทั้งเครือข่ายอาร์เคมีเดียที่ติดถึงสถานีวิทยุชุมชนที่มีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เพราะจริงๆ แล้ววิทยุชุมชนตามรัฐธรรมนูญไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่วิทยุเพื่อประกอบการแต่อ้างว่าเพื่อชุมชนเป็นตัวแทนปัญหาสำหรับเครือข่ายสถานีวิทยุเช่น อาร์เคมีเดีย สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่นวิทยุมก. แม้พนักงานแยกออกมาจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยแล้ว แต่อัตราเงินเดือน การรักษาพยาบาล และการประกันชีวิตไม่แตกต่างไปจากข้าราชการ สถานีวิทยุจุฬาต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยต้องอธิบายให้พนักงานฟังว่าทางสถานีต้องการพนักงานในแบบที่อยู่ร่วมกันได้ในองค์กรโดยความสำเร็จมาจากการตลาดอยู่ในลำดับหลังๆ ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ยังเป็นรูปแบบราชการเต็มตัวต้องประสบปัญหากับจำนวนข้าราชการลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างบุคคลข้างนอกเข้ามาปฏิบัติงานเหมาะ สำหรับการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์จะมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน แม้ว่าจะมีความเหมือนกันคือความไม่เป็นธรรมที่บุคลากรรู้สึก ด้วยเหตุนี้สถานีโทรทัศน์หลายแห่งจึงต้องเร่งแก้ไขปัญหภายในองค์กรโดยเฉพาะที่ช่อง 3 เริ่มมีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าลงมาเมื่อไม่นานมานี้ในเรื่อง KPI หรือ Balanced Scorecard เทคโนโลยีทางช่างเทคนิค เทคโนโลยีทางการผลิตรายการ หรือ ภาษาต่างประเทศ น่าสังเกตว่าไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดีซึ่งเฉพาะฝ่ายข่าวจะเป็นหน่วยงานที่มีจิตสำนึกเช่นนี้มากกว่าฝ่ายอื่น หรือสถานีไอทีวี ที่มีการจัดทำ job description ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินทั้งผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลให้เมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีวีถือว่าอยู่ในขั้นดี เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นทั่วไปอยู่ในขั้นมาตรฐาน ส่วนสถานีช่อง 11 ประสบปัญหากับการทำงานที่อยู่ในระเบียบของราชการ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานขององค์กรด้านสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่มีระเบียบของข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดการอ่อนแอทางวัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะความไม่สามัคคีกันหรือไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นราชการ

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีเป็นกลุ่มงานที่มีบทบาทในองค์การ สื่อมวลชน โดยจะศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในส่วนนี้ทั้งในแง่ หลักคิดและการปฏิบัติงานซึ่งพนักงานที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้มักมาจากสายวิศวกร เทคโนโลยีและช่างเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงพิมพ์ใน กรณีของสื่อสิ่งพิมพ์ และห้องส่งหรือสถานีออกอากาศในกรณีของสื่อ วิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อ หนังสือพิมพ์

งานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของหนังสือพิมพ์มีดิ้นไม่ได้แตกต่างจากที่อื่น ซึ่งงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีที่ถือเป็นเรื่องใหญ่ของสิ่งพิมพ์คือการซื้อแท่นพิมพ์ ส่วนมากจะส่งพนักงานไปดูงานเกี่ยวกับการแสดงทางการพิมพ์ที่เยอรมันหรือ สิงคโปร์ ช่างโรงพิมพ์มีหน้าที่ทางการพิมพ์ ไม่มีการวิจัยและพัฒนา แก้ปัญหาไป ตามปัญหาที่พบ แต่ก็เก็บเป็นสถิติไว้เหมือนกัน แต่ทั้งนี้ก็พยายามติดตาม นวัตกรรมต่างๆเพื่อนำมาใช้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยอยู่ บนพื้นฐานความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทดังเช่นการใช้ คอมพิวเตอร์ในระบบ e-printing เพื่อควบคุมประสานงานทั้งระบบการพิมพ์ ระบบก่อนการพิมพ์ ระบบภาพขาว และระบบภาพต่างๆที่ใช้ออนไลน์โดยไม่ใช้ ฟิล์มสามารถส่งข่าวในขั้นตอนเดียวไปถึงโรงพิมพ์โดยไม่ต้องใช้ฟิล์ม การพัฒนา ดังกล่าวต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง เพราะการลงทุนแท่นพิมพ์มีมูลค่า มหาศาล หากใช้งานไม่เต็มประสิทธิภาพเงินทุนจะไปจมอยู่ที่แท่นพิมพ์ ยิ่งหาก เป็นเงินกู้ยืมก็ต้องจ่ายดอกเบี้ยสูง แท่นพิมพ์ต้องใช้ให้เต็มศักยภาพและต้องใช้ให้ นานที่สุดเท่าที่ทำได้ แม้ว่าช่องทางการลงทุนจะมีหลายทางทั้งจากการกู้ และการ ระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ แต่มติชนเลือกที่จะค่อยเป็นค่อยไปไม่ได้ระดมทุน หรือกู้เงินตั้งแต่ฟองสบู่แตก เพราะเทคโนโลยีก้าวหน้าไปเร็วกว่าเงินทุนที่เทลง ไปทางด้านนี้ กระนั้นเงินที่เก็บออมไว้มีกว่าห้าร้อยล้านบาท ได้เอาไปลงทุนโรง พิมพ์ใหม่ประมาณครึ่งหนึ่ง ส่วนใหญ่ผู้บริหารเลือกที่จะนำไปพัฒนาบุคลากร

มากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในองค์การหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางจัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งเข้าข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที ในกรณีของสยามกีฬาได้แยกโรงพิมพ์ออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือกชนิดของกระดาษพร้อมทั้งพิจารณาการลดต้นทุนประกอบด้วย ไปจนถึงประสิทธิภาพของแท่นพิมพ์เร็วพอหรือไม่ ปกติในกลุ่มผู้บริหารสยามกีฬาก็พยายามพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย แต่เทคโนโลยีไปเร็วมาก ในแง่การลงทุนระบบทางด้านเทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้ให้คุ้มก่อน ถ้ามันพอไปได้ไม่ทำให้เสียหายก็ต้องหาทางใช้ไปก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้องตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยจากคู่แข่งชันมากกว่า เพราะหากคู่แข่งชันก้าวไปไกล ก็จำเป็นที่ทางองค์การต้องขยับก้าวตามไปด้วย แต่เนื่องจากงานเทคนิคและเทคโนโลยีเป็นงานที่ฝ่ายสำนักงานและฝ่ายวารสารศาสตร์ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว การขยับในเรื่องนี้จึงต้องใช้เวลาพอสมควร เพราะทั้งฝ่ายสำนักงานและกองบรรณาธิการเข้าใจแต่ในเรื่องของคนและเรื่องของข่าว คิดแต่เพียงเขียนต้นฉบับให้เสร็จตามกำหนดเวลา และมีสวัสดิการที่เป็นขวัญกำลังใจที่เพียงพอ

โดยสรุป องค์การหนังสือพิมพ์ทุกฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูง งบประมาณทางด้านนี้เป็นทางเลือกสุดท้ายหากหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นส่วนใหญ่ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำไปพัฒนานุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยามกีฬาได้แยกโรงพิมพ์ออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือกชนิดของกระดาษพร้อมทั้งพิจารณาการลดต้นทุนประกอบด้วย ในแง่การลงทุนระบบทางด้านเทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้ให้คุ้มก่อน ถ้ามันพอไปได้ไม่ทำให้เสียหายก็ต้องหาทางใช้ไปก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้องตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยจากคู่แข่งชันมากกว่า ยกเว้นหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับ

ว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวาง
จัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งเข้าข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อนิตยสาร

นิตยสารขวัญเรือนเป็นตัวแทนของนิตยสารในแนวนุรักษ์ซึ่งผู้บริหาร
เห็นตรงกันว่า ขวัญเรือนไม่มีอะไรหวือหวาหรือสะดุดตาในแง่เทคนิค เพราะ
ยอมรับว่าเทคโนโลยีมีต้นทุนสูงมาก ซึ่งไม่สามารถทำได้ ในช่วงที่มีการปรับปรุง
แท่นพิมพ์ก็เป็นการปรับปรุงในขั้นพื้นฐานมากกว่าการแสวงหานวัตกรรม
ทางด้านนี้ ที่สำคัญเรื่องเทคนิคในการพิมพ์ เช่น การทำเพลทแม่พิมพ์ ทาง
นิตยสารจ้างบริษัททำเพลทอื่นทำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของบริษัทเหล่านี้ในการพัฒนา
เทคโนโลยีของตัวเอง นวัตกรรมเป็นเรื่องที่บริษัทรับจ้างต้องนำเสนอต่อขวัญ
เรือน เพราะถ้าบริษัทรับจ้างดังกล่าวไม่ปรับปรุง ทางนิตยสารส่วนใหญ่ซึ่งไม่ได้
จัดพิมพ์เองก็คงย้ายไปทำที่โรงพิมพ์อื่น เพราะบางทีสิ่งใหม่ๆที่เข้ามาอาจช่วยทำ
ให้ลดต้นทุนด้วย แม้ว่าประเภทของกระดาษจะมีหลายชนิด แต่ขวัญเรือนเลือกใช้
3 แบบคละกัน ได้แก่ อาร์ตมัน กระดาษปอนด์ และกระดาษปรู๊ฟ (พิมพ์ส่วนที่เป็น
ขาว-ดำ) การที่ไม่เปลี่ยนเป็นกระดาษปอนด์เพื่อจะพิมพ์ได้สวยงามเพราะขวัญ
เรือนไม่ต้องการขายที่ราคา 80- 90 บาท ทั้งนี้เพราะกลุ่มเป้าหมายของขวัญเรือน
ไม่ใช่ตรงนั้น การที่หนังสือจะใช้กระดาษอาร์ตทั้งเล่มเป็นสิ่งฟุ่มเฟือยโดยใช้เหตุ
เนื่องจากนิตยสารเป็นหนังสือที่อ่านทิ้ง ยิ่งกว่านั้นยังสะท้อนแสงมาก อ่านแล้วไม่
สบายตา ต้องพลิกไปพลิกมา เพื่อไม่ให้สะท้อน แม้จะมีความสวยงามก็ตาม หาก
ใช้กระดาษอาร์ตทั้งเล่ม จะเป็นอาร์ตด้านเพราะไม่สะท้อนแสง การทำด้วย
กระดาษอาร์ตเพื่อเพิ่มภาพพจน์เพิ่มเอกลักษณ์ ล้วนเป็นปัจจัยเล็กๆ ซึ่งสมัยนี้
กลายเป็นปัจจัยใหญ่ไปแล้ว อย่างไรก็ตามการรับเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาต้องค่อย
ทำค่อยไปเพื่อมิให้งานสะดุด การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบพร้อมกันทีเดียวย่อมทำ
ให้งานติดขัดส่งผลต่อการจำหน่าย ในกรณีของอมรินทร์พริ้นติ้งจะเลือกใช้
กระดาษแตกต่างกันไปในแต่ละนิตยสาร เพราะแต่ละเล่มจะให้ความรู้สึกที่ไม่
เหมือนกัน บางเล่มจึงเลือกใช้อาร์ตมัน บางเล่มใช้อาร์ตด้าน เช่น National
Geographic ที่เน้นรูป และสีสด จะเลือกใช้อาร์ตมัน หรือแพรวเป็นนิตยสารที่เน้น
การอ่าน ก็ใช้อาร์ตด้านที่ไม่สะท้อนสายตา ส่วนบ้านและสวนเป็นอาร์ตมันเพราะ

เน้นรูปโดยตรง และนิตยสาร room ใช้อาร์ตด้านเพราะต้องการความรู้สึกที่ทันสมัย เนื่องจากเทคโนโลยีมีความสำคัญซึ่งแต่ละแห่งจะมีการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมือนกัน เพื่อให้ทันกับเรื่องคุณภาพจึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี เช่นเรื่องงานพิมพ์อยู่เสมอ ในขณะที่กอง บก. ไม่ต้องคอยคำนึงถึงเทคโนโลยีมากนักเพราะใช้แค่คอมพิวเตอร์คอยปรับปรุงโปรแกรมใหม่ๆ เท่านั้นเอง นำสังเกตว่าในบางเรื่องก็ไม่อาจตามนวัตกรรมได้ทันเช่น นิตยสารบ้านและสวนซึ่งเน้นภาพยังคงต้องใช้ฟิล์มอยู่เพราะให้รายละเอียดและมิติมากกว่าการถ่ายด้วยระบบดิจิตอล ในส่วนที่ไม่ได้มีความสำคัญมากนักก็อาจใช้ระบบดิจิตอลในการถ่ายรูปเพราะประหยัดค่าฟิล์มและค่าล้างรูป ในกรณีของนิตยสารออส. ได้ก้าวตามเทคโนโลยีพอสมควรแต่ไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำสมัย เพราะอุปกรณ์หลายอย่างเช่น กล้องถ่ายรูปยังใช้ฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก. เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่า ซึ่งอาจมีบางคอลัมน์ที่เปลี่ยนมาใช้กล้องดิจิตอล ซึ่งก็ไม่ได้ปิดกั้นนวัตกรรม นิตยสารบางเล่มเปลี่ยนมาใช้กล้องดิจิตอลด้วยเหตุผลของความประหยัด สะดวกต่อการทำงาน สามารถทดสอบแล้วเห็นภาพเลย อย่างน้อยนิตยสารออส. ต้องจ่ายค่าฟิล์มเดือนหนึ่งตกประมาณ 2-3 หมื่นบาท ทั้งเนื่องจากคอลัมน์ที่เป็นสารคดีเกือบทั้งหมดเลือกที่จะใช้กล้องแบบฟิล์มอยู่ เพราะสารคดีจะเป็นเรื่องใหญ่ที่โชว์ภาพและมีหน้าจำนวนมาก ในขณะเดียวกันรูปถ่ายที่ได้ต้องสอดคล้องกับระบบการพิมพ์ เพราะหากใช้ภาพดิจิตอลเมื่อเข้าสู่กระบวนการพิมพ์สีจะเพี้ยนและซีดลง การที่จะบังคับให้โรงพิมพ์ละเอียดในเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องยาก เพราะโรงพิมพ์ที่ชนะการประมูล เช่นสัญญาแบบปีต่อปีได้มาจากระบบการประมูลของระบบราชการแบบ e-auction หากเป็นระบบเอกชนคงต่อราคาได้มากกว่านี้ เพราะค่าพิมพ์แต่ละปีประมาณ 25 ล้านบาท เมื่อได้มาแล้วก็ไม่สามารถที่จะไปบีบให้ทำคุณภาพตามที่ทางนิตยสารต้องการได้ กระดาษที่ใช้ผลิตอยู่เป็นกระดาษซิลส์ซึ่งอยู่กึ่งกลางระหว่างมันกับด้าน ข้อดีคือ ไม่สะท้อนแสงมากนัก ทำให้คนอ่านที่เป็นคนสูงวัยอ่านได้ และสีสดใสดูได้ระดับ นิตยสารในเครือของ Group Publisher of Hachette จะใช้กระดาษนอกทั้งหมดแต่ไม่ได้ใช้กระดาษจากที่เดียวกัน คนละซัพพลาย ถ้าใช้ที่เดียวกันหมดอย่างที่เคยใช้ของฟินแลนด์ หากมีปัญหาบางประการจะแก้ไขไม่ได้ เช่น เคยประท้วงกันที่ฟินแลนด์ไม่สามารถปล่อยกระดาษออกมา เพราะฉะนั้นต้องกระจายซัพพลายเออร์ให้ค่อนข้างกว้าง

เพื่อทำงานจะได้ไม่สะดุด อาทิ Elle & Elle Décor ใช้กระดาษที่ UPM เป็นซัพพลายเออร์กระดาษ ส่วน Marie Claire กับ Cleo จะใช้ของดับเบิลเอ เพราะแท่นพิมพ์ไม่สามารถพิมพ์กระดาษของไทยได้ ทางบริษัทสามารถหาแหล่งกระดาษเองได้โดยผ่านการพิจารณาจากบริษัทแม่ต่างประเทศ เพราะบริษัทแม่ต้องให้การยอมรับเรื่องคุณภาพของหนังสือ เนื้อกระดาษเหลืองไปหรือขาวไปไม่ได้ เพราะมีผลกับค่าสีด้วย โดยเฉพาะหน้าโฆษณาเป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าสีเพี้ยนผิดไปนิดเดียว ลูกค้าก็ไม่จ่ายเงินแล้ว ดังนั้นจึงต้องดูคุณภาพโรงพิมพ์ ความสามารถในการพิมพ์ และวัตถุดิบที่ใช้ต้องให้ได้มาตรฐาน ซึ่งทางบริษัทให้ความสำคัญเพราะธุรกิจหลักของบริษัทคือ เรื่องระบบการพิมพ์ โดยเฉพาะเป็นบริษัทแรกที่ใช้ระบบเว็บในการพิมพ์ รวมถึงการทำระบบพิสูจน์สีโดยดิจิทัล นอกจากนี้เรื่องโปรแกรม วิธีการผลิต และการตลาด ต้องซื้อซอฟต์แวร์จากภายนอกเพื่ออัปเดตและติดตามตลาดได้ ซึ่งทำให้ตามคู่แข่ง หรือสื่ออื่นๆ ได้ หรือการใช้งบประมาณของลูกค้า รวมทั้งการติดตามภายในองค์กรด้วย การใช้เทคโนโลยีขึ้นกับกองไหนหรือแผนกไหนต้องการ ก็สามารถเสนอขึ้นมา จะมีคณะทำงานมาร่วมศึกษากัน ซึ่งทางสำนักงานจะสนับสนุนข้อมูลที่ต้องการให้ หรืออาจเชิญบริษัทให้เข้ามาเปรียบเทียบสเปค หรือรับเทคโนโลยีจากเมืองนอกเช่นที่สิงคโปร์ หรือฮ่องกง ซึ่งจะรายงานให้ทราบ ว่า รูปแบบของโปรแกรม หรือเวอร์ชันต่างๆ เปลี่ยนเป็นของใหม่แล้ว

โดยสรุป องค์การนิยสารมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาที่สูงมาก เช่นขบวนเรือหรือนิตยสารดั้งเดิมไม่มีอะไรหรือหาหรือสะดุดตาในแง่เทคนิค เพราะยอมรับว่าเทคโนโลยีมีต้นทุนสูงมากซึ่งไม่สามารถทำได้ ในช่วงที่มีการปรับปรุงแท่นพิมพ์ก็เป็นการปรับปรุงในขั้นพื้นฐานมากกว่านวัตกรรมทางด้านนี้ หรือนิตยสารออสท.ยังใช้กล้องถ่ายรูปแบบฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก.เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่าทั้งที่ค่าใช้จ่ายสูงกว่า ซึ่งอาจมีบางคอลัมน์ที่เปลี่ยนมาใช้กล้องดิจิทัล ซึ่งก็ไม่ได้ปิดกั้นนวัตกรรม แต่นิตยสารบางฉบับเพื่อให้หน้าหนักกับเรื่องคุณภาพเช่นอมรินทร์พริ้นติ้งจึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเช่นเรื่องงานพิมพ์อยู่เสมอ หรือนิตยสารหัวต่างประเทศ จะใช้กระดาษนอกและไม่ได้ใช้กระดาษจากแหล่งเดียวกันทั้งหมดเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อต้องการให้คุณภาพของนิตยสารทัดเทียมในต่างประเทศ

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อวิทยุ

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้องส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็น เนื่องจากงบประมาณของกรมประชาสัมพันธ์ได้จำนวนไม่มาก ในขณะที่สวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้งบประมาณน้อยตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ทำให้สวท.ต้องไปแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นภาครัฐเพื่อหารายได้เข้ามาพัฒนาเทคนิค ยิ่งวันเวลาผ่านไปคนเลือกใช้สื่อวิทยุน้อยลงจะยิ่งมีผลกับความเป็นอยู่ของสื่อวิทยุกระจายเสียง ที่เป็นเช่นนี้เพราะตัวเลขของเครื่องรับวิทยุมีผู้น้อยลง อย่างไรก็ตามอาจมีคนฟังวิทยุไม่ได้น้อยลงอย่างที่คิดเพราะคนฟังส่วนหนึ่งไม่ได้เปิดเครื่องรับวิทยุแบบเดิมที่ฟังกันทั้งครอบครัว แต่หันมาใช้วิทยุมือถือและวิทยุออนไลน์บนเว็บไซต์แทนที่แม้บางส่วนอาจจะรับฟังเอ็มพี 3 หรือ เอ็มพี 4 เช่นเดียวกับสถานีวิทยุสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลย อย่างว่าแต่เครื่องส่งแม้กระทั่งไมโครโฟนดี ๆ ก็ควรจะหาเพิ่มมากขึ้นซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก บุคลากรทั้งหมดในเรื่องของการผลิตโดยเฉพาะโฆษณา หรือผู้ประกาศใช้ทีมของศูนย์ข่าววิทยุ อยู่กันแบบลูกหลาน ส่วนข่าวเป็นผู้สื่อข่าวจากบก.โทรทัศน์นำเสนอเข้ามา ผู้ควบคุมระบบกับเจ้าหน้าที่คอนโทรลมาจากทหารที่สื่อสารสะพานแดงเป็นผู้ประสานกับคลื่น 103 ในการถ่ายทอดสัญญาณออกไป การทำงานของบริษัท อาร์ เค มีเดีย มีช่างเทคนิคเป็นพนักงานบริษัทมาเข้าเวรกันเป็นกะ ทางบริษัทต้องเปลี่ยนอาหลั้ยและแก้ไขเป็นประจำ แม้กระทั่งการย้ายเสาอากาศที่อยู่ติดกับห้องส่งออกไปเพื่อให้สัญญาณดีขึ้นทั้ง ๆ ที่อุปกรณ์เครื่องส่งเป็นความรับผิดชอบของทางต้นสังกัดดูแล แต่ทางบริษัทซึ่งรับสัมปทานมาก็ต้องซ่อมเอง ปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เพราะต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา เรื่องทำนองนี้ไม่ทำก็ไม่ได้ ลงทุนมากก็ไม่ได้ เพราะไม่ทราบว่าจะได้ต่อสัมปทานหรือไม่ สถานการณ์ดังกล่าวจะมีปัญหาน้อยลงสำหรับสถานีวิทยุขนาดเล็กโดยเฉพาะสถานีของสถาบันทางการศึกษาที่มีการทำงานคล้ายคลึงกับปรัชญาพอเพียง ทั้งนี้เพราะความสามารถของบุคลากรรองรับปัญหาได้โดยเฉพาะมีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา พยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเช่น การนำเอาระบบ Radio Automation System ซึ่งมีราคาถูกแต่มีประสิทธิภาพใกล้เคียงกับ Software ที่ใช้ในการออกอากาศ เมื่อมี

การใช้ Radio Automation System จะใช้จำนวนคนน้อยลงในขณะที่มีระบบการออกอากาศที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น อันที่จริง Sam ซึ่งเป็นยี่ห้อของ Radio Automation System จะใช้ในกลุ่มสถานีวิทยุชุมชน ซึ่งสถานีวิทยุชุมชนรับเอาความคิดนี้มาจากวิทยุชุมชน ซึ่งสถานีวิทยุชุมชนกลับมีความทันสมัยกว่าสถานีวิทยุหลักมาก เพราะผู้ประกอบการของวิทยุชุมชนมีเงิน และความคล่องตัว โดยเฉพาะวิทยุชุมชนมี IPStar ซึ่งใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมาก และใช้โปรแกรม Radio Automation เกือบทั้งหมด ซึ่งสถานีวิทยุชุมชนปรับเปลี่ยนระบบใหม่นี้ไปแล้ว 20% และคาดว่าจะเสร็จสิ้นในปลายปี 2550 โดยใช้งบประมาณหลักแสน แทนที่จะเป็นหลักหลายล้าน ซึ่งจะต้องฝึกอบรมบุคลากรจากส่วนกลางไล่ไปสู่อำเภอต่างจังหวัด ส่วนอินเทอร์เน็ตใช้บุคลากรของสถานีวิทยุแต่ server ฝากไว้กับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งมีความเร็วสูงมีเครือข่ายที่กว้างขวาง เว็บไซต์ใช้ชื่อ kugreenradio.net เมื่อก่อนเป็นเว็บราชการขายสินค้าไม่ได้ ต้องจดทะเบียนเว็บใหม่ เอาสินค้าโอท็อปเข้ามาลงขายดู จัดทัวร์เกษตร และเอาศูนย์ข่าวเข้ามารวมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสป็อคโฆษณา สิ่งที่ตั้งใจไว้คือจะพัฒนาเป็นระบบดิจิตอลเพราะเทคโนโลยีของ AM ดิจิตอลเป็นระบบคู่ขนานเนื่องจากยังสามารถใช้คลื่นเดิมอยู่ควบคู่กันไปทั้งที่เป็นดิจิตอลและที่เป็นอนาล็อก อาจเป็นไปได้ที่จะพัฒนาคอนเวอร์เตอร์ AM ดิจิตอลแห่งแรกของประเทศไทยในระบบ DRM ซึ่งอาจจะฟังเข้าใจ เพราะจีนสามารถทำเครื่องรับวิทยุดิจิตอลในราคาที่ถูก เพื่อให้เห็นศักยภาพของ AM ดิจิตอลเทียบเคียงกับระบบ FM ซึ่งตั้งแต่ต้นที่ผู้บริหารไม่ได้มองระบบ FM พิจารณาแต่จะทำอย่างไรให้ AM เป็นที่รู้จักไม่ใช่เฉพาะรายการลูกทุ่งหมอลำเท่านั้น ในการถ่ายทอดสดต้องมีความพร้อมด้านเทคนิค ทุกวันนี้ใช้เครื่องอุปกรณ์เล็กๆ เป็นกระเป๋าทิ้งขว้างไปใช้ชิมเสียบเข้าไปแล้วกดเบอร์โทรมือถือเข้ามายังสถานีไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องรอคู่สายขอให้มีคลื่นวิทยุก็ถ่ายทอดได้ แต่การถ่ายทอดต้องยังเข้ามาส่วนกลางก่อน จากส่วนกลางขึ้นดาวเทียม และดาวเทียมทำหน้าที่จ่ายสัญญาณไปทั่วประเทศไม่ว่าจะอยู่มุมไหนของโลก ซึ่งสถานีวิทยุในต่างจังหวัดมีอุปกรณ์พร้อมถ่ายทอดสดเช่นกัน ยิ่งกว่านั้นสถานีวิทยุชุมชนเป็นเครือข่ายแรกที่ถ่ายทอดทางอินเทอร์เน็ตทั่วโลกมานานแล้ว โดยเจ้าหน้าที่เทคนิคมีเพียง 2-3 คน ทำงานได้ทุกอย่าง สามารถช่วยผู้ดำเนินรายการได้ เครื่องส่งที่ใช้ตั้งอยู่ที่หนองแขมติดอำเภอกะทู้มณฑลภูเก็ต

สมุทรสงครามมีกำลังส่ง 10 กิโลวัตต์ ในส่วนของสถานีวิทยุจุฬา คณะกรรมการประจำสถานีมีอาจารย์จากคณะวิศวกรรมเป็นกรรมการอยู่ด้วยซึ่งจะมีความเชี่ยวชาญทางด้านพวกเครื่องส่ง พวกดิจิตอล และการออกอากาศ มาช่วยให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิค ส่วนด้านไอทีจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นพนักงานดูแลเกี่ยวกับเว็บไซต์ของทางสถานี ซึ่งสามารถฟังวิทยุทั้งสดและย้อนหลังได้ปีครึ่ง โดยได้รับการรับรองจากไอเอสโอ 9001 เวอร์ชัน 2000 สามารถรับผู้ฟังพร้อมกันได้ 300 คน เข้ามาชมเว็บไซต์ซึ่งมีทั้งข้อความ ภาพ และเสียง สมรรถนะของทางสถานีเคยถ่ายทอดเสียงจากจังหวัดเชียงใหม่กลับมากรุงเทพฯ และสามารถถ่ายทอดเสียงออกอากาศร่วมกัน 5 สถานีในฐานะร่วมกันผลิตรายการครอบคลุมสถาบันการศึกษา 11 สถาบันพร้อมกันในตอนเที่ยงถึงบ่ายโมง พันธมิตรทั้งหมดจะรับฟังรายการนี้ได้พร้อมกันทั้ง 53 จังหวัด โดยใช้เทคนิคผสมผสานระหว่างโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต โดยมองว่าการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านดาวเทียมไม่มีความคุ้มค่าเชิงภารกิจเท่ากับการทำงานแบบที่ทำกันอยู่ขณะนี้ สถานีวิทยุจุฬาอยู่ระหว่างการปรับปรุงเทคโนโลยีให้เป็นระบบดิจิตอลทั้งหมด อย่างน้อยตอนนี้มีห้องออกอากาศที่เป็นดิจิตอลทั้งหมดหนึ่งห้อง มีห้องบันทึกเสียงดิจิตอลอีกหนึ่งห้องสมบูรณ์แบบ ในขณะที่ห้องอื่นๆ อีกสามห้องจะเป็นลักษณะผสม เพื่อให้ผู้ผลิตรายการภายนอกที่ยังไม่ชำนาญเกี่ยวกับเรื่องดิจิตอลได้ใช้งานโดยการที่ผสมระหว่างอานาล็อกและดิจิตอล ซึ่งมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกเสียงทุกห้องในการแปลงสัญญาณจากอานาล็อกมาเป็นดิจิตอลก่อนที่จะออกอากาศ เนื่องจากสถานีวิทยุจุฬาไม่ได้เป็นคลื่นเพลงโดยเฉพาะที่จะต้องลงทุนเพื่อจัดหาซอฟต์แวร์อัดโน้มนัดลงใน server เพราะต้องชำระค่าลิขสิทธิ์ ซึ่งผู้ผลิตของสถานีอาจจะต้องให้ความละเอียดอ่อนกับการผลิตรายการ เช่น จะต้องก๊อปปี้ซีดีนั้นลงไปไว้ในคอมพิวเตอร์แล้วก็ร้อยต่อกันเพื่อให้เป็นรายการที่นำไปออกอากาศ สถานีวิทยุจุฬามีเครื่องส่งอยู่ในมหาวิทยาลัย 2 เครื่อง ความแรง 5 กิโลวัตต์ ในอนาคตหากอินเทอร์เน็ตมีลักษณะที่เป็นมัลติมีเดียก็น่าจะข้อมูลข่าวสารเข้ามือถือ หรือปลายทางของการสื่อสารทั้งหลาย ตอนนั้นอาจต้องมี server ขนาดใหญ่เพื่อเป็นคลังข้อมูล ส่วนสถานีวิทยุของสถานีวิจัยศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน.มีการออกอากาศในรูปแบบที่ก้าวหน้า ทั้งวิทยุศึกษา และวิทยุ สวศ.โดยมีบริษัทอินเทอร์เน็ตไทยแลนด์มา

ช่วยทำเว็บไซต์เพื่อออกอากาศให้กับผู้ฟังสามารถที่จะเลือกฟังได้ทางอินเทอร์เน็ต เนื้อหาในเว็บไซต์มีเจ้าหน้าที่ที่อยู่ภายใต้ส่วนรายการและออกอากาศที่จะต้องดำเนินการดูแลเว็บไซต์และคอยอัปเดตข่าว ข้อมูล หรือตอบอีเมล รายการที่ออกวิทยุมีทั้งรายการสด และออนไลน์ออกไปทางอินเทอร์เน็ต โดยให้บริการตลอดเวลาเช่นเดียวกับวิทยุศึกษา เพราะฉะนั้นผู้ฟังถ้าไม่ได้ฟังในเวลาจริง (real time) สามารถจะตรวจสอบรายการที่ตัวเองชื่นชอบได้จากเสียงที่บันทึกหรือที่เรียกว่าบริการตามความต้องการ (on demand) ส่วนจัดการทรัพยากรจะมีอุปกรณ์ที่จะบันทึกจากต้นฉบับที่ได้สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อคนพิการ หรือสื่อมัลติมีเดีย มาเป็นซีดีและเป็นเอ็มพี 3 เก็บไว้ในเว็บของส่วนจัดการทรัพยากร เพื่อให้คนที่สนใจเข้าสืบค้นได้ที่เว็บไซต์ การให้บริการถ้าเป็นแผ่นเอ็มพี 3 หรือซีดีในรายการนี้ต้องใช้ก็แผ่น รวมทั้งชุดพร้อมเอกสารราคาเท่าไร เนื่องจากสถานีไม่มีงบประมาณที่จะให้ฟรี แต่จะบริการในราคาต้นทุน การออกอากาศให้บริการผ่านดาวเทียม หากคนใช้ไออาร์ดีสามารถที่จะเลือกฟังวิทยุได้ คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของสถานีวิทยุศึกษาครอบคลุมได้เฉพาะภาคกลาง 20 กว่าจังหวัด อุปกรณ์ทั้งหมดได้ปรับเป็นดิจิทัลหมดแล้ว เป็นการลงทุนครั้งใหญ่เมื่อปี 2525 หลังจากใช้งานมาเกือบ 25 ปี อุปกรณ์มันเสื่อมสภาพเกือบหมด เลยตั้งงบประมาณมาปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ในสตูดิโอไปอีก 3 สตูดิโอ สตูดิโอที่ออกอากาศขณะนี้ก็เป็นอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่หมดแล้ว แต่ละห้องที่เป็นระบบเดิมต้องเอาเวิร์คสเตชันใหม่เข้าไป เพื่อที่จะให้สามารถบันทึกบนฮาร์ดดิสและใช้ซอฟต์แวร์ช่วย มีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย เครื่องส่ง FM ตั้งที่ศูนย์โดยอยู่ขวามือทางเข้าจะเห็นเซลล์พอร์ทาวเวอร์ 120 กว่าเมตร ลงทุนไปรวม 10 กว่าล้านเพื่อจะใช้เสาอากาศเซลล์พอร์ทอนับสนุนเครื่องส่งใหม่ ทำให้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพคุ้มพื้นที่และรับฟังได้ชัดเจน การปรับใช้เทคโนโลยีในช่วงแรกได้รับผลกระทบเช่นกัน สำหรับคนที่มีอายุมากจะรู้สึกไม่ชำนาญในการปรับตัวให้เข้าได้กับเทคโนโลยีใหม่ เมื่อปี 2526 จึงมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาอบรมให้ ทางสถานีเรียนรู้ได้หมดทั้งในการประเมิน การคอนโทรลและออกเสียง แต่พอมายปี 2546 หลังจากที่เคยใช้มา 20 ปี พนักงานอายุมากขึ้นย่อมมีความช้าลงในการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ถ้าเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่ยังไม่มากจะเรียนรู้ได้เร็วเพราะถนัดใน

การใช้คอมพิวเตอร์แต่สำหรับคนอายุมากจะเชื่อฟังต้องคอยจดบันทึกช่วยจำไว้ว่าต้องทำอะไรบ้าง และลองทำ เพื่อให้เกิดความความชำนาญ

โดยสรุป สถานีวิทยุกระจายเสียงมีข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยียกเว้นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้องส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็นเนื่องจากสวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้งบประมาณน้อยไปด้วยสถานีวิทยุสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลย ซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก ยิ่งเป็นผู้เช่าสัมปทาน เช่นบริษัท อาร์ เค มีเดีย ซึ่งรับสัมปทานมา ยังต้องซ่อมอุปกรณ์ของสถานีเองเพราะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เนื่องจากต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา นอกจากนี้ไม่สามารถลงทุนมากเพราะไม่ทราบว่าจะได้ต่อสัมปทานหรือไม่ แต่สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่นสถานีวิทยุจุฬาหรือสถานีวิทยุมก.มีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา พยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาเพราะความสามารถของบุคลากรรองรับปัญหา คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของวิทยุศึกษาได้ปรับสตูดิโอที่ออกอากาศเป็นอุปกรณ์ดิจิตอลใหม่หมดแล้วเพื่อที่จะให้สามารถที่บันทึกบนฮาร์ดดิสและใช้ซอฟต์แวร์ช่วย มีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อโทรทัศน์

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคเป็นงานที่สนับสนุนการทำงานของสื่อมวลชน ส่วนใหญ่เติบโตมาจากสายวิศวกร ช่าง และนักเทคนิค ห้องส่งของช่อง 3 สามารถออกอากาศเผยแพร่ไปสู่ต่างชาติด้วย เช่น ที่ประเทศญี่ปุ่นได้ส่งรายการไปออกอากาศที่นั่นเป็นเวลา 1 ปีแล้ว โดยส่งไปออกอากาศวันละ 6 ชั่วโมง ที่ช่องเคเบิลทีวีในย่านที่มีคนไทยอาศัยอยู่มาก และกำลังจะเซ็นสัญญาที่ประเทศอเมริกา นอกจากธุรกิจของช่อง 3 มีธุรกิจ SMS ส่งข่าวช่อง 3 ผ่านโทรศัพท์มือถือ และยังพัฒนาช่องทางธุรกิจด้านอื่นๆ ออกไปอีก การประสานงานจากฝ่ายเทคนิคเป็นไปด้วยดีเพราะถือหลักการให้บริการเช่น หากทางฝ่ายผลิตรายการอยากจะเชิญเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคเพื่อประชุมหารือเกี่ยวกับงานที่กำลังจะทำนั้น ก็ให้ฝ่ายผลิตรายการเรียกประชุมได้เลย ไม่จำเป็นต้องทำหนังสือเพื่อขออนุญาตหัวหน้าฝ่าย เป็นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพียงแต่

ว่าขั้นตอนในการขออนุมัติยังคงให้เป็นไปตามระเบียบของบริษัทยังต้องทำอยู่ เช่น ฝ่ายช่างต้องการเอาอุปกรณ์ไปใช้ด่วน ก็เอาไปใช้ได้เลย แต่ก็ต้องทำเรื่องของอนุมัติใช้ตามหลังมาด้วย ทางสถานี่มีการออก KPI ทุกปี การที่จะให้พนักงานมีคุณภาพเท่าๆกันหมดได้นั้นเป็นเรื่องยากมาก เพียงแต่ทำให้ความผิดพลาดในการออกอากาศในปีนี้จะต้องไม่เกินกี่ครั้ง หรือทางด้านการถ่ายทอดสดนั้นจะผิดพลาดได้ไม่เกินกี่ครั้ง ซึ่งจากการตั้งเป้าไว้นั้นยังทำได้ไม่บรรลุเป้าหมาย ยังมีความคลาดเคลื่อนสูงทั้งในด้านสัญญาณภาพ ด้านไมโครเวฟ ยังมี Noise หรือสัญญาณภาพวูบหายไป ซึ่งรวมเป็นเวลาในการผิดพลาดแล้วก็มีถึง 50 นาทีกว่าๆ ต่อ 1 ปี แม้ว่าในปัจจุบันผู้บริหารช่อง 3 เริ่มจะให้ความสำคัญมากขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร แต่ปัญหาของฝ่ายเทคนิคคือเจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาที่จะเข้าอบรมได้ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์เพราะติดภารกิจเรื่องงานที่ต้องปฏิบัติ พนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่ต้องเข้าอบรม แต่จะเปิดกว้างให้ทุกคนมีสิทธิ์จะเลือกเรียนหรืออบรมได้ตามใจหากมีเวลา การเข้าอบรมของพนักงานถูกบรรจุให้เป็น KPI ว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับการอบรมปีละกี่ชั่วโมงด้วยการซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ทั้งหลายในส่วนของเทคนิคนั้นเป็นหน้าที่ของหน่วยซ่อมบำรุงอันเป็นหน่วยเฉพาะกิจที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ด้วยเหตุนี้อุปกรณ์อะไหล่ต่างๆทางด้านการออกอากาศจะให้บริษัทผู้ขายอุปกรณ์ให้กับสถานี่เป็นผู้เก็บอะไหล่ไว้แทน เพื่อช่อง 3 จะได้ไม่ไปจมกับการเก็บอุปกรณ์อะไหล่ซึ่งต้องรับประกันว่าเมื่อส่งเครื่องที่มีปัญหาไปให้ซ่อมต้องซ่อมให้แล้วเสร็จภายใน 7 วัน การเลือกซื้อประเภทของอุปกรณ์จะเลือกใช้เป็นตัวสำรองไปไม่เลือกปะปนหลายๆยี่ห้อในเวลาเดียวกัน เช่น อุปกรณ์กล้องจะสั่งซื้อของบริษัท SONY อย่างเดียวเท่าที่รู้บางสถานี่โทรทัศน์เลือกใช้กล้องหลายยี่ห้อถึง 5-6 ยี่ห้อ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเรื่องของการสนับสนุนรวมถึงเรื่องการบำรุงรักษาในกรณีที่อุปกรณ์เสียไม่มาก เจ้าหน้าที่เทคนิคจะเป็นผู้ซ่อมบำรุงเอง แต่การที่บริษัทเลือกใช้อุปกรณ์ยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งเป็นหลักนั้น จะทำให้เจ้าหน้าที่มีความชำนาญในการซ่อมบำรุงในยี่ห้อนั้นได้ดีกว่าที่จะมีหลายยี่ห้อในเวลาเดียวกัน การมีหลายยี่ห้ออาจไปลดความชำนาญลงไปเพราะโครงสร้างตัวเครื่องและอุปกรณ์ต่างๆของแต่ละยี่ห้อไม่เหมือนกัน ความสำคัญของการบริหารงานเทคนิคเห็นได้จากคุณประชา มาลี นนท์ เคยเป็นผู้ดูแลทางด้านนี้ ในปัจจุบันอยู่ภายใต้การกำกับของคุณประสาร

มาลิเนนท์ ซึ่งเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการจัดซื้อจัดหาโดยทางฝ่ายเทคนิคจะทำโครงการเสนอขึ้นไป ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคจะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง หลังจากนั้นจะมีหนังสือแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบทั่วกัน ส่วนการติดต่อทั่วไปใช้อีเมลหรือเดินทางไปหาหรือร่วมกัน งานทางด้านเทคนิคโทรทัศน์อาจต้องมีการประชุมติดต่อกับสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ อย่างใกล้ชิดกันเพื่อแลกเปลี่ยนกันในเรื่องเทคโนโลยี เพราะมีการทำกิจกรรมร่วมกันในส่วนของโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทยกันอยู่เสมอ การประกวดราคาเพื่อจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์นอกจากจะเสนอราคาที่ถูกแล้วจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่ช่อง 3 ตั้งไว้ ช่อง 3 จะไม่ออกสเปค (ต่างกับช่องอื่นเช่นช่อง 9 ที่ต้องกำหนดสเปคไว้ล่วงหน้าตามวิธีการของทางราชการ) แต่เขียนโครงสร้างว่าความต้องการของสถานีเป็นอย่างไร เพื่อให้บริษัทที่เข้าร่วมประมูล (Vender) เสนอตัว ซึ่งจะได้เชิญ Vender มาประชุมร่วมกับทางช่อง 3 โดยจะไม่มีการประชุมแบบปิดช่อง ทุกรายได้มาเสนอจะเป็นระบบเปิดช่องยกตัวอย่างเช่น ขณะนี้มองว่าช่อง 3 ควรมีเครื่อง Server เพื่อมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลทางโฆษณาเพื่อให้เร็วขึ้น เพียงแต่จัดเก็บในเครื่องในระบบดิจิทัล พอถึงเวลาออกอากาศเพียงแต่ดึงข้อมูลไว้ก็จะดำเนินการเองได้ หรือช่อง 3 ต้องการจะซื้อระบบการจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ที่เป็นระบบดิจิทัล ก็จะเขียนโครงสร้างความต้องการของทางสถานีช่อง 3 ซึ่งจะเรียกประชุมทางด้าน Vender โดยให้นโยบายหรือกรอบของความต้องการของทางสถานี แต่การพิจารณาจะดูว่าใครสามารถเสนอมาได้มากกว่ากัน คือให้ผู้ขายนั้นแข่งกันเสนอเพื่อให้ประโยชน์นั้นเกิดกับทางสถานีมากที่สุด เมื่อ Vender เสนอมาแล้ว (ซึ่งต่างจากทางราชการที่ต้องตรงตามสเปค) แล้วจึงตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งโดยพิจารณาว่าสเปคของ Vender ใดที่ให้ข้อเสนอที่ดีที่สุดออกมาเป็น 4 ลำดับ ก็จะทำให้การเสนอขึ้นไปยังคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนในการพิจารณาเรื่องของราคาภายใต้ 4 บริษัทนี้ โดยจะต้องรองทั้งสี่บริษัทว่าใครให้ราคาที่เหมาะสมกว่ากันอีกครั้งหนึ่ง (ระบบของช่อง 7 เหมือนกับของช่อง 3) ผลการตัดสินใจในการซื้อระบบจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ของช่อง 3 ซึ่งเป็นระบบบริหารข้อมูลข่าวโดยเป็นจุดศูนย์รวมที่ทุกคนสามารถเรียกมาใช้งานได้ ไม่เหมือน

เมื่อก่อนที่บันทึกไว้เป็นเทป พอเวลาจะหาข้อมูลก็หาไม่เจอเพราะไม่รู้ไปเก็บเทปไว้ที่ไหน ซึ่งระบบดังกล่าวซื้อได้ในราคาเพียง 71 ล้านบาท โดยเลือกใช้ของบริษัท Sony เพราะเมื่อพิจารณาทุกอย่างแล้ว Sony เสนอความต้องการที่ให้มากกว่าที่ทางช่อง 3 กำหนดไว้และเรื่องราคาก็เป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้มีฝ่ายเทคนิคโทรทัศน์เป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนการจัดซื้ออุปกรณ์ทั่วไป เช่น อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ จะมีฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบจัดหา ในด้านระบบเครือข่ายของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 มีการขยายเครือข่ายเกือบ 40 สถานี ก่อนหน้านี้ช่อง 3 จะออกอากาศอยู่ 2 ย่านความถี่คือ ทั้งระบบ VHF-Low (Very High Frequency) และ UHF (Ultra High Frequency) อยู่ระยะเวลาหนึ่งในช่วงเปลี่ยนแปลงระบบ แต่ในปัจจุบันเปลี่ยนมาออกอากาศด้วยระบบ UHF อย่างเดียว เพราะไม่สามารถที่จะส่งออกอากาศด้วยคลื่นสองคลื่นในเวลาเดียวกันได้ ซึ่งประชาชนพอใจต่อการเปลี่ยนมาออกอากาศในคลื่น UHF เพราะสัญญาณภาพชัดเจนชัดขึ้นมากทีเดียว การออกอากาศเริ่มส่งที่ส่วนกลางโดยยังสัญญาณจากเสาบนอาคารใบหยก ส่วนภูมิภาคนั้นยังสัญญาณขึ้นไปยังดาวเทียมไทยคม 2 และกระจายสัญญาณไปตามเครือข่ายที่มีอยู่ทั่วประเทศ สัญญาณที่ส่งขึ้นไปด้วย Transponder ยังต้องส่งเป็นระบบอนาล็อก (Analog) โดยยังไม่ได้ส่งเป็นระบบดิจิทัล (Digital) เดิมรูปแบบ กล่าวคือส่งออกไปควบคู่กัน ซึ่งในอนาคตอันใกล้จะเลิกส่งในระบบอนาล็อก ส่วนดีจะทำให้สัญญาณภาพมีความคมชัดมากกว่าในระบบอนาล็อก แต่ก็มีข้อห่วงใยอยู่เหมือนกันในด้านความพร้อมของประชาชนในการรับผลของการเปลี่ยนแปลงระบบการรับชม ประชาชนโดยรวมที่รับชมจากการติดตั้งเสารับสัญญาณที่เป็นเสาในระบบ UHF ทางบ้านและรับสัญญาณจากเสา Terrestrials จากส่วนกลางและภูมิภาคจะไม่ได้รับผลกระทบ แต่ด้านประชาชนที่รับสัญญาณภาพด้วยระบบจานดาวเทียมที่ยังเป็นระบบอนาล็อกอยู่ (ระบบจานดาวเทียมนั้นมีทั้งรับในระบบสัญญาณอนาล็อกและระบบสัญญาณดิจิทัล) ผู้ที่มีเครื่องรับสัญญาณแบบจานดาวเทียมและเป็นเครื่องแปลงสัญญาณที่ยังเป็นระบบอนาล็อกอยู่ก็จะไม่สามารถรับชมภาพจากช่อง 3 ได้ ส่วนประชาชนที่มีเครื่องรับระบบจานดาวเทียมที่เป็นสัญญาณดิจิทัลจะรับชมได้ปกติ และสัญญาณภาพจะคมชัดมากขึ้นด้วย จากการสำรวจผู้ใช้จานดาวเทียมประเภทระบบอนาล็อกมีถึง 5-6 แสนจานดาวเทียม ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นจริงๆ

ประชาชนกลุ่มนี้จะต้องไปซื้ออุปกรณ์เพิ่มคือตัวแปลงสัญญาณภาพที่เป็นดิจิทัล (Digital Receiver) มาพ่วงในราคา 5-6 พันบาท

ขณะนี้ฝ่ายวิศวกรรมต้องเข้าไปดูแลเครือข่ายซึ่งจะเพิ่มอีก 3-4 จุดที่ยังเป็นจุดบอดของสัญญาณ เช่น ในบางจังหวัดอย่างจังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดลพบุรี หรือในบางจังหวัดที่มีอยู่ท่ามกลางภูเขาอย่างจังหวัดกาญจนบุรี หรือพื้นที่ที่เป็นป่าใกล้ประเทศพม่า จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบังคับและความคุ้มครองความถี่ (กบถ.) ก่อน ทางช่อง 3 ยังต้องได้รับการเห็นด้วยและมีข้อผูกพันอยู่กับช่อง 9 ด้วย ทางช่อง 9 จะต้องเป็นผู้ที่ตั้งเรื่องในการสร้างเครือข่ายของช่อง 3 เพราะช่อง 3 เป็นคู่สัญญากับบอสมท.ตามกฎหมาย แม้แต่การที่ช่อง 3 จะซื้อเครื่องส่งสัญญาณแต่ละเครื่อง ช่อง 9 จะต้องเป็นผู้เซ็นอนุมัติเพื่อไปยังผู้มีหน้าที่รับผิดชอบว่าทางช่อง 3 สามารถนำเครื่องส่งสัญญาณเข้าประเทศได้หรือไม่ ไม่ใช่ว่าช่อง 3 ต้องการจะซื้อหรืออยากเปิดเครือข่ายได้ตามที่ต้องการจริงๆ แล้วเครือข่ายที่จะเพิ่มขึ้นดังกล่าวน่าจะเสร็จตั้งแต่ปี 2549 พอเกิดเหตุรัฐประหาร 19 กันยายน 2549 ก็เลยถูกชะลอเพราะไม่มีเจ้าหน้าที่หน่วยไหนที่จะกล่าลงนามดำเนินเรื่องต่อไป อย่างไรก็ตามกฎระเบียบโดยทั่วไป เมื่อได้รับการอนุมัติให้สร้างเครือข่ายจากรัฐแล้ว สถานะจะต้องสร้างให้เสร็จภายหลังการอนุมัติในระยะเวลา 3 ปี ถ้าสร้างไม่เสร็จภายในระยะเวลาดังกล่าวจะด้วยเหตุก็ตาม สัญญานั้นต้องสิ้นสุดลง เมื่อจะทำเรื่องต่อสัญญาออกไปอีก แต่ไม่มีพนักงานหรือเจ้าหน้าที่คนใดกล่าลงนามต่อสัญญาให้ หน่วยงานที่เป็นผู้มีอำนาจในการต่อสัญญาก็คืออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ เพราะว่าตอนนี้กรมประชาสัมพันธ์ในฐานะเลขาของคณะกรรมการรักษาการณ์แทน กกช. ระบบการออกอากาศในตอนนี้เป็นการส่งด้วยเครื่องทั้งหมด และเครื่องมือส่วนใหญ่เป็นระบบดิจิทัลแล้ว เพียงแต่ระบบออกอากาศเท่านั้นที่ไม่ได้เป็นดิจิทัล ต้องส่งออกไปเป็นระบบอนาล็อกเพื่อให้ทางบ้านรับชมได้ หากเป็นระบบดิจิทัลจะสามารถบีบอัดสัญญาณจาก 1 ช่องสัญญาณแตกออกมาเป็น 8 ช่องสัญญาณได้ ปัญหาอยู่ที่ว่าถ้าบีบอัดสัญญาณแล้ว จะต้องทำอย่างไรกับช่องสัญญาณที่เพิ่มขึ้น จะหาเนื้อหาหรือรายการที่ไหนมาลง และจะมีคนดูสักแค่ไหน ช่องต่างๆจะทนได้นานแค่ไหนกับการที่จะต้องหาเงินมาดำเนินกับช่องที่เพิ่มขึ้น “ถ้าทำรายการแล้วกำไรได้ทุกรายการอย่างคุณปัญญา นิรันดร์กุลทำก็ดี ใครๆก็อยากจะทำ โฆษณาที่เห็นๆ กัน

ในช่องต่าง ๆ นั้นบางทีก็เป็นโฆษณาที่แถมให้ฟรีเพื่อให้หน้าตาของช่องมันดูดี" พื้นที่ทางด้านโฆษณาที่มีทั้งสถานีนั้นจริง ๆ แล้วขายได้ไม่เต็มทั้ง ๆ ที่ทั้งลดทั้งแถม การดำเนินงานติดตั้งอุปกรณ์ภายในห้องส่ง ห้องออกอากาศ ห้องปฏิบัติงาน หรือรถ OB ไม่ได้เสียค่าจ้างวิศวกรจากที่อื่น ๆ มาเป็นที่ปรึกษาในการติดตั้งระบบเนื่องจากสถานีทำกันเองทั้งหมด ปัจจุบันช่อง 3 มีห้องส่งถึง 5 ห้อง (อาคารช่อง 3 ที่พระราม 4 ให้ชั้นที่ 1 ไว้เป็นชั้นสำหรับต้อนรับแขก ชั้น 2 เป็นชั้นที่จัดไว้เพื่อการสัมมนา ชั้น 3 เป็นฝ่ายรายการ ชั้น 4 เป็นฝ่ายผลิตรายการ ชั้น 5 เป็นเทคนิคและออกอากาศ ชั้น 6-7 เป็นของฝ่ายข่าว ชั้น 8 เป็น Auditorium จัดเลี้ยง ชั้น 9-10 เป็นสตูดิโอข่าว ชั้น 11 เป็นสตูดิโอโปรดักชัน ชั้น 12 เป็น Live Program) แต่ขณะนี้เนื้อที่นั้นเบียดกันมาก เช่น จำนวนโปรแกรมข่าว 22 โปรแกรมต่อสัปดาห์ จำเป็นต้องเอาเครื่อง Automation หรือ Virtual Studio มาใช้เพื่อไม่ให้เกิดการจำเจและเป็นการบริหารพื้นที่ที่มีจำกัดนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ปัจจุบันฉากข่าวที่ช่อง 3 สร้างขึ้นมานั้นจะทำการเปลี่ยนทุก ๆ 6 เดือน ถ้าหากนำอุปกรณ์ Automation มาใช้ ก็อาจจะเปลี่ยนฉากได้เรื่อยๆ ซึ่งอาจนำไปใช้กับฉากการแจ้งรายการประจำของสถานี ซึ่งขณะนี้ใช้เทคนิค Chroma Key ทำให้เห็นพิธีกรยืนนิ่งทำให้ไม่เกิดความน่าสนใจ ถ้าใช้ Virtual Studio พิธีกรจะสามารถเดินไปมาได้โดยที่ฉากนั้นก็เคลื่อนตามไปได้อย่างสมจริง สิ่งนี้เกิดจากนโยบายที่ช่อง 3 จะต้องเป็นผู้ที่นำหน้าทางด้านเทคโนโลยี

ในกรณีของสถานีช่อง 11 อาจกล่าวได้ว่า ด้านอุปกรณ์และด้านเทคนิคของช่อง 11 อยู่ในขั้นดีเพราะเป็นระบบดิจิทัลแล้ว แต่คงจะต้องศึกษาในเรื่องของเทคโนโลยีที่สูงขึ้น เพราะหน้าจอของช่อง 11 ยังไม่สวยงามพอ ต้องถือว่าระบบเทคนิคเครื่องมือของช่อง 11 มีความทันสมัยระดับหนึ่งซึ่งเปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัลและมีระบบ Virtual Studio แต่ยังไม่ได้เต็มศักยภาพ เพราะยังขาดการฝึกอบรมหาความรู้เพิ่มเติมให้แก่พนักงาน ช่อง 11 มีตำแหน่งของวิศวกรอยู่เพียง 3-5 คน นอกนั้นไม่มากนักจะเป็นช่างเทคนิค อย่างไรก็ตามภารกิจในแง่การประชาสัมพันธ์ของรัฐทำให้ช่อง 11 พยายามที่เปิดช่องทางการสื่อสารออกไปเป็นช่อง 11/1 หรือ ช่อง 11/2 เพราะว่าต้องการจะให้มิโทรทัศน์ช่องหนึ่งไว้แก้ปัญหาประชาชน และอีกช่องหนึ่งคือไว้เพื่อดำเนินการรุดด้านวัฒนธรรมของชาติต่างๆ อันเนื่องจากโลกาภิวัตน์ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของไทยให้เข้มแข็ง จะเห็น

ว่าตอนนี้คนไทยก็จะโดนกระแสของเกาหลีซึ่งขายภาพยนตร์ให้ต่างชาติในราคาที่ถูกลงมากแทบจะให้ฟรีเพราะที่สิ่งที่เกาหลีจะได้นั้นมหาศาลมากคือการรุกรทางวัฒนธรรม เมื่อรุกรทางวัฒนธรรมได้แล้วก็จะตามมาด้วยเรื่องของเศรษฐกิจ ผู้คนชื่นชอบสินค้าที่มีตราสัญลักษณ์หรืออยากจะไปเที่ยวประเทศเกาหลี ทุกวันนี้ CCTV ของจีนได้ทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงให้กับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรุกรเข้าไปในพื้นที่ของเจ้าของสื่อเดิมที่เป็นต่างชาติอย่างเช่น CNN หรือ BBC และเป็นการป้องกันการรุกรของวัฒนธรรมต่างชาติด้วย สังคมไทยยังยึดติดอยู่กับกฎหมายซึ่งสามารถแก้ไขได้ แทนที่จะไปควบคุมเรื่องของเนื้อหา แต่กลับไปพิจารณาควบคุมว่าจะให้มีช่องใหม่ๆ ได้หรือไม่ ความพยายามปิดกั้นจนทำให้คนหาทางออกโดยวิธีการไปยังสัญญาณแพร่ภาพจากต่างประเทศเข้ามา

ในกรณีของไอทีวีมีแนวทางการบริหารที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอข่าวเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยทั่วไปแล้วการรายงานข่าวของแต่ละช่องจะทุ่มเทงบประมาณในการผลิตหรือซื้อ SNG (Satellite News Gathering) เอาไว้ให้มากเพื่อจะได้มีอุปกรณ์ในการเสนอข่าวอย่างเพียงพอ แต่กรณี SNG นั้นมีขนาดใหญ่และมีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข่าว ดังนั้นไอทีวีต้องการอุปกรณ์พิเศษในการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดหรือ SNG ที่เป็นชุดอุปกรณ์แบบโมบาย (Mobile) ชุดเล็กที่มีน้ำหนักเบาเคลื่อนย้ายสะดวกหรือถอดประกอบง่ายเพื่อเอามาใช้กับงานข่าวซึ่งทำให้ทีมงานสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ง่ายและถึงแหล่งข่าวจริงๆ แบบไร้ข้อจำกัด ตลอดจนเลือกหาชุดติดต่อแบบดิจิทัลที่มีความเบาและเล็ก ซึ่งเมื่อถ่ายทำเสร็จก็สามารถจะติดต่อ ณ จุดของแหล่งข่าวเลย คือทำกระบวนการของโปรดักชันเสร็จสิ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ต้องวิ่งรถกลับมายังสถานีเพื่อที่จะมาติดต่อให้เสียเวลา และเมื่อติดต่อเสร็จแล้วก็สามารถส่งสัญญาณสดๆ ด้วยชุดถ่ายทอดสด หรืออาจจะส่งสัญญาณมาเก็บไว้ที่ห้อง Server Digital ที่สถานีก็ได้ เพื่อนำมาออกอากาศในภายหลัง นอกจากนี้ไอทีวีเป็นแห่งแรกที่เสนอข่าวสารผ่านระบบ SMS (การส่งด้วยข้อความ) เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่หลากหลาย ส่วนด้าน MMS (การส่งข้อมูลเป็นคลิปภาพ) ขณะนี้ยังติดอยู่ที่เทคโนโลยีที่จะมารองรับการทำงาน การบริหารงานด้านเทคนิคมีความหมายโดยหลักๆ ก็คือ การบริหารคนและเครื่องมือให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเรื่อง

ของเครื่องมือได้แก่ ห้องสตูดิโอเพื่อผลิตรายการ ห้องออกอากาศ รถปฏิบัติการ ถ่ายทอดสดและบันทึกเทปหรือรถ OB รถเชื่อมสัญญาณดาวเทียมหรือรถ SNG เครื่องส่งสัญญาณ เสาส่งสัญญาณ และสถานีเครือข่ายต่างจังหวัดรวมถึงอาคารที่ตั้งต่าง ๆ ด้านเครื่องส่งเครือข่ายต่าง ๆ ไอทีวียังพบจุดบอดอยู่หลายแห่งที่ยังรับสัญญาณของไอทีวีไม่ได้เลย แต่ทั้งนี้การตั้งสถานีเครือข่ายแต่ละแห่งจะมีค่าใช้จ่ายมากตั้งแต่การตัดถนนขึ้นไปยังจุดที่จะตั้งเครือข่ายซึ่งส่วนมากจะเป็นบนภูเขาหรือที่สูง การเช่าที่หรือการซื้อที่ที่จะตั้งเครือข่ายและเสาส่งสัญญาณ หากไปใช้ร่วมกับเสาส่งของหน่วยราชการเช่นกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นเครือข่ายของสถานีที่อยู่ทางภาคเหนือ ไอทีวีต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่ให้กับกรมประชาสัมพันธ์ทั้งสิ้น 18 สถานี ดังนั้นต้องเสียค่าเช่าให้กรมประชาสัมพันธ์เดือนละ 180,000 บาท นอกจากนี้ต้องเช่าพื้นที่ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยด้วย ส่วนที่ดินที่ไอทีวีซื้อไว้เพื่อทำเครือข่ายส่วนมากอยู่แถวภาคอีสานซึ่งเป็นพื้นที่ราบเช่นเครือข่ายที่จังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ อุตรธานี ขอนแก่น อุบลราชธานี สุรินทร์ ร้อยเอ็ด และมุกดาหาร ซึ่งที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ซื้อมาเหล่านั้นจะต้องตกเป็นของสำนักงานสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) ซึ่งเป็นไปตามสัญญาสัมปทาน ไอทีวีจะมีแผนกเครื่องส่งที่ดูแลระบบการส่งสัญญาณของส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยจัดพนักงานให้ประจำศูนย์ใหญ่ทั้ง 7 ศูนย์ๆละ 6 คน เฉพาะที่ศูนย์สระแก้วมีเพียง 5 คน เจ้าหน้าที่เหล่านี้จะต้องพร้อมปฏิบัติงานตลอด 24 ชม. หากเกิดปัญหาว่าเครือข่ายใดที่ไม่สามารถออกอากาศได้จะต้องรีบเดินทางไปแก้ไขทันที การดูแลเครื่องส่งและเครือข่ายต่างๆต้องดูแลรักษาเครื่องส่งในเชิงป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้นก่อน ซึ่งแต่ละศูนย์จะมีเครือข่ายสถานีย่อยของตัวเองอยู่ไม่น้อยไม่เท่ากัน เช่น ศูนย์สระแก้วมีเครือข่ายย่อยอยู่ที่จังหวัดระยอง และตราด โดยมีช่างเทคนิคอยู่ที่ศูนย์ใหญ่เท่านั้น ไม่ได้มีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ในศูนย์ย่อย ในแต่ละเดือนเจ้าหน้าที่ตามศูนย์ใหญ่จะเข้าไปทำการตรวจสอบ ไปเติมน้ำมันให้กับเครื่องปั่นไฟ เช็กระบบไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ และเครื่องส่งตามศูนย์ย่อยต่างๆให้สามารถทำงานได้ตามปกติอยู่เสมอ นอกเหนือจากศูนย์หลักจะมีฝ่ายข่าวประจำศูนย์อยู่ด้วยเพื่อลงพื้นที่หาข่าวต่างๆ จาก 57 สถานี 7 ศูนย์ รวมสถานีบนดึกใบหยก 2 ที่กรุงเทพฯซึ่งมีจำนวนมากที่สุดของสถานีโทรทัศน์

ทั้งหมดของประเทศ เฉพาะในส่วนกลางจะส่งสัญญาณได้ไกลไปถึงจังหวัดสิงห์บุรี กาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี และเมืองพัทยา ทุกสถานีข้างต้นจะรับสัญญาณจากดาวเทียมที่ยิงขึ้นไปจากสถานีหลักที่กรุงเทพฯ โดยดาวเทียมไทยคม 2 พนักงานประจำตามสถานีในอัตราของวิศวกรและช่างจะบรรจุพนักงานโดยประสานกับฝ่ายบุคคลากรซึ่งผลตอบแทนรวมถึงสวัสดิการเฉลี่ยไม่แตกต่างจากที่อื่นๆ อันที่จริงบทบาทและภารกิจของวิศวกรและช่างไม่ได้มีความซับซ้อน ส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำงานซ่อม หรืองานด้านการจัดซื้อจัดหาตามงบประมาณที่ตั้งเอาไว้ การประกวดราคาของไอทีที่คล้ายคลึงกับของทางราชการ โดยทางฝ่ายวิศวกรรมจะมีแผนกวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีเป็นผู้ออกสเปคเสร็จ เพื่อเสนอไปทางแผนกจัดซื้อเพื่อขออนุมัติต่อ MD จากนั้นจะเชิญบริษัทผู้ขายมายื่นซองเพื่อเสนอราคาแข่งขัน ในกรณีที่อุปกรณ์ที่จะจัดซื้อมีราคาสูงก็จะแยกของสเปคออกจากของราคา โดยจะเปิดที่ซองสเปคก่อนว่าตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าตรงตามคุณสมบัติจึงจะไปเปิดซองราคาพิจารณาต่อไป ซึ่งแต่ละปีจะมีงบลงทุนทางด้านนี้โดยประมาณ 100 ล้านบาทซึ่งไม่มาก ปัญหาที่พบในการทำงานด้านเทคนิคพบว่า ผู้รับผิดชอบไม่ค่อยจะลงไปดูเรื่องรายละเอียดมากเท่าไรปล่อยให้พนักงานที่ดูแลตรงนั้นดูแลรับผิดชอบกันไปเพราะหลายครั้งที่มีการเบิกจ่ายอะไหล่อุปกรณ์ต่างๆ รั่วไหลไม่ค่อยรัดกุม และการบริหารจัดการยังไม่ทันต่อสถานการณ์นั้น กว่าที่รถ OB จะเริ่มออกปฏิบัติการไปได้ต้องใช้เวลาพอสมควรเพราะต้องรอคำสั่งจากคนที่มีอำนาจ นอกจากนี้ยังพบปัญหาของห้องส่งออกอากาศหรือ MCR (Master Control Room) ส่งออกด้วยระบบเสียงเป็นระบบ NICAM สเตอริโอ 4 Line สามารถส่งออกได้ 2 ภาษา โดยเป็นระบบดิจิทัลหมดแล้ว แต่ยังติดขัดตัว Software ที่เป็นเทปละครและเทปรายการต่างๆ ที่เป็นของพันธมิตรและผู้เช่ารายการยังใช้เป็นระบบเทปเบต้า Beta อยู่ ยกเว้นการออกอากาศตัวโฆษณาใช้ระบบ Server โดยทางแผนกโฆษณาจะดูแลเรื่องข้อมูลโฆษณาที่สรุปกับทางฝ่ายขายมาแล้วว่าในแต่ละรายการมีโฆษณาที่ตัวอะไรบ้าง

โดยสรุป ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคของช่อง 3 จะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของช่อง 3 ต่อปัญหาทางด้านเทคนิคเช่น

ความพยายามแสวงหาเครื่อง Server เพื่อมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลทางโฆษณาเพื่อให้เร็วขึ้น หรือช่อง 3 ต้องการจะซื้อระบบการจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ที่เป็นระบบดิจิทัล หรือการขยายสัญญาณในพื้นที่ที่ป่าเขา แต่ติดปัญหาต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบังคับและความคุ้มครองสิทธิ (กบถ.) และยังคงได้รับการเห็นชอบจากอสมท. ด้วย เพราะช่อง 3 เป็นคู่สัญญากับอสมท. ตามกฎหมาย ในส่วนด้านอุปกรณ์และด้านเทคนิคของช่อง 11 อยู่ในขั้นดีเพราะเป็นระบบดิจิทัลและมีระบบ Virtual Studio แต่ยังไม่ได้เต็มศักยภาพ เห็นได้จากหน้าจอของช่อง 11 ยังไม่สวยงามพอ ในกรณีของไอทีวีมีแนวทางการบริหารที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางการสื่อสารเอามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอข่าวเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ความพยายามในการซื้อรถ SNG และอุปกรณ์พิเศษในการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดที่เป็นชุดอุปกรณ์แบบโมบายชุดเล็กเพื่อเอามาใช้กับงานข่าวซึ่งทำให้ทีมงานสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ง่ายรวมทั้งหาชุดตัดต่อแบบดิจิทัลซึ่งเมื่อถ่ายทำเสร็จก็สามารถจะตัดต่อ ณ จุดของแหล่งข่าวเลย

บทสรุป

องค์การหนังสือพิมพ์ทุกฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูงจนค่าใช้จ่ายทางด้านนี้เป็นทางเลือกสุดท้ายหากหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยามกีฬาได้แยกโรงพิมพ์แยกส่วนออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือกชนิดของกระดาษพร้อมทั้งพิจารณาการลดต้นทุนประกอบด้วย ซึ่งในแง่การลงทุนระบบทางด้านเทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้ให้คุ้มก่อน ถ้ามันพอไปได้ไม่ทำให้เสียหายก็ต้องหาทางใช้ไปก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้องตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยจากคู่แข่งมากกว่า ยกเว้นหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางจัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที องค์การนิคมสารมี

ความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาที่สูงมาก เช่นขวัญเรือนไม่มีอะไรสะดุดตาในแง่เทคนิค เพราะยอมรับว่าเทคโนโลยีมีต้นทุนสูงมาก ซึ่งไม่สามารถทำได้ ในช่วงที่มีการปรับปรุงแทนพิมพ์ก็เป็นเพียงการปรับปรุงในชั้นพื้นฐานมากกว่านวัตกรรมทางด้านนี้ หรือนิตยสารอสมท.ยังเป็นกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก.เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่าทั้งที่ค่าใช้จ่ายสูงกว่า ซึ่งอาจมีบางคอลัมน์ที่เปลี่ยนมาใช้กล้องดิจิตอล ซึ่งก็ไม่ได้ปิดกั้นนวัตกรรม แต่นิตยสารบางฉบับให้นำหนักกับเรื่องคุณภาพ อมรินทร์พริ้นติ้งจึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเช่นเรื่องงานพิมพ์อยู่เสมอ หรือนิตยสารหัวต่างประเทศจะใช้กระดาษนอกทั้งหมดและไม่ได้ใช้กระดาษจากแหล่งเดียวกันทั้งหมดเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สถานีวิทยุกระจายเสียงมีข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยียกเว้นสถานีทางการศึกษา ดังเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้นำหนักทางเทคนิคของห้องส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็นเนื่องจากสวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้งบประมาณน้อยไปด้วย สถานีวิทยุอสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลย ซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก ยิ่งเป็นผู้เช่าสัมปทาน เช่นบริษัท อาร์ เค มีเดีย ซึ่งรับสัมปทานมาายังต้องซ่อมอุปกรณ์เอง เพราะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เนื่องจากต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา นอกจากนี้ไม่สามารถลงทุนมากเพราะไม่ทราบว่าจะได้ต่อสัมปทานหรือไม่ แต่สถานีวิทยุขนาดเล็กมีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา พยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเพราะความสามารถของบุคลากรรองรับปัญหาได้บ้าง คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของสถานีวิทยุศึกษาได้ปรับสตูดิโอที่ออกอากาศเป็นอุปกรณ์ดิจิตอลใหม่หมดแล้วเพื่อให้สามารถที่บันทึกบนฮาร์ดดิสก์และใช้ซอฟต์แวร์ช่วย มีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคของช่อง 3 จะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของช่อง 3 ต่อปัญหาทางด้านเทคนิคเช่น ความพยายามแสวงหาเครื่อง Server เพื่อมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลทางโฆษณาเพื่อให้เร็วขึ้น หรือต้องการจะซื้อระบบการจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ที่เป็นระบบดิจิตอล หรือการขยายสัญญาณในพื้นที่ที่ป่าเขา แต่ติดปัญหาต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบังคับและความคุ้มครองที่

(กบด.) และยังต้องได้รับการเห็นชอบจากช่อง 9 ด้วย เพราะช่อง 3 เป็นคู่สัญญา กับอสมท.ตามกฎหมาย ในส่วนด้านอุปกรณ์และด้านเทคนิคของช่อง 11 อยู่ใน ชั้นดีเพราะเป็นระบบดิจิตอลและมีระบบ Virtual Studio แต่ยังไม่ได้เต็ม ศักยภาพ ในกรณีของไอทีวีมีแนวทางการบริหารที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางการ สื่อสารเอามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอข่าวทั้งนี้เพื่อให้เกิดความ แตกต่างจากคู่แข่งเช่น ความพยายามในการซื้อรถ SNG และอุปกรณ์พิเศษ ในการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดที่เป็นชุดอุปกรณ์แบบโมบายชุดเล็กเพื่อเอามาใช้ กับงานข่าวซึ่งทำให้ทีมข่าวสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ง่ายรวมทั้งหาชุดติดต่อ แบบดิจิตอลซึ่งเมื่อถ่ายทำเสร็จก็สามารถจะติดต่อ ณ จุดของแหล่งข่าวได้เลย

บทที่ 4

ความเคลื่อนไหวในการบริหารองค์การ สื่อสารมวลชน II

บทที่ 4 นี้เป็นตอนที่ต่อจากบทที่ 3 โดยเป็นการศึกษาการบริหารงานสื่อสารมวลชนจากการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตการบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนทั้งสี่คือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและช่าง การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน ในบทที่ 4 ซึ่งเป็นตอนที่สองจะกล่าวถึงเฉพาะในส่วนการบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน และบทสรุปท้ายบท

การบริหารงานวารสารศาสตร์

การบริหารงานวารสารศาสตร์ หมายถึง กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางด้านวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตข่าว สารคดี หรือรายการต่างๆ โดยผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบจะอยู่ในสายบรรณาธิการ และการผลิต ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ขายข่าว ความคิด และวัฒนธรรมสู่หน้ากระดาษสิ่งพิมพ์ หรือหน้าจอโทรทัศน์ และหน้าปัทม์วิทยุ ซึ่งงานในกลุ่มงานนี้อยู่ในฐานะผู้ผลิตสินค้าที่มีลักษณะพิเศษที่จับต้องไม่ได้แต่มีอิทธิพลต่อสังคมอย่างสูง ด้วยเหตุนี้งานดังกล่าวจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อสาธารณะและอาจได้รับการแทรกแซงจากอิทธิพลต่างๆอยู่เสมอ

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การ หนังสือพิมพ์

โครงสร้างในบริษัทที่ทำหน้าที่ทางด้านสื่อสารมวลชนต้องมีการแบ่งงานที่ชัดเจนเนื่องจากเป็นองค์การกึ่งเปิดซึ่งนักข่าวจำนวนหนึ่งต้องออกไปตระเวนหาข่าวภายนอก แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยมีกองบรรณาธิการเป็นเสมือนหัวใจหรือสมองที่เป็นศูนย์กลางในการผลิตข่าวและความคิดเห็นเพื่อนำไปขายให้ผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้อ่าน โดยมีงานสำนักงานโดยเฉพาะฝ่ายโฆษณาและฝ่ายขายสนับสนุนการจัดจำหน่าย และฝ่ายจัดซื้อเพื่อแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนในการผลิตข่าวและความคิดเห็น ทั้งนี้กองบรรณาธิการต้องทำงานประสานกับโรงพิมพ์ในการจัดส่งต้นฉบับให้ทันเวลา ผู้ประสานงานได้แก่บรรณาธิการ (subeditor) ในการวางรูปร่างหน้าตาของหนังสือพิมพ์ อาชีพในการขายข่าวและความคิดเห็นต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณและความรับผิดชอบค่อนข้างสูง ด้วยเหตุนี้สื่อมวลชนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข่าวและต้องกล้ายอมรับผิดชอบหากดำเนินการด้านข่าวสารผิดพลาดขาดจริยธรรม การกู่ข่าว หรือ “เต้าข่าว” และทำให้ผู้อื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องเสื่อมเสียชื่อเสียงจากการถูกพาดพิงเป็นข่าวอย่างไม่เที่ยงธรรม หากปราศจากความรับผิดชอบสภากาหนังสือพิมพ์จะคอยดูแลแต่ในปัจจุบันประชาชนผู้อ่านซึ่งมีความรู้เท่าทันสื่อมากขึ้นจะต่อต้านโดยตรงมากขึ้น หากพิสูจน์ได้ว่าการดบดทรมณ์รับสินบน หนังสือพิมพ์ต้นสังกัดมักลงโทษรุนแรง เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวจึงต้องคอยกระตุ้นด้วยการเข้าอบรมเพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพพร้อมกับความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะต้องทำให้นักข่าวเข้าใจว่าเสรีภาพเป็นของประชาชน หนังสือพิมพ์เอาเสรีภาพของประชาชนมาใช้และเป็นตัวแทนการใช้เสรีภาพของประชาชน ยิ่งประชาชนในสังคมมีเสรีภาพสื่อมวลชนก็จะมีเสรีภาพมากขึ้นตามไปด้วย แต่เสรีภาพของหนังสือพิมพ์มีข้อจำกัดมากกว่าเสรีภาพของประชาชนเนื่องจากต้องมีความระมัดระวังในการใช้เสรีภาพในการนำเสนอไปสู่มวลชนซึ่งสังคมจะร้องเรียนทันทีว่าหนังสือพิมพ์ลงข่าวไม่เหมาะสม ในอดีตมักเห็นภาพคาดตาเพื่อปกปิดเด็กที่ตกเป็นข่าวซึ่งแจ้งทั้งชื่อผู้ปกครองและที่อยู่จนทำให้ทราบได้ว่าเป็นใคร เพราะนักข่าวต้องการหลักฐานว่าข่าวนั้นเป็นเรื่องจริง แต่ปัจจุบันจะไม่นำเสนอพาดพิงตัวบุคคลใน

ทำนองดังกล่าว นอกจากนี้อาจการที่สื่อหนังสือพิมพ์เป็นเอกชนไม่ได้รับการอุดหนุนใดๆจากรัฐ จึงต้องมีความระมัดระวังในการทำงานด้านข่าว เพราะการลงข่าวซึ่งไม่เป็นที่พอใจจะเป็นปัญหาในการถูกแทรกแซงจากการไม่มาลงโฆษณา หรือมีใบสั่งจากผู้มีอำนาจขอให้นักข่าวห้ามเขียนข่าวนั้นอีกต่อไป ปัจจุบันรูปแบบดังกล่าวลดน้อยลงแต่จะใช้อิทธิพลของรัฐในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายสูงๆ หรือทำให้บริษัทเอกชนหรือนายทุนการเมืองถอนโฆษณาออกไป ซึ่งทำให้สื่อมวลชนต้องประสบปัญหาในการขับเคลื่อนและก้าวเดินนำหน้าสังคม โดยนำเสนอข่าวสารพื้นๆหรือข่าวที่เป็นเรื่องชีวิตประจำวันมากเกินไป อย่างดีก็ไปสัมภาษณ์นักวิชาการและนักวิชาชีพประกอบ แม้ข่าวพื้นๆก็เสนอยังไม่ครบถ้วนรอบด้าน ตลอดจนไม่นำเสนอให้เห็นถึงผลกระทบอย่างชัดเจน ซึ่งถ้านำเสนอเช่นนั้นก็ช่วยให้สังคมมองเห็นอะไรๆได้ลึกซึ้งมากขึ้น นำเสียดายที่ผู้อ่านหนังสือพิมพ์ในกทม.ไม่น่าจะเกิน 2 ล้านคนซึ่งยังไม่ใช้เมืองนักอ่านแล้วยังจะเปลี่ยนไปฟังการเล่าข่าวจากหนังสือพิมพ์อีก ทั้งที่ความจริงโทรทัศน์น่าจะนำเสนอในเรื่องความรวดเร็วมากกว่า ปลอຍให้หนังสือพิมพ์เน้นในเรื่องบทความ รายละเอียดและการเจาะลึก ซึ่งการดูโทรทัศน์อาจง่ายในการจดจำแต่หนังสือพิมพ์จะช่วยทำให้ผู้อ่านโดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่เป็นนักวิเคราะห์มากขึ้นและนำไปสู่ความสนใจวิเคราะห์ในสิ่งที่อยู่รอบตัว การรับคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยคัดเลือกจากนักศึกษาที่เข้ามาฝึกงานที่มีแววได้ไม่มากซึ่งหลายปีจึงจะได้คนหนึ่ง การคัดเลือกพนักงานตามวิธีดังกล่าวจะดีกว่าการเปิดรับสมัคร เพราะได้เห็นหน่วยก้านของนักศึกษาได้อย่างยาวนานกว่า คัดเลือกคนที่มีความเป็นนักหนังสือพิมพ์ นักข่าว และจูงใจเข้าเป็นพนักงานเพื่อได้เข้าไปตามลำดับต่อไป พฤติกรรมที่กองบก.รับไม่ได้คือการที่นักข่าวรับซองของขวัญ หรือให้พาเที่ยวกินความเหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนว่าจะลงข่าวหรือไม่ลงข่าว อย่างไรก็ตามความเหมาะสมในการรับสินน้ำใจโดยเฉพาะในส่วนของปัจเจกบุคคลจะต้องใช้ดุลพินิจระดับไหนจึงเหมาะสมซึ่งไม่อาจวางกฎเกณฑ์ได้แต่ทั้งนี้ต้องดูแลและรับผิดชอบต่อตัวเอง โดยเฉพาะการพิจารณาตนเองในการขอจากจุดนั้นเพื่อไม่ต้องการเข้าไปยุ่งเกี่ยวออก แต่เรื่องทำนองนี้ก็ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย เพราะการตั้งเป้าหมายในการทำกิจการหนังสือพิมพ์จะแตกต่างไปจากอาชีพอื่น อาชีพสื่อสารมวลชนเป็นวิชาชีพที่ต้องมีจรรยาบรรณกำกับการทำงานอยู่เสมอ เนื้อหาในการนำเสนอนอกจากต้องมี

จรรยาบรรณแล้วจะต้องตระหนักถึงรากฐานของแนวความคิดที่ต้องสนับสนุนการส่งเสริมประชาธิปไตย ขจัดความไม่ป็นธรรม และการนำไปสู่ความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ในการนี้จึงมีการจัดสัมมนาทางการเมือง การเปิดหนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ และการเปิดเผยใช้หัวदनกก่อนฉบับอื่น เป็นต้น ความตระหนักถึงหน้าที่ดังกล่าวทำให้นักหนังสือพิมพ์รุ่นก่อนไม่จำเป็นต้องสำเร็จในสาขาสื่อสารมวลชน ขอให้มึเพียงพื้นฐานในเรื่องความเป็นธรรมในการนำมาซึ่งการตีแผ่เพื่อให้สังคมโปร่งใสปราศจากทุจริต คนทำหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องอาศัยวิชาการที่หลากหลายไม่ว่าความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ กฎหมาย กีฬา ศิลปะบันเทิง สิ่งแวดล้อม ไอที หรือวิทยาศาสตร์ซึ่งส่วนหลังยังขาดอยู่มาก ซึ่งอาจไปเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องสื่อสารมวลชนเช่น ความรู้ในเรื่องการเขียนข่าว บรรณาธิการ หรือองค์ประกอบของข่าว เป็นต้น อย่างไรก็ตามความรู้ที่หลากหลายดังกล่าวสามารถแสวงหาได้จากการทำงานโดยตรง อันแตกต่างไปจากวิชาชีพทางการแพทย์ หรือวิศวกรรม ในปัจจุบันเนื้อหาของหนังสือพิมพ์หลากหลาย โต๊ะข่าวมีจำนวนมากขึ้น แต่ความสำคัญของโต๊ะข่าวไม่ได้อยู่ที่ขนาดของโต๊ะ หากขึ้นอยู่กับความเป็นธรรมมากกว่า ความเป็นธรรมในที่นี้หมายถึงความสามารถในการทำข่าว ความพยายามในแง่มุมของนักข่าว รวมทั้งความเนียบคม ความขยันขันแข็ง ความอดทน และความซื่อสัตย์สุจริตมากกว่าปริมาณของข่าว หากไม่วัดเช่นนั้นนักข่าวก็จะไหลไปรวมโต๊ะข่าวที่มีปริมาณข่าวมา แต่หากต้องพิจารณาที่การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อันที่จริงการบริหารในทางวารสารศาสตร์ไม่ได้กำหนดกรอบให้กอง บก. จนกระทั่งกระดิกตัวไม่ได้ ได้ให้อิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เพียงแต่บอกแนวทางที่เป็นเป้าประสงค์ของบริษัท โดยเฉพาะเป้าหมายที่ไม่อาจวัดในรูปของเงินได้ เช่น คุณภาพของหนังสือพิมพ์ ความนิยมจากผู้อ่าน ความน่าเชื่อถือ ความตรงไปตรงมาของข่าวสาร ความรวดเร็วถูกต้อง ข่าวเชิงลึก การนำเสนออย่างรอบด้าน ความเที่ยงธรรม และความสมดุล และการได้รับรางวัลในเชิงวิชาชีพเข้ามา อีกประการหนึ่งคือเป้าหมายที่ประเมินเป็นตัวเงิน โดยกำหนดชัดเจนในแต่ละปีควรจะมียอดจำหน่าย ยอดโฆษณา และการขายหนังสือเก่า สามารถสร้างรายได้รวมของบริษัทเท่าไร เป้าหมายของบริษัทนำไปกำหนดงบประมาณและการบริหารงาน เช่น เป็นเงินที่ใช้ในเชิงธุรกิจเพื่อพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างการ

บริหารงานในกองบก. การกำหนดทิศทางข่าว ทิศทางเนื้อหาสาระ รวมทั้งการปรับรูปแบบ ช่วงเวลาที่ควรปรับปรุง ซึ่งพนักงานมีเสรีภาพในการกำหนดงาน โดยฝ่ายบริหารดูแลในกรอบกว้างๆ และทำหน้าที่ประสานให้พนักงานโดยเฉพาะในกองบก. ซึ่งเป็นผู้ผลิตให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องอบรมหรือปฐมนิเทศเป็นประจำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยเฉพาะพนักงานใหม่ในกอง บก.ถึงแนวปฏิบัติตนที่เหมาะสมในวิชาชีพ

ในมุมมองของพนักงานจะมองว่าการรายงานข่าวอย่างตรงไปตรงมาและมีความน่าเชื่อถือเป็นหลักการที่เคร่งครัดสำหรับนักข่าวที่ผ่านการคัดคุณภาพอย่างเข้มงวดเพื่อให้ได้คนที่มียุทธศาสตร์ที่มีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นมาทำข่าว การให้ได้ว่าที่หนักแน่นสมกับการเป็นหนังสือพิมพ์ที่ขายข่าวหนัก ดังนั้นไม่ว่าจะสำเร็จสาขาไหนมาต้องสามารถหาข่าวในทุกเนื้อหาได้ขอให้อุดมการณ์ในแนวทางเดียวกัน ในบางครั้งเพศชายซึ่งสามารถลุยหาข่าวได้ทุกที่ทุกเวลามีความจำเป็นมากกว่าการจบมาทางด้านวารสารศาสตร์หรือสื่อสารมวลชน ในการหาข่าวจะแบ่งเป็นโต๊ะข่าวหลักๆ ได้แก่ โต๊ะการเมือง โต๊ะเศรษฐกิจ โต๊ะต่างประเทศ โต๊ะการศึกษา โต๊ะกีฬา และโต๊ะต่างจังหวัด(หรือ)โต๊ะข่าวภูมิภาค โดยมีโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ส่วนนักข่าวต้องหาข่าวได้ข้ามโต๊ะเช่น นักข่าวการเมืองต้องทำข่าวกีฬาได้ นักข่าวกีฬาเมื่อพบนักการเมืองก็สามารถสัมภาษณ์นักการเมืองได้ ในปัจจุบันยังไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนัก เพียงแต่การทำข่าวต้องเน้นความลึกมากขึ้น ไม่ใช่ข่าวที่หลากหลายและกว้างเช่นเดิม อันมีส่วนทำให้การรับนักข่าวในระยะหลังต้องรับคนที่จบมาตรงตามสาขาเช่น นักข่าวเศรษฐกิจต้องรับคนที่จบมาทางด้านเศรษฐศาสตร์ หรือนักข่าวกีฬาจะต้องจบด้านพลศึกษา แต่ต้องผ่านการอบรมในเรื่องการทำข่าวก่อนหรือฝึกไประหว่างการทำงาน ยกเว้นทางด้านวารสารศาสตร์หรือนิเทศศาสตร์มักจะรับเข้ามาทำงานได้ทุกโต๊ะข่าวโดยเฉพาะผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีโอกาสมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นที่ต้องมีผลงานหรือความสามารถประกอบ โดยทั่วไปข่าวเด่นจะไปสู่ศูนย์กลางคือโต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง กรณีนักข่าวหน้าใหม่อาจต้องให้หัวหน้าโต๊ะข่าวเฉพาะเช่นหัวหน้าโต๊ะข่าวการเมืองช่วยปรับการเขียนใหม่ (rewrite) ก่อนที่จะส่งมาที่โต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง ในปัจจุบันมีการขยับขยาย

เปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่น เพิ่มโตช้าวมมากขึ้นดังตัวอย่างการเพิ่มโตช้าวสตรี หรือจากโตช้าวการเมืองซึ่งไม่มีหน้าข่าวมา มีหน้าข่าวการเมืองรองรับโตช้าวด้วย หรือหน้าการศึกษา หน้าประชาชนซึ่งเป็นข่าวสกุ๊ปพิเศษ ทำให้การทำข่าวด้วยอุดมการณ์ต้องเป็นการทำข่าวที่น่าสนใจซึ่งตอบสนองต่อสาธารณชนด้วยด้วยเหตุนี้นักข่าวจึงต้องมีความไวในการจับกระแส การมีประสบการณ์ที่สั่งสมมา จะช่วยให้สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น นักข่าวต้องอยู่กับความเคลื่อนไหวยกเว้นไม่เข้าใจในข่าวสารนั้นจริงๆ การที่มติดชนเสนอข่าวในแบบฉบับของตัวเองจึงไม่ค่อยมีคู่แข่งที่ชัดเจน คนภายนอกอาจดูว่าใกล้เคียงกับไทยโพสต์แต่อันที่จริงมีวิธีการนำเสนอไม่เหมือนกัน ความน่าเชื่อถือของผู้อ่านต่อข่าวมติดชนและความ เป็นมืออาชีพของมติดชนทำให้มติดชนต้องแข่งขันกับตัวเองเพื่อให้ข่าวแม่นยำ เป็นกลาง ถูกต้องเที่ยงตรงที่สุดซึ่งเป็นหัวใจในการทำงานของมติดชน (เรื่องทำนองเดียวกันเมื่อต้นปี 2547 ทำให้บรรณาธิการบางกอกโพสต์ถูกย้ายให้ไปบริหารสำนักงานแทน) ในบางครั้งมีผู้มองว่ามติดชนเข้าข้างพรรคนี้ พรรคนั้น พรรคนี้ แต่ความจริงเป็นผลมาจากการทำหน้าที่หักท้วงรัฐบาลจนทำให้ถูกมองว่าเข้าข้างพรรคการเมืองฝ่ายค้าน ซึ่งก็อาจกระทบในเรื่องการลงโฆษณา แต่ยอดขายก็ไม่เคยตกจากเดิม การทำข่าวให้ได้ดีจึงมีการนำเอาข่าวของมติดชนไปอ่านหรือเล่าข่าวทางโทรทัศน์ แต่ก็ไม่ใช่ปัญหาเพราะว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากคนที่ไม่ใช่อยู่ในฐานะคู่แข่ง ปัญหาหลักอยู่ที่ว่าเมื่อมีการนำเรื่องที่สังคมสนใจมาเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต หากมีคนเข้าไปโพสต์กันมาก มักจะถูกกล่าวด่าไปละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการอ้างข้อเขียนของมติดชนไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง แต่กระนั้นก็ต้องเข้าใจว่าเป็นผลจากการที่สังคมไม่หยุดนิ่งจึงคงมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

เส้นทางการเติบโตสายนักข่าวมักเริ่มจากการเป็นผู้สื่อข่าวประจำกระทรวงต่างๆวนเวียนไปตามระยะเวลาที่กำหนด จึงเริ่มเข้ามาเป็น rewriter ก่อนที่จะมาเป็นหัวหน้าโตช้าว วนเวียนไปตามโตช้าวต่างๆ ก่อนที่จะเป็นหัวหน้าโตช้าวหน้าหนึ่งซึ่งเป็นตำแหน่งอาวุโส การทำงานของโตช้าวขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร หากมีอิสระและไม่มีบรรยากาศแบบนายจ้าง-ลูกจ้าง นักข่าวจะมีความสุขสบายในการทำงานเนื่องจากได้รับการตอบสนองที่ดีจากบก. โดยการทำงานจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งอาจมีปัญหากับการบรรจุคนลง

ในตำแหน่งที่ไม่ตรงตามความสามารถ แต่ขาดการพูดคุยกันระหว่างบก.หรือผู้บริหารระดับสูงกับตัวบุคคลที่มีปัญหา ก็อาจทำให้มีช่องว่าง การลาออกด้วยความน้อยใจจึงยังพบเห็นในองค์กร การบริหารงานของโตะข้าวแต่ละโตะจะแตกต่างกันไป โตะข้าวบางโตะประชุมเคร่งครัดอย่างเป็นทางการ บางโตะจะประชุมกันตามสะดวกเมื่อเห็นว่าสมาชิกพร้อมหน้า ส่วนใหญ่แล้วมีกระบวนการทำงานเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ การประชุมโตะหน้าหนึ่งเพื่อกำหนดทิศทางของหนังสือพิมพ์ในแต่ละวันและมอบหมายให้โตะต่าง ๆ รับดำเนินการต่อไป เมื่อโตะต่าง ๆ ได้รับมอบหมายแล้วจะดำเนินการในขั้นที่สองคือ หัวหน้าข่าวจะติดประเด็นล้าหลังหรือร่วมประชุมในโตะพร้อมกับให้นักข่าวในโตะไปหาข่าวตามขอบเขตเนื้อหาที่ตกลงไว้ ในขั้นสุดท้าย นักข่าวเมื่อได้รับมอบหมายจากที่ประชุมของโตะข้าวแล้วจะไปสานงานต่อพร้อมทั้งติดประเด็นจากแนวทางที่ตนถนัดจากแหล่งข่าวและเพื่อนนักข่าว ซึ่งอาจขอความเห็นจากหัวหน้าโตะก่อนที่จะออกไปหาข่าว นักข่าวในแต่ละโตะจะมีจำนวนไม่เท่ากัน โดยประมาณ 10 คน ซึ่งแต่ละคนจะถนัดแตกต่างกันไป หัวหน้าโตะข้าวจะทราบและแบ่งสรรงานไปตามความถนัดไม่ใช่จากการเฉลี่ยชิ้นงาน ซึ่งจะทำให้ได้คนที่ถนัดติดประเด็นได้เร็วและง่ายต่อการเข้าหาแหล่งข่าว ยกเว้นต้องการให้นักข่าวไปเปิดหูเปิดตาในประเด็นที่อยากให้มีมุมมองเปลี่ยนไปจากเดิมๆ หากมีข่าวด่วนก็จำเป็นต้องเรียกประชุมด่วนด้วย การประชุมของโตะไม่ได้ถือรูปแบบที่เคร่งครัด การยื่นประชุมหรือพูดคุยกันก็เป็นสิ่งที่พบเห็นได้บ่อยเช่นกัน ข่าวหน้าหนึ่งโดยเฉลี่ยจะมีประมาณ 7-8 ข่าวจึงจะลงตัวตามที่ sub editor วางรูปแบบไว้แล้ว ยกเว้นหากมีข่าวใหญ่ เช่นการทำรัฐประหารจะเหลือพื้นที่ข่าวไว้เพียง 3 ข่าวซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีขนาดใหญ่เพื่อเรียกร้องความสนใจ หรือข่าวครบรอบความสำคัญของพระมหากษัตริย์หรือเหตุการณ์สำคัญเช่นการครองราชย์ครบ 60 ปี ก็จะปล่อยพื้นที่ข่าวให้อย่างเต็มที่ซึ่งอาจครอบคลุมพื้นที่กว่าหกพันคำ ซึ่งจะแตกต่างจากข่าวอื่นซึ่งอาจเหลือเพียงไม่กี่ร้อยคำ ส่วนหน้าข่าวจะมีกี่ส่วน (section) ขึ้นอยู่กับหัวหน้าโตะ หน้าที่จัดหน้าได้เสรีเช่น หน้าบันเทิง หน้าสตรี และหน้าประชาชื่น ในบางกรณีที่มีการประชุมข่าวที่จะมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากเช่น บก. ผู้ช่วยบก. นักข่าวบางส่วนเกี่ยวข้อง และบรรณาธิการอาวุโสซึ่งจะมีหน้าที่เสนอแนะและคอยเตือนข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นเช่น ปัญหาในเรื่องจรรยาบรรณ และการละเมิดเรื่อง

ส่วนตัว อย่างไรก็ตามได้เปิดกว้างให้กับนักข่าวที่สนใจด้วย ชาวบางข่าวเช่นการทำรัฐประหาร ห้องประชุมจะไม่มีที่นั่งเพียงพอเพราะกองอื่น ศูนย์ข้อมูล หรือทางประชาชาติก็ขอเข้ามาฟังด้วย เรื่องจริยธรรมจึงเป็นเรื่องที่ต้องคอยระวัง ดังนั้นก่อนเริ่มชีวิตการทำงานของพนักงานใหม่จะมีการปฐมนิเทศ ปกติจำนวนนักข่าวใหม่จะอยู่ที่ 50 คนในแต่ละปี โดยเชิญเฉพาะพนักงานใหม่ทุกแผนกเข้ามาประชุมพร้อมแจกเอกสารเพื่อแจ้งนโยบาย การปฏิบัติตัว ระเบียบ กติกา และจริยธรรมคุณธรรม ในส่วนหลังจะอบรมทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้จะมีการประชุมใหญ่ทุกๆสิ้นปีของกองบก.ทั้งกองซึ่งจะมีผู้เข้าร่วมประชุมนับร้อยคน แต่กระนั้นคนส่วนใหญ่จะไม่ชอบการเข้าฝึกอบรมหรือการประชุมที่เป็นทางการ หัวหน้าโต๊ะต้องคอยเตือนลูกน้องของตนเอง แม้ว่านักข่าวจะมีเสรีภาพแต่ยังคงต้องมีการรอบเซ็นในเรื่องการแต่งกายต้องสุภาพ สะอาดเรียบร้อย แต่พวกที่เดินสายหาข่าวก็อาจมีพฤติกรรมนอกสายตา แต่จะกวาดขันโดยเฉพาะเมื่อต้องเข้ามาประชุมในองค์การ ในพื้นที่บางแห่งจะเข้มงวดต่อการแต่งกายของนักข่าวในตัวเช่น ที่ทำเนียบ รัฐสภา หรือกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้นหากเป็นเรื่องจรรยาบรรณก็จะยิ่งกวาดขันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัญหาในการรับเงินและของขวัญที่มีค่าเกินควร ส่วนเมื่อนำเสนอข่าวแล้วเป็นความรับผิดชอบของบก.กับบก.ข่าวเพราะเป็นผู้ตัดสินใจนำเรื่องลง นำสังเกตว่าองค์การด้านสื่อมวลชนเป็นองค์การที่ค่อนข้างเคร่งเครียด ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์และขวัญกำลังใจไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ นักข่าวดีเด่นก็มาจากสถาบันอื่นเป็นผู้มอบให้ เนื่องจากพนักงานภายในมีความรู้สึกอยู่กันแบบฉันท์พี่น้องอยู่แล้ว สามารถหยอกล้อและพบปะสังสรรค์กับผู้บริหารได้เมื่ออยู่ในภาวะที่ไม่เป็นทางการ โดยปกติจะติดต่อภายในสายงานเป็นหลัก ไม่ค่อยมีการติดต่อข้ามสายงาน จนอาจกล่าวได้ว่างานข่าวสำคัญกว่างานเอกสารหรือบุคคล เรื่องของส่วนอื่นๆภายในองค์การมักจะรับรู้เมื่อเหตุการณ์ผ่านไปแล้ว ความไม่สนใจจะเห็นได้ชัดเจนแม้แต่การติประกาศไปอบรมต่างประเทศก็ไม่มีผู้ใดสนใจอ่าน เช่น การฝึกอบรมที่เยอรมัน และญี่ปุ่นก็ไม่มีใครสมัคร อาจเป๋นเพราะคนทำสื่อไม่เก่งทางด้านภาษาผู้ที่ไปฝึกอบรมมักเป็นคนหน้าเดิมๆที่อยู่สายข่าวต่างประเทศ ซึ่งคนเหล่านี้ก็ไปจนเบื่อหน่ายแล้ว บางทีต้องใช้นักวิชาการมาอบรมให้ฟังเมื่อต้องการทราบบางเรื่องเช่นเนื้อหาใน

รัฐธรรมนูญ เพราะส่วนใหญ่ นักข่าวคิดว่าตนเองทราบเหตุการณ์ต่างๆดีอยู่แล้ว เพราะอยู่กับมันตลอดเวลา ยกเว้นการอบรมในเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพ แต่ก็ไม่ต้องมากเท่ากับสื่อมวลชนในวงการโทรทัศน์ซึ่งการนำเสนอข่าวต้องปรากฏตัวต่อหน้ากล้องและสาธารณชนคล้ายศิลปินดาราร การพัฒนาบุคลิกภาพของนักหนังสือพิมพ์เป็นสิ่งดีแต่โดยหน้าที่อาจไม่จำเป็นมากเท่าคนในวงการโทรทัศน์ เพราะคนในวงการสิ่งพิมพ์เน้นความสะดวกและความไม่เป็นทางการ การออกหนังสือเชิญหรือขอสัมภาษณ์จึงเป็นเรื่องแปลกสำหรับคนในวงการนี้

สำหรับองค์การของสื่อหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ มีการส่งเสริมปัจเจกบุคคลทางอ้อมให้ไปศึกษาหาความรู้โดยกองบก.ไม่ขัดข้องแต่ก็ต้องไม่เบียดบังเวลาการทำงาน ทั้งนี้ไม่ได้สนับสนุนในแง่นโยบายหรือการให้เงินทุน ซึ่งภายในก็มีจัดฝึกอบรมให้เหมือนกัน เช่น การเชิญแหล่งข่าวมาให้ความรู้ในเรื่องกฎหมาย ในเรื่องการใช้พรบ.ข้อมูลข่าวสาร หรือการเสนอข่าวอย่างไรเพื่อที่จะไม่ให้ละเมิดคนอื่น ซึ่งก็ไม่ได้จัดมานานแล้วอาจเป็นเพราะไม่มีคนรับผิดชอบโดยตรง ทำให้นักข่าวใหม่ต้องฝึกจากการทำงานเอง ยกเว้นผู้บริหารอาจบอกสั้นๆถึงลักษณะของการทำงานกว้าง ๆ เป็นอย่างไร มีก็ได้ะ สิทธิผลประโยชน์มีอะไรบ้าง วิธีการส่งรับข่าวเป็นอย่างไร และต้องมีจรรยาบรรณโดยเฉพาะการไม่รับสินบนไม่ว่าจะอยู่ในรูปใด ในการทำข่าวนักข่าวจะส่งข่าวเข้ามาทุกรูปแบบเช่น แฟกซ์ โทรศัพท์ อีเมล ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ข่าวที่ออกไปหาจะมาจากโต๊ะข่าว ซึ่งที่เดลินิวส์จะมีการประชุมโต๊ะข่าววันละ 2 ครั้งเวลา 10.00 น. และ 15.00 น. โดยแต่ละโต๊ะจะนำเสนอข่าวว่าเกิดอะไรขึ้น แล้วถกกันในที่ประชุมเลยว่าข่าวไหนควรจะเป็นข่าวพาดหัว ซึ่งจะเห็นได้ว่าไม่มีการนำเสนอจากระดับนโยบาย นอกจากเรื่องล่อแหลมมาก ๆ ก็จะมีการดึงให้เล่นข่าวด้วยความระมัดระวัง ข่าวที่ไม่นำเสนอคือที่ข่าวที่ให้คุณให้โทษที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ รวมถึงธุรกิจที่อยู่ในเครือข่ายของเดลินิวส์ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเท่าที่ผ่านมามีการสั่งไม่ให้เสนอข่าว การทำงานของนักข่าวแต่เดิมเป็นงานทำตามอุดมคติเพื่อช่วยสังคม คนยากไร้ หรือชาวไร่ชาวนา แต่ปัจจุบันทัศนคติเหล่านี้เปลี่ยนไป การทำหนังสือพิมพ์กลายเป็นธุรกิจ นักข่าวกลายเป็นพนักงานบริษัท แต่ก็มีนักข่าวที่มีความสามารถพึ่งตนเองได้ก็ไม่ตกเป็นเบี้ยล่างของบริษัทมากนักเนื่องจากทำงานข้ามสื่อซึ่งถือว่าเป็นงานที่สนับสนุนกัน อิทธิพลจากการเมืองอาจมีผลต่อการทำงานของสื่อแต่ไม่ได้มีผล

ต่อความอยู่รอดของสื่อ เพราะพันธมิตรที่จะปิดสื่อสารมวลชนอันเนื่องมาจากการทำรัฐประหาร เพราะสื่อสารมวลชนมั่นคงจนเป็นสถาบันทางสังคมที่ไม่สามารถปิดกั้นได้อีกต่อไป นอกจากนั้นยังมีการปฏิวัติหนังสือพิมพ์ก็จะยิ่งขยายดีเนื่องจากคนอ่านกระหายข้อมูลมากยิ่งขึ้น การเมืองไม่ใช่ปัจจัยหลักเช่นแต่ก่อน ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมีผลต่อความอยู่รอดและความเติบโตของหนังสือพิมพ์ไม่ว่าปัญหาในด้านการลงทุน ค่ากระดาษ ค่าน้ำมัน ค่าโฆษณา และเศรษฐกิจแบบฟองสบู่ หากสื่อมวลชนปรับตัวไม่ทันจะกระทบนโยบายการบริหารงาน ปัจจัยภายในในด้านวัฒนธรรมขององค์กรก็มีผลต่อการบริหารจัดการเช่นกัน หากไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร จะทำให้การประสานงานระหว่างคนส่งผลเสียต่อเอกภาพในการทำข่าว ซึ่งทำให้การประชุมโต๊ะข่าวกลายเป็นหัวใจขึ้นมา แต่เดิมแต่ละแผนกข่าวเอาข่าวไปส่งที่บรรณาธิการหน้าหนึ่งก็เพียงพอ ผู้บริหารคนนี้จะเป็นผู้คัดเลือกเอง ถ้ามีพันภูมิทางสายข่าวอาชญากรรมข่าวพาดหัวก็จะไปในทิศทางนั้น ในระยะหลังการทำงานข่าวมักอยู่ที่ช่องว่างระหว่างหน่วย เช่น การเมืองกับอาชญากรรม การเมืองกับเศรษฐกิจ หากการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้ข่าวตกหล่น ไม่ครบทั้งหมด คนอ่านเวลาซื้อหนังสือพิมพ์ย่อมอยากได้ถ้วนทั่ว การประชุมโต๊ะข่าวทั้งเช้าและเย็นทำให้สถานการณ์การเสนอข่าวดีขึ้น หัวหน้าข่าวต้องนำหลักวิชาการมาประเมินว่าข่าวมีคุณค่าและความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด โดยส่งผลกระทบอย่างไรบ้างหลังการนำเสนอข่าวไปแล้ว เช่น การนำข่าวทุก ๆ วันย่อมทำให้ผู้อ่านต่อจิกขอวีได้โดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว ซึ่งสามารถทำให้คนที่ตกเป็นข่าวกลายเป็นคนร้ายหรือคนดีได้เช่นกัน จำเป็นต้องระมัดระวังไม่ให้คนๆ นั้นเป็นเหยื่อของการนำเสนอข่าว การหาข่าวอาจต้องมีฐานหรือแหล่งข่าว ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ต้องระวังไม่ให้ถูกแหล่งข่าวใช้สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือ สื่อมวลชนจึงต้องรู้เท่าทันด้วย อย่างไรก็ตามการเข้าพบแหล่งข่าวต้องแต่งตัวสุภาพ ให้เกียรติต่อสถานที่และเกียรติกับบุคคลที่คุณไปสัมภาษณ์ การแต่งกายดีก็สามารถเจาะข่าวทุจริตและอาชญากรรมได้เช่นเดียวกันไม่จำเป็นต้องแต่งตัวเชอร์ๆ ละครโททส์เอาชีวิตนักข่าวไปทำละครที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงเช่น นักข่าวต้องเป็นคนชอบ “เสือก” และใช้อำนาจเบ่งทับผู้อื่น ซึ่งนักข่าวจริงๆ ไม่ใช่เป็นคนเช่นนั้น ในองค์กรหนังสือพิมพ์กองบรรณาธิการมีความสำคัญสูงสุดเห็น

ได้จากการได้รับอภิสิทธิ์ในเรื่องงบประมาณ จนกองอื่นๆอาจไม่ค่อยพอใจ แต่
กระนั้นก็ต้องใช้สติปัญญาในการบริหารงบประมาณให้พอเพียง

บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคัดเลือกบุคลากรใหม่ๆเข้ามา คุณสมบัติ
ของนักข่าวที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ในระยะหลังๆนักข่าวมี
ความคิดริเริ่มน้อยลง ทำอะไรก็ต้องวิ่งกลับเข้ามาถาม แทนที่จะมองปัญหาเป็น
ครู ต้องพยายามเรียนรู้และพยายามแก้ไขปัญห สื่омวลชนที่ดีต้องจับทิศทางได้
ด้วยตัวเอง และสามารถเอาตัวรอดได้ทุกกรณี หากขาดจุดนี้ก็ไม่ควรยึดอาชีพนี้
ฝืนทำงานไปก็เสียเวลาไปเปล่าๆ ไปประกอบอาชีพอื่นจะไปได้ดีกว่า คุณสมบัติที่
สองในการเป็นนักข่าวได้แก่ ความอดทน นักศึกษาบางสถาบันอดทนแต่ขาด
ความคิดสร้างสรรค์ บางสถาบันมีความคิดสร้างสรรค์และวินัยพอมิ แต่ไม่ค่อย
อดทนเท่าไร บางสถาบันโดยเฉพาะเอกชนทำงานวูบวบ นักข่าวใหม่ยังต้อง
ฝึกงานอยู่พอสมควรเช่นการออกไปทำข่าว แะหนังสืออ่านประกอบ ตรวจจับงาน
ไปจนกว่าจะชำนาญ งานในอาชีพนี้ไม่รวยแต่ก็อยู่ได้ ชีวิตของนักข่าวมักมีสิ่งล่อ
ตาล่อใจอยากเห็นความร่ำรวยเช่นคนอื่น ถ้าเข้าไปหามันจะทำให้เกิดการใช้อำนาจ
ในทางมิชอบซึ่งวงการอาชีพนี้รับกันไม่ได้ ในทางปฏิบัติหากทราบระแคะ
ระคายก็จะมี การสอบในทางลับเพื่อมิให้สถาบันสื่อมวลชนเสียหาย เพราะ
นักการเมืองที่ให้อำนาจไม่มีทางที่จะไม่พูด พอใครรับเงินหรือกินเงินดมน้ำก็
รับทราบกันหมดในวงการ สังคมนักข่าวแคบมีปัญหาอะไรรับทราบกันอย่าง
รวดเร็ว ไม่สามารถกลับเข้าสู่วิชาชีพได้อีก ถ้าอยากได้เงินต้องทำงานให้หนัก
ขึ้นเช่นหางานพิเศษนอกเวลาทำ การวางตัวของนักข่าวสำคัญเพราะอยู่ใกล้
นักการเมืองก็ร้อนใจมีเรื่องรบกวนสื่อมวลชน แต่หากอยู่ไกลไปก็ไม่ได้แหล่งข่าว
การวางตัวสำหรับนักข่าวใหม่ต่อนักการเมืองที่ดำรงตำแหน่งทางการเมืองอาจ
เข้าหายาก การจะเข้าหา

“ต้องไปให้เขาเห็นบ่อยๆ ไม่ต้องพูดก็ได้ ก็สวัสดีครับ แนะนำตัว ผม.....จาก
หนังสือพิมพ์.....ครับ มาอยู่ใหม่ครับ มีอะไรก็ชี้แนะด้วย ไปทุกที่ ผมก็ตามไป วิธีที่ดีก็คือ
ไปขอเขาอ่านหนังสือพิมพ์ ผมขอนั่งอ่านหนังสือพิมพ์หน่อยครับ หรืออะไรอย่างนี้ รัฐมนตรี
ไปไหนหรือเปล่าครับ เราก็เดินตามไปเรื่อย ๆ อย่างนี้ห้องนักข่าว นักข่าวส่วนใหญ่ขี้เกียจ
ชอบนั่งห้องนักข่าว ก็จะเดินอย่างนี้พยายามไปงานแต่งงาน งานศพให้เขาเห็นหน้า สักพัก
คุ้น แล้วที่สำคัญก็คือพฤติกรรม เราจะต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ตลอดเวลา”

หากแหล่งข่าวเชื่อถือก็จะได้ข้อมูลข่าวสารดี ๆ รวมทั้งเอกสารที่หายากก็จะ “หลุด” ออกมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องค่อย ๆ ทำค่อย ๆ สร้างเนื่องจากนักข่าวที่ดีคือคนที่สามารถเข้าไปหาข่าวไม่ว่าข่าวนั้นจะปกปิดแค่ไหน น่าสังเกตว่านักการเมืองต่อหน้าไมค์จะพูดออกมาหมด แต่การยื่นไมค์ของนักข่าวก็ไม่ได้แสดงว่าเป็นนักข่าวที่ดี และไม่จำเป็นต้องหาข่าวได้ทุกวัน แต่เมื่อมีข่าว นักข่าวคนนั้นต้องได้ข่าวเป็นคนแรกและลึกที่สุด นักข่าวที่ชำนาญแล้วมักถูกซื้อตัวไป แต่มีจำนวนหนึ่งที่ขอลกลับมาเพราะรู้ว่ามีงานใหม่ที่ไปอยู่ไม่ใช่พื้นที่ของตน นักข่าวเหมือนภาพวาด ราคาและค่าขึ้นอยู่กับการประเมินภาพให้เป็น นักข่าวใหม่หรือนักข่าวเก่าจะได้รับการประเมินไม่แตกต่างจากภาพ การทำงานข่าวมีการเคารพอำวุธ เพราะเชื่อมั่นว่านักข่าวอาวุโสเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรสร้างบุคลิกภาพของนักข่าวรุ่นใหม่ นักข่าวรุ่นเก่าต้องเป็นแบบอย่างให้นักข่าวรุ่นใหม่ แบบอย่างที่สำคัญคือความไม่อคติหรือลำเอียงในการนำเสนอข่าว การแก้ไขความลำเอียงในกรณีที่เกิดพิพาทถึงผู้มีอิทธิพลที่ตนเองรู้จักคือการปล่อยให้นักข่าวคนอื่นทำหน้าที่แทนตนในเรื่องนั้น เสรีภาพของนักข่าวนอกจากหมายถึงเสรีภาพในการกระทำใดๆ ยังหมายถึงเสรีภาพที่จะไม่กระทำการใดๆ ดังตัวอย่างการยกเลิกนำเสนอรูปโป๊ในหน้าแรกของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ หรือการลงภาพไม่เหมาะสมซึ่งมีมาตรการลงโทษถึงขั้นปลดออกจากตำแหน่ง เนื่องจากคนในระดับหัวหน้ามีภูมิหลังทั้งที่จบปริญญาและเติบโตจากความมีอาวุโสทำให้รูปแบบการทำงานขึ้นอยู่กับภูมิหลังด้วย แต่ก็เปิดโอกาสให้มีความหลากหลายไม่มีผู้ใดผูกขาดอำนาจ ไม่ว่าใครก็แล้วแต่ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะ นักการเมืองหรือสื่อมวลชน จงใจจะพูดเท็จเพื่อที่จะเอาประโยชน์เข้าตัวเองต้องถือว่าขัดจรรยาบรรณและควรเป็นความผิด สิ่งนี้จะทำให้บุคคลสาธารณะและสื่อมวลชนรับผิดชอบในการกระทำและคำพูดของตนเองมากขึ้น เดลินิวส์จะไม่มีกิจกรรมทางสังคมเพื่อขอรับบริจาคจากสังคมแล้วอ้างว่าเป็นตนเป็นผู้บริจาค กิจกรรมทางสังคมมีมูลนิธิแสงโชกี้ซึ่งเป็นเงินส่วนตัวไม่ได้มาจากเงินบริจาค เช่นเดียวกันการพูดหรือเขียนในที่สาธารณะต้องมีหลักประกันว่าผู้อ่านซึ่งเป็นชาวบ้านจะไม่โดนหลอก ตรงข้ามสิ่งที่ได้รับต้องเป็นประโยชน์ประเทืองปัญญาไม่ใช่เน้นแต่บันเทิง การแข่งขันในปัจจุบันอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป มีส่วนทำให้สื่อหนังสือพิมพ์ต้องปรับตัวเองในการนำเสนอข่าวสารที่เป็นประโยชน์และรวดเร็ว

มากยิ่งขึ้น ระยะเวลาหลังการส่งข่าวและการทำข่าวมีความสะดวก แต่เดิมการส่งข่าวใช้วิธีการโทรเข้าไป คนในโรงพิมพ์ต้องจดข่าวจากการฟังโทรศัพท์ รับจำนวนก็ข่าวก็จดแยกแผ่นกระดาษเพื่อกันความสับสน แล้วจึงเขียนข่าวเช่นแบบปริมาตรหัวกลับ เนื้อข่าวมักเขียนจากความเข้าใจที่จดจำได้ แล้วพิมพ์ต่อเนื่องไปให้เรียบร้อย การเขียนข่าวแบบเก่าจึงมีความสนุกอ่านต่อเนื่องกันไป ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เขียนเป็นตอนๆจากนักข่าวแต่ละคนพิมพ์รอไว้ในเครื่องตัดหัวแต่งท้ายแล้วเอามาตัดต่อแบบจิ๊กซอว์ซึ่งทำให้การเขียนข่าวในปัจจุบันอ่านไม่รู้เรื่อง ขาวยาวมาก วกไปวนมาจนน่าเบื่อ และเสียเวลาในการอ่าน เมื่อกระแสการห้ามตกข่าวเกิดขึ้น จิ๊กซอว์แต่ละตัวเลยลงรายละเอียด หนังสือพิมพ์หัวข่าวดำทำเช่นนี้เป็นรายแรก ทั้งที่ข่าวที่ตกหล่นไม่มีคนจำได้ แต่ข่าวเดียวที่เน้นเรื่องที่เล่นใครๆก็จำได้ ฉะนั้นข่าวเดียวต้องให้ความสำคัญก่อนเนื่องจากมีสีสันในการแข่งขัน ส่วนการป้องกันการตกข่าวเป็นเรื่องรอง หากกลัวการตกข่าวก็มีผลทำให้หนังสือพิมพ์ทุกฉบับเสนอข่าวไปทางเดียวกัน ฉะนั้นหากมีนักข่าวต้นทางรับงานมาปล่อยข่าวแล้วเขียนข่าวตามกันไปหมดก็จะทำให้วงการหนังสือพิมพ์เสื่อมทรามลง ตัวอย่างดังกล่าวเคยเกิดขึ้นจริงกับข่าวสายทหาร คนที่ตกเป็นเหยื่อไม่มีที่ชี้แจงเพราะนักข่าวในสายนั้นปิดช่องทางไม่ให้ผู้เสียหายได้ป้องกันตนเอง ข่าวสารที่น่าเสนอจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ 5 นาทีแรกที่อ่าน เพราะถ้าผู้อ่านประทับใจ ก็จะทำใน 15 นาที หรือ 45 นาทีต่อมา การออกแบบจัดหน้าหรือการวาง lay out เป็นสิ่งสำคัญที่บรรณาธิการต้องดูแล แต่ก่อนการออกแบบจัดหน้าเริ่มต้นที่กระดาษเปล่า ผู้วางหน้าต้องคำนึงจุดเริ่มต้นว่าควรเป็นภาพหรือข้อความ สายตาควรจะกวาดไปอย่างไร และควรจะจบการมองที่ตรงไหน ปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์ช่วย จึงพิจารณาแต่เรื่องสมดุลตามหลักศิลปะมากกว่า หลักวารสารศาสตร์ การประชุมโต๊ะข่าวก็เน้นแต่เรื่องข่าว หัวหน้าข่าวไม่ได้ใส่ใจกับการปรับแก้ไข dummy ทางโรงพิมพ์ก็ไม่ได้มาประชุม การประชุมว่ากันแต่ข่าว ที่เดลินิวส์วางข่าวหน้าหนึ่งไว้จาก 7-12 ข่าวหรือเฉลี่ยประมาณ 10 ข่าว อาจจะเป็นข่าวเศรษฐกิจ การเมือง หรืออาชญากรรม ฯลฯ ตามที่โต๊ะข่าวส่งมา หัวหน้าข่าวหน้าหนึ่งจะรับฟังและจะประเมินว่าข่าวไหนที่จะเล่นก็จะตามหัวหน้าโต๊ะและนักข่าวเข้ามานำเสนอถึงเบื้องหน้าเบื้องหลังพร้อมทั้งประเมินหนังสือพิมพ์คู่แข่งด้วย เพื่อเสนอว่าควรจะเล่นข่าวอย่างไร แต่การตัดสินใจอยู่ที่

หัวหน้าโต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง อันที่จริงสายข่าวต้องยอมรับว่า rewriter มีความสำคัญ เพราะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างมาก แต่ปัจจุบันวิธีการคัดคนเข้าสู่ตำแหน่งลดความสำคัญลงไป อย่างไรก็ตามนักข่าวทุกคนมีความสำคัญซึ่งบางครั้งนักข่าวบางคนก็มีอิทธิพลเหนือผู้บริหารหรือเจ้าของ เลยเกิดไปถึงขั้นใช้หนังสือพิมพ์หากิน ซึ่งต้องหาทางกำจัดอิทธิพลเช่นนี้ออกไป

ในกรณีของหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสื่อหนังสือพิมพ์ที่มีการนำเสนอเนื้อหาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นฝ่ายกองบรรณาธิการจึงต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การฝึกอบรมในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์มีความยุ่งยากเนื่องจากลักษณะการทำงานที่มีเวลาไม่ตรงกัน เพื่อให้คนที่ว่างตามตารางเข้าอบรมจึงต้องมีการฝึกอบรมสองรอบเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมได้โดยทั่วหน้า ส่วนใหญ่หัวข้อที่อบรมได้แก่ การทำข่าว เทคนิคการหาข่าว เทคนิคการทำข่าวแบบสืบสวนสอบสวน ลักษณะของการเขียนข่าวสไตส์บุ๊ค จริยธรรมสถานการณ์โลกภายนอก และวงการสื่อ การอบรมนี้ใช้เวลายาวนานเพราะจะอบรมทุกวันพุธ กระนั้นก็ยังไม่ได้ซึมเข้าไปถึงจิตใจนักข่าวรุ่นใหม่ แม้ว่าฐานเศรษฐกิจจะเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะแต่การรับพนักงานใหม่เปิดกว้างสำหรับปริญญาตรีทุกสาขาทั้งที่อาจต้องการนักวารสารศาสตร์และนักนิเทศศาสตร์ก็ตาม เพราะมีนักข่าวที่จบด้านอื่นเช่นวนศาสตร์แต่สามารถเป็นนักข่าวการตลาดฝีมือดี ในระยะหลังมีผู้จบปริญญาโทมากขึ้น สิ่งที่สำคัญไม่แพ้คนทำงานคือเทคโนโลยี โดยพยายามจะติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกโต๊ะ และมีเครื่องกลางสำหรับให้ยืมไปใช้ได้ นอกเหนือจากสนับสนุนให้นักข่าวซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เพียงเครื่องหนึ่งของราคาซึ่งทางฐานเศรษฐกิจจะติดต่อไว้ ค่าตอบแทนของนักข่าวเริ่มต้นที่ 10,500 บาท อยู่ในระดับกลางๆของวงการ แต่นักข่าวที่อยู่ก็ผูกพันกันในระดับหนึ่งซึ่งมีความอดทนในการทำข่าวได้อย่างมีคุณภาพ ปรัชญาในการทำข่าวคือ การรู้ก่อน เข้าถึงก่อน และรายงานก่อน กล่าวคือ ต้องทราบก่อนผู้อื่นว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นหรือมีจู่โจมข่าว เพื่อทำให้นักข่าวสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวก่อนนักข่าวอื่น เพื่อนำข่าวมารายงานหรือลงพิมพ์ก่อนหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น หากวางแผนเข้าไปจากทุกเช้าวันพุธกับวันเสาร์หรือลงข่าวไม่ทันวางแผนก็จะเสียโอกาสไปทันที เพื่อให้การทำงานข่าวรวดเร็วจึงมีการแบ่งสายงานข่าวออกเป็นหลายสายดังนี้ สายการเงิน การค้า เกษตร การตลาด และบริการต่างๆ

เพื่อให้หัวหน้าสายงานดูแลข่าวและคนได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าว ไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าว ซึ่งหมายถึงเมื่อนำเสนอออกไปแล้วจะกระทบต่อผู้คนมากที่สุด แม้ว่าข่าวแบบสืบสวน (investigative) จะดูมีคุณค่า แต่ก็ใช้ได้กับบางสายข่าว เช่น อาจไม่จำเป็นต้องใช้ข่าวแนวการสืบสวนสอบสวนกับข่าวนโยบายการตลาด ข่าวอสังหาริมทรัพย์อาจทำข่าวแจกแจงในรายละเอียดเจาะลึกเช่น โครงการทำเล การออกแบบอาคาร หรืออื่นๆ ไม่จำเป็นต้องใช้แนวสืบสวนสอบสวน ข่าวเกี่ยวกับธนาคารชาติค่อนข้างทำยากเนื่องจากเป็นองค์การปิด ข่าวที่ได้อยู่ที่ห้องแถลงข่าวซึ่งจะมีเนื้อหาข่าวออกมาเหมือนกันทุกหัว แต่ฐานเศรษฐกิจเป็นราย 3 วันจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ลึกกว่าต้องทำงานหนักกว่าในการสืบสวนหาข้อเท็จจริงมานำเสนอ ทุกๆ ปีจะมีการจัดส่งนักข่าวไปฝึกอบรมผู้สื่อข่าวอินโดจีนซึ่งเป็นการอบรมการทำข่าวสืบสวนสอบสวน นักข่าวจะนำความรู้ที่ได้รับมาฝึกทำงานจริงที่ฐานเศรษฐกิจ ในการบริหารวารสารศาสตร์จะใช้ระบบการประชุม นโยบายบริษัทมักเป็นผลจากการประชุมในระดับผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการข่าวจะนำนโยบายจากที่ประชุมมาแจ้งต่อที่ประชุมในกองบรรณาธิการ แม้การประชุมจะเป็นทางการแต่ก็มักอยู่ในรูปของความไม่เป็นทางการเพราะใช้วาจาพูดคุยยังคงเป็นสื่อหลักไม่แตกต่างไปจากสื่อหนังสือพิมพ์อื่นๆ ส่วนเรื่องอื่นๆ ก็แจ้งต่อสมาชิกองค์การผ่านงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งมีวิทยุตามสาย แต่ไม่ค่อยเปิดรับฟังกัน การทำงานของหนังสือพิมพ์ต้องมีความพร้อมอยู่เสมอเพราะไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าจังหวะไหนดีที่สุด แต่ละส่วนแต่ละงานจะทำงานเป็นอิสระไม่ค่อยเกี่ยวข้องกันซึ่งแตกต่างไปจากการทำงานของข่าวโทรทัศน์ นักข่าวของหนังสือพิมพ์มีสาขาวิชาชีพที่กรอบในเรื่องจรรยาบรรณ การรับสั่งของโดยตรงหรือการจับฉลากจากผู้มีอิทธิพลแม้แต่ในโอกาสพิเศษเช่นปีใหม่อีกก็ไม่ใช้เรื่องที่ต้องทำ แต่ในวงการโทรทัศน์จะมีทำที่ต่อเรื่องนี้ไม่เคร่งครัดและเห็นเป็นเรื่องรื่นเริง

องค์การสื่อฐานเศรษฐกิจจะขับเคลื่อนสินค้าสำคัญเพียงตัวเดียวคือหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่มาจากส่วนนี้ โดยฝ่ายบรรณาธิการจะเข้ามาทำงานและบริหารงานอย่างเต็มรูปแบบภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนการปฏิบัติ และการประมวลผลที่ครบถ้วน การดำเนินการไม่ค่อยมีปัญหายกเว้นหากมีปรากฏการณ์ใหญ่ๆ ที่ไม่คาดคิดเช่น ปฏิวัติ

รัฐประหาร ก็จำเป็นต้องหารือกับเจ้าของถึงแนวทางในการดำเนินงาน
 วิกฤตการณ์ทำนองนี้อาจจำเป็นต้องสำรองเงินสดนับสิบล้าน ล้านบาท
 บรรณาธิการจะเป็นผู้ตัดสินใจและจัดการตั้งแต่ไปรายงานตัวต่อคณะรัฐประหาร
 โดยบริษัทไม่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง ปัญหาด้านการจัดพิมพ์ไม่ค่อยเป็นปัญหา
 ระบบโรงพิมพ์เป็นบริษัทในเครือซึ่งร่วมหุ้นกับคนภายนอก โดยฐานเศรษฐกิจจะ
 จ่ายค่าจ้างจัดพิมพ์แก่โรงพิมพ์ภายใต้ข้อกำหนดของบริษัท องค์การสื่อ
 หนังสือพิมพ์จะทำงานไปจบที่การทำเป็นฟิล์มที่จัดหน้าจัดรูปเล่มเรียบร้อยแล้ว
 หลังจากนั้นเป็นหน้าที่ของโรงพิมพ์ การทำงานในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์จะ
 เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายกระดาษค่อนข้างมาก ซึ่งปัจจุบันกองบรรณาธิการพยายาม
 จะลดต้นทุนดังกล่าวโดยใช้ระบบดิจิทัลแทนการใช้กระดาษ ในการทำงานของ
 กองบรรณาธิการจำเป็นต้องเลือกคนเข้ามาทำงาน บุคคลที่อยู่ในกอง
 บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องจบสายตรงทางวารสารศาสตร์หรือนิติศาสตร์หรือ
 สื่อสารมวลชน หรือแม้แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องสำเร็จมาทางเศรษฐศาสตร์หรือ
 บริหารธุรกิจ แต่พิจารณาจากความต้องการจะมาเป็นนักข่าวอย่างมุ่งมั่น อาชีพ
 นักข่าวหนังสือพิมพ์ไม่เหมือนนักข่าวโทรทัศน์ซึ่งมีโอกาสตั้งได้ต่ำกว่า แต่
 นักข่าวหนังสือพิมพ์เส้นทางยาวนานกว่าจะเชี่ยวชาญจนเป็นที่รู้จักของตลาด
 ด้วยเหตุนี้จึงต้องใช้เวลาในการตัดสินใจโดยเฉพาะระหว่างการทดลองงาน ใน
 ที่สุดจะเหลือคนที่เป็นักข่าวได้สองสามคน นักข่าวที่เข้ามาใหม่ต้องผ่านการ
 ปฐมนิเทศและต้องรับทราบถึงจรรยาบรรณ การรับสิ่งของเป็นสิ่งต้องห้ามแต่ก็
 เปิดให้ใช้ดุลพินิจ ในต่างจังหวัดจะมีปัญหากับตัวแทนของสื่อเนื่องจากการใช้
 ดุลพินิจดังกล่าวอย่างกว้างขวาง หากมีการร้องเรียนไปยังสมาคมนักข่าว จะมี
 การสอบสวน ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลโดยไม่มีหลักฐาน แต่บริษัทก็เลือกที่จะยุติ
 ไม่ให้เป็นตัวแทนอีกต่อไป ส่วนการวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้อง
 ดูที่ความสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ใน
 การได้ข้อมูลที่ต้องการ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว
 มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อน
 ร่วมงานเพียงใด สิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลา อาจนานถึง 10 ปีกว่าจะได้เข้าไปเป็น
 ระดับหัวหน้าข่าวซึ่งสามารถเขียนข่าวได้ทุกรูปแบบไม่ว่าเขียนแบบตีความ แบบ

วิเคราะห์ แบบรายงาน หรือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งตรงจุดนั้นมีรายได้รวมทุกอย่างไม่น้อยกว่า 25,000 บาท

ในกรณีหนังสือพิมพ์เฉพาะทางที่เป็นหนังสือพิมพ์กีฬาเช่นสยามกีฬา จะผลิตสิ่งพิมพ์ทางด้านกีฬาเป็นหลัก มีบ้างที่เป็นเนื้อหาอื่นเช่นสยามดารา แต่ทั้งนี้ อยู่ในสังกัดของบริษัทแม่สยามสปอร์ต นักข่าวของสยามสปอร์ตจะทำงานข่าว สลับผัดเปลี่ยนกันไปภายใต้บริษัทในเครือเดียวกันเช่น สยามกีฬา สตาร์ชอคเกอร์ หรือสปอร์ตแมน จึงไม่แปลกที่ผู้จัดการกองบรรณาธิการจะต้องดูแลหมดทุกฉบับ ทุกสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือสยามสปอร์ตทั้งรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน พนักงานที่เข้ามาใหม่ต้องเรียนรู้ระบบ และต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้เนื้อหาของหนังสือพิมพ์ขายได้ มีคุณภาพด้านเนื้อหาข่าว และทำให้คนหันมาสนใจข่าวกีฬามากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือการที่ผู้คนสนใจกีฬาจากต่างประเทศซึ่งมีการถ่ายทอดสดอยู่เสมอๆ ทำให้คนไทยสนใจกีฬาจากต่างประเทศมากกว่ากีฬาไทยทั้งนี้เพราะนักกีฬาต่างประเทศมีมาตรฐานสูงกว่านักกีฬาไทย เมื่ออยู่ในห่วงที่ไม่มีการแข่งขันกีฬาต่างประเทศโดยเฉพาะฟุตบอลโลก ย่อมทำให้กระตือรือร้นจำหน่ายไปบ้าง และยากขึ้นไปอีกในการค้นหาประเด็นของกีฬาไทยมาเป็นจุดขายที่จะทำให้คนสนใจเนื้อหาในส่วนนี้ที่น่าสนใจ นอกจากนี้ตั้งกระตุ้นให้คนสนใจกีฬาระดับโลกอื่นที่ไม่ใช่ฟุตบอล ในระยะหลังกีฬาบางประเภทพอทดแทนไปได้บ้างโดยเฉพาะเมื่อมีนักกีฬาไทยเข้าไปเกี่ยวข้องกับดวลเช่น เทนนิส หรือกอล์ฟ เป็นต้น ซึ่งมีการจัดการแข่งขันในรายการต่างๆ เกือบตลอดปี มีการถ่ายทอดทางโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก การกระตุ้นให้คนหันมาอ่านหนังสือพิมพ์ต้องจัดให้มีการนำเสนอเนื้อหาที่เข้มข้นเช่น ชีวิตส่วนตัวของนักกีฬาดาวเด่น การเลือกแปลสcoopพิเศษจากต่างประเทศ และการรายงานผลการแข่งขันพร้อมการวิจารณ์เบื้องหลังการประสบความสำเร็จหรือพ่ายแพ้ นอกเหนือจากการปลุกกระแสกีฬาที่ไม่ใช่ยอดนิยมเช่น วอลเลย์บอล หรือบาสเก็ตบอล หรือการแข่งขันภายในประเทศเช่นฟุตบอลไทยลีก แต่ต้องหาจุดขายหรือว่าสิ่งที่คนอยากอ่าน เช่น ต้องพยายามทุกวิถีทางในการสร้างดาราให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อเกิดดารายอดนิยมขึ้นมาคนไทยก็อยากจะติดตามข่าว แต่บางครั้งก็น่าเสียใจในการทำงานขององค์กรบางองค์กรที่ไม่เป็นมืออาชีพ ทำให้การจัดการแข่งขันบางครั้งค่อนข้างล้มเหลวอันเนื่องมาจากการจัดการที่ไม่ดีพอ มีปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน จัดแบบขอไป

ที่ หรือจัดแล้วไม่ได้มาตรฐานตามสากล คนจึงเบื่อหน่ายไม่อยากติดตาม ยิ่งไม่มีการวางรากฐานในการสร้างเยาวชนกับเด็กขึ้นรองรับทำให้ไม่มีการสานต่อในการพัฒนานักกีฬา เช่น การปั้นนักกีฬาดังแต่เด็กไปเป็นทีมชาติ นักกีฬาในบางประเภทบางสมาคมไม่อยากจะเล่นเพราะเล่นไปก็ไม่ได้รับความนิยมเกิดขึ้น พอเข้ามาเป็นระดับทีมชาติก็ขาดการพัฒนาฝีมือให้เป็นระดับนานาชาติ กลายเป็นปัญหาหนักของสื่อสารมวลชน ในฐานะสื่อไม่สามารถเข้าไปก้าวล่วงองค์การที่ควบคุมการจัดแข่งขันกีฬานั้นๆ รวมทั้งปัญหาการขัดแย้งซึ่งมาจากอิทธิพลการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องในองค์การกีฬาเช่น การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) หรือว่าคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการจัดแข่งขันอะไร ต้องมีเรื่องผลประโยชน์ และการแบ่งก๊กแบ่งเหล่า ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่ทำให้คนไทยที่รักในการดูกีฬาเบื่อหน่ายกีฬาในประเทศไทยอันส่งผลต่อการทำข่าวของหนังสือพิมพ์กีฬาตามมา แม้ว่าจะมีปัญหาในการหาข่าวกีฬาอันเนื่องมาจากสาเหตุข้างต้น สยามกีฬายังคงพัฒนายในองค์การเพื่อการทำข่าวต่อไป สิ่งที่สำคัญคือแหล่งข่าวมาจากกีฬาภายนอกประเทศ ฉะนั้นจึงต้องมีการอบรมนักข่าวเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพราะต้องส่งคนไปประจำการทำข่าวเมืองนอก เช่น การส่งนักข่าวไปประจำที่อังกฤษจำนวน 3 คน โดยมีวาระคนละสามปี ครบวาระกลับมาทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารทั้งในสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ นอกจากไปประจำการในประเทศอังกฤษแล้ว ยังมีเยอรมัน อิตาลี สเปน หรือกีฬาในอาเซียน เป็นต้น ซึ่งต้องเข้าอบรมภาษาของประเทศนั้นๆด้วย นักข่าวที่ได้รับคัดเลือกให้ไปเสมือนเป็นการพัฒนาอยู่ในตัว อย่างเช่นเวียดนาม สิงคโปร์ หรือมาเลเซีย ที่มีนักกีฬาไทยอยู่ รวมทั้งกีฬาในระดับโอลิมปิก หรือระดับฟุตบอลโลก บริษัทจะมีโควตาให้นักข่าวที่มีฝีมือมีความขยันได้รับสิทธิ์ที่จะถูกเลือกไปตามทัวร์นาเมนต์ต่างๆ นอกจากนี้ยังให้อโอกาสในการทำรายการโทรทัศน์หรือเป็นพิธีกรกีฬาในรายการที่บริษัทรับผิดชอบ งบประมาณในการดำเนินการมาจากการสนับสนุนในการอนุมัติของผู้บริหารโดยผ่านการพิจารณาจากกึ่งบรรณาธิการซึ่งได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหาร ในกรณีที่ใช้งบประมาณสูงมากต้องนำเข้าคณะกรรมการของบริษัทพิจารณาว่าคุ้มค่าหรือไม่ ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ทั่วไป ผู้บริหารจะรับข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบรรณาธิการซึ่งเป็นคนนำเสนอขึ้นไปให้รับทราบ

บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก. ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่าง หัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลหัวข่าวและข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวยหรือแผนกฟุตบอล หากไม่ได้มีข่าวสำคัญหรือเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณาตนเอง นักข่าวที่มีความสามารถอาจถูกซื้อตัวแต่มีจำนวนไม่มากที่เป็นเช่นนั้น ส่วนมากออกไปเองเพราะอยากประกอบอาชีพส่วนตัว หรือต้องการเติบโต ซึ่งมีบุคคลจำนวนหนึ่งที่ขอลาเข้ามาทำงานใหม่ หรือบางส่วนถูกดึงตัวไปแต่คนเหล่านี้จะมาขออนุญาตจากผู้บริหารเพื่อไปทำงานเป็นผู้ประกาศข่าวตามสถานีโทรทัศน์ทั้งช่อง 3 และช่อง 7 ถือว่าเป็นการช่วยเหลือกันระหว่างสถาบันสื่อสารมวลชนด้วยกัน เช่น บิ๊กจะ สาธิต กรีกูล หรืออดิสร พิงยา เมื่อนักข่าวเก่าไปเป็นผู้บริหาร บางคนไปคุมด้านอื่นที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับกองบก. ส่วนผู้ใหญ่ไปเป็นที่ปรึกษา คนรุ่นใหม่จึงขยับเข้ามาช่วยบริหารมากขึ้น นักข่าวใหม่รับเข้ามาโดยการเปิดรับสมัคร ระบบฝากยังคงมีเหมือนองค์กรอื่นๆ หากคนฝากมีความน่าเชื่อถือก็ถือว่ามีการกลั่นกรองอย่างดีแล้ว ผู้สมัครมีจำนวนมากต้องคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและสนใจกีฬาประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นพิเศษ ถ้าตำแหน่งงานนั้นว่างก็จะให้เข้ามาลองงาน 4 เดือน พันธะยะลองงานก็จะตัดสินอีกทีว่าจะบรรจุหรือไม่ นักข่าวที่เข้ามาต้องทำข่าวด้วยความซื่อสัตย์ ไม่นินอกมีใน เรื่องทำนองนี้มักเป็นข้อสงสัยมากกว่าการมีหลักฐาน จึงต้องเตือนให้มีจรรยาบรรณก่อนที่จะเกิดเรื่อง โดยทั่วไปในการทำงานของกองบก. จะเริ่มต้นจากการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของรายการกีฬาที่จัดขึ้นจากแหล่งข่าว เช่น วันนี้มีการแข่งขันกีฬาอะไร จัดประชุมกันที่ไหน พร้อมกับประเมินคุณค่าข่าวว่าข่าวชิ้นไหนที่สำคัญมากพอที่จะนำเสนอ ข่าวต้องขายได้มีคนอ่าน ต้องเปรียบเทียบข่าวกีฬาว่าข่าวกีฬาในประเทศกับต่างประเทศว่ากีฬาไหนที่มีความโดดเด่นกว่าในการพาดหัวข่าว ฟุตบอลอังกฤษเป็นข่าวใหญ่ การแข่งขันกีฬารอบแรกจะเป็นข่าวเล็ก หากเป็นกีฬาเอเชียยกทัพไทยเจอกับคู่แข่งก็จะกลายเป็นข่าวใหญ่ เมื่อทราบแล้วก็วางแผนงาน จัดนักข่าวตามงานเช่นนักข่าวคนไหนติดตามทีมไทย นักข่าวคนไหนติดตามทีมต่างชาติ นักข่าวคนไหนติดตามการฝึกซ้อม คนไหนติดตามผู้ชม หรือคนไหนเขียนเกมส์ รวมทั้งการสัมภาษณ์หลังจบเกมส์แล้ว พร้อมกับนัดการส่งข่าวมายังโรงพิมพ์ โดยมากส่งมา

ทางอีเมลพร้อมรูปถ่าย นักข่าวอาจดูจากการถ่ายทอดสดหรือการถ่ายทอดจากอินเทอร์เน็ต โดยจะส่งข่าวครั้งแรกมาก่อน เมื่อจบการแข่งขันจึงส่งมาอีกรอบ นอกเหนือจากเกมส์กีฬาในรายการที่สำคัญ ข่าวอื่นที่น่าสนใจยังรวมถึงความเคลื่อนไหวของวงการกีฬาเช่น การตาย หรือการย้ายทีมของบุคคลสำคัญ ข่าวพร้อมรูปทั้งหมดจะนำมาซึ่งเพื่อตัดสินใจว่าข่าวใดจะพาดหัวหน้าหนึ่ง ข่าวรองลงมาจะเป็นข่าวหัวเล็ก หัวหน้าข่าวจะประชุมโดยการพูดคุยกันโดยดูจากตารางการแข่งขันซึ่งได้บรรจุลำดับความสำคัญไว้ในแต่ละสัปดาห์จากการประชุมประจำสัปดาห์ในวันศุกร์ ซึ่งในแต่ละวันต้องประเมินว่าข้อเท็จจริงกับที่คาดการณ์ไว้สอดคล้องกันหรือไม่ เพราะอาจมีข่าวแทรกที่สำคัญกว่าเช่นคนดูกีฬายกพวกตีกัน จะประชุมโดยการพูดคุยกันในช่วงบ่ายซึ่งจะมีข่าวเข้ามาในโรงพิมพ์ตลอดเวลา บางครั้งหัวหน้านักข่าวอาจให้นักข่าวไปเจาะประเด็นให้ลึกขึ้น หรือสั่งว่าต้องการภาพแบบไหน จนถึงเวลาส่งข่าวราว 19.00-20.00 น. ก็จะต้องตัดสินใจว่าข่าวใดที่ลงพร้อมจัดลำดับความสำคัญของข่าว การบริหารข่าวเป็นอิสระ ยกเว้นนานๆครั้งอาจมีนโยบายกว้างๆว่าควรเน้นทิศทางข่าวด้านใดเพื่อส่งเสริมหนังสือพิมพ์เช่นควรเน้นข่าวฟุตบอลไทยลีก หรือให้ความเห็นว่าข่าวที่น่าเสนอยังอ่อนไป ปกติหนังสือพิมพ์รายวันจะปิดข่าวประมาณ 20.00-24.00 น. แล้วส่งไปจัดรูปหน้า รอหนังสือออกมาตรวจอีกครั้งว่ามีข้อผิดพลาดหรือไม่ เพื่อส่งแก้ก่อนขึ้นแท่นพิมพ์จริง ในการนำเสนอข่าวบางครั้งก็ต้องเข้าใจโฆษณา หากข่าวมีผลกระทบต่อพันธมิตร ก็ต้องเปิดโอกาสให้ชี้แจง หรือคู่แข่งของสปอนเซอร์โจมตีรุนแรง ทางหนังสือพิมพ์ก็จะนำเสนอให้เบาลง เพื่อไม่ให้ตกเป็นเครื่องมือของนักธุรกิจนายทุนซึ่งบริษัทอาจไม่เข้าใจต้นลึกหนาบางในการโจมตีกัน เพราะหากตกเป็นเครื่องมือก็จะทำให้หนังสือพิมพ์เสียหายและอาจถูกฟ้องร้องได้ ทั้งที่มีความละเอียดเช่นนี้ บางครั้งหนังสือพิมพ์ก็ถูกฟ้องร้องเพราะเสนอเรื่องข่าวแบบรู้เท่าไม่ถึงการณ์ บางข่าวเป็นเรื่องกระแสดึงดูดเพราะจะไม่ทำก็ไม่ได้ ถูกมองว่าตกข่าว หรือถูกผู้อ่านมองว่าลำเอียงแกล้งตกข่าวของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ทั้งนี้ก็มีฝ่ายกฎหมายของโรงพิมพ์เป็นที่ปรึกษา

การที่สยามกีฬาเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะทางด้านกีฬาทำให้การนำเสนอเจาะลึกได้มากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันฉบับใหญ่ๆ ซึ่งทำให้ได้เปรียบและทำให้คนหันมาอ่านสยามกีฬา แม้จะเป็นหนังสือพิมพ์ทางกีฬาแต่ก็มีคอลัมน์อื่นบ้าง

เล็กน้อยเช่นบันเทิง สยามกีฬานำเสนอกีฬาทุกชนิด แต่ก็จะมีหัวอื่นในเครือที่นำเสนอกีฬาเฉพาะทางเช่น สตาร์ ช็อคเกอร์ สปอร์ตพูล และมวยสยามมวยเทศ นักข่าวแต่ละคนจะหาซื้อโน้ตบุ๊กไว้เป็นของตนเองสำหรับพิมพ์ สืบค้นข่าวสารและส่งข่าวมายังโรงพิมพ์ แม้ว่ากองบก.จะประชุมทุกวันศุกร์ แต่ในระดับหัวหน้าข่าวลงมาจะประชุมวันเว้นวัน ประมาณ 3-5 คนอย่างไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้อ่านมาพิจารณาประกอบด้วย ในการคัดเลือกข่าวเป็นไปตามความสำคัญของข่าว ปัญหาอยู่ที่ว่าในกรณีที่ไม่มีข่าวสำคัญพาดหัวเลย ก็ต้องไปดูอีกวันสองวันข้างหน้าว่าจะมีเกมส์อะไรที่ใหญ่ๆกระแสเป็นอย่างไร ต้องพยายามเอาจุดนั้นมานำเสนอ คนพาดหัวข่าวต้องเป็นคนมีประสบการณ์สูงมาก เลือกใช้คำที่โดนและใช้แล้วจะหือหาวสะตูดตา นักข่าวไม่ได้จบวารสารศาสตร์หรือนิเทศศาสตร์ทุกคนมีจำนวนไม่น้อยจบทางพลศึกษาหรือสาขาอื่น นักข่าวที่จบทางวารสารศาสตร์/นิเทศศาสตร์จะเข้าใจกฎหมายสื่อ กลัวการฟ้องร้องและจรรยาบรรณ หรือหากมีข้อผิดพลาดจะเข้าใจในเรื่องหลักความเที่ยงธรรมที่จะลงแก้ไขให้ตรงกับความเป็นจริง การเขียนต้องเขียนให้เป็นเพื่อมิให้มีปัญหาในข้อกฎหมาย การรับเงินและสิ่งของของนักข่าวไม่แตกต่างจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่ต้องใช้ดุลพินิจของนักข่าวแต่ต้องไม่เรียกร้องหรือแลกกับการเขียนตามความต้องการของแหล่งข่าว อย่างไรก็ตามการเขียนข่าวแบบให้เกียรติหรือเชียร์แหล่งข่าวย่อมดีกว่าการโจมตีหรือสร้างศัตรูเพราะการได้เพื่อนย่อมดีกว่าการเสียเพื่อน ในส่วนของนักข่าวจะได้รับการดูแลในเรื่องสวัสดิการในลักษณะที่ไม่เป็นทางการหากเจ้านายรับทราบถึงความเดือดร้อนหรือมอบสินน้ำใจในกรณีที่ทำงานขยันนอกเหนือจากประกันสังคม นอกจากนี้การไปทำข่าวต่างประเทศก็ถือเป็นโบนัสในการทำงานอย่างหนึ่ง เพราะไปทำข่าวก็เหมือนกับการได้ไปท่องเที่ยวด้วย ในกองบก.เองมีคนร่วมร้อยคนจากพนักงานทั้งหมดสามพันคนโดยประมาณ โดยมีผู้สื่อข่าวในต่างจังหวัดไม่มากนัก ปกตินักข่าวชายและนักข่าวหญิงทำงานได้ไม่แตกต่างกัน แต่สไตล์จะต่างกัน เพราะต้องเปิดห้องพักมากขึ้นในกรณีที่นักข่าวผู้หญิงไปเพราะทีมงานโดยเฉพาะช่างภาพจะเป็นนักข่าวผู้ชายทั้งหมด ยกเว้นกีฬาใหญ่ๆที่มีนักข่าวหญิงไปมากก็ไม่มีปัญหา ในบางเรื่องนักข่าวผู้หญิงทำงานได้ดีกว่าโดยเฉพาะการสัมภาษณ์แหล่งข่าวผู้ชายบางคนก็ชอบที่ให้สัมภาษณ์กับนักข่าวผู้หญิง

โดยสรุป การทำงานในเชิงวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยแตกต่างกันไม่ว่าหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นหนังสือพิมพ์ประเภทอะไร ตัวอย่างเช่น การหาข่าวของหนังสือพิมพ์มติชนจะแบ่งเป็นโต๊ะข่าวเช่นโต๊ะการเมือง โต๊ะเศรษฐกิจ โต๊ะต่างประเทศ โต๊ะการศึกษา โต๊ะกีฬา และ โต๊ะข่าวภูมิภาค โดยมีโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ในปัจจุบันยังไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนักเพียงแต่การทำข่าวต้องเน้นความลึกมากขึ้น อันมีส่วนทำให้การรับนักข่าวในระยะหลังต้องรับคนที่จบมาตรงตามสาขาเช่น นักข่าวเศรษฐกิจต้องรับคนที่จบมาทางด้านเศรษฐศาสตร์ หรือนักข่าวกีฬาจะต้องจบด้านพลศึกษา แต่ต้องผ่านการอบรมในเรื่องการทำข่าวก่อนหรือฝึกไประหว่างการทำงาน ยกเว้นทางด้านวารสารศาสตร์หรือนิติศาสตร์มักจะรับเข้ามาทำงานได้ทุกโต๊ะข่าว กรณีนักข่าวหน้าใหม่อาจต้องให้หัวหน้าโต๊ะข่าวช่วยปรับการเขียนใหม่ (rewrite) ในปัจจุบันมีการขยับขยายเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่น การเพิ่มโต๊ะข่าวสตรีหรือจากโต๊ะข่าวซึ่งไม่มีหน้าข่าวมามีหน้าข่าวรองรับโต้ข่าวด้วย แต่เดิมการส่งข่าวในหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ใช้วิธีการโทรศัพท์เข้าไป คนในโรงพิมพ์ต้องจดข่าวจากการฟังโทรศัพท์ รับจำนวนก็ข่าวก็จดแยกแผ่นกระดาษเพื่อกันความสับสน แล้วจึงเขียนข่าวเช่นแบบปริมาตรหัวกลับ เนื้อหามักเขียนจากความเข้าใจที่จดจำได้ แล้วพิมพ์ต่อเนื่องไปให้เรียบร้อย การเขียนข่าวแบบเก่าจึงมีความสนุกอ่านต่อเนื่องกันไป ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เขียนเป็นท่อนๆจากนักข่าวแต่ละคนพิมพ์รอไว้ในเครื่องตัดหัวแต่งท้ายแล้วเอามาติดต่อแบบจิ๊กซอว์ซึ่งทำให้การเขียนข่าวในปัจจุบันอ่านไม่รู้เรื่อง ขาวยาวมาก และเสียเวลาในการอ่าน ส่วนการแบ่งโต๊ะข่าวหรือที่ฐานเศรษฐกิจเรียกว่าสายข่าว หัวหน้าสายงานต้องดูแลข่าวและนักข่าวได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าว เมื่อนำเสนอออกไปแล้วจะกระทบต่อผู้คนมากที่สุด การวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้องดูที่สามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานเพียงใด ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ทั่วไปเช่นของสยามกีฬา บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก.ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าฝ่าย

บรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวย หรือแผนกฟุตบอล หากไม่ได้มีข่าวสำคัญหรือเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณาตนเองเพื่อจัดความสำคัญในการนำเสนอข่าว

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อ

นิตยสาร

การบริหารงานวารสารศาสตร์ของสื่อ นิตยสาร เช่น นิตยสารขวัญเรือนจะทำงานเต็มที่เพราะนิตยสารออกรายปักษ์ แต่คนละคนไม่สามารถทำงานเก็บทุนไว้ได้เนื่องจากต้องฉกชิงกันที่ความเร็วว่าเนื้อหาแบบเดียวกันนิตยสารฉบับใดพิมพ์ออกมาก่อนจะมีผลต่อจิตวิทยาไม่ใช่ต่อผู้อ่านเท่านั้น ยังต่อความรู้สึกของทีมงานและเจ้าของด้วย หากเห็นคนอื่นออกก่อนและเดินตามหลังผู้อื่น ทำให้ นิตยสารดูล่าช้ากว่านิตยสารฉบับอื่นๆ ยกเว้นในช่วงหยุดยาวก็อาจมีการวางแผนในวันเทศกาลที่จะมาถึงเช่น วันแม่ หรือวันสตรีสากล อาจจะเก็บบางเรื่องไว้รอวันนั้น การเร่งรีบดังกล่าวทำให้บางครั้งการทำงานไม่แตกต่างไปจากนิตยสารรายสัปดาห์หรือแม้กระทั่งรายเดือน เช่น บทสัมภาษณ์ว่าจะแล้วเสร็จแทบไม่ทันกับการปิดเล่มเพราะต้องถอดเทป เกลาสำนวน ร้อยเรียงข้อความ เขียน และจัดสำนวนนวนเวียนอยู่หลายรอบ ในบางครั้งต้องค้นข้อมูลประกอบหรือผู้ให้สัมภาษณ์ขออ่านต้นฉบับก่อน ต้องกลับมาแก้ ซึ่งต้องใช้เวลานานมาก คนทำงานในนิตยสารมีความสามารถแตกต่างกัน บางคนสัมภาษณ์ได้ดี บางคนเขียนคอลัมน์เก่ง บางคนเขียนสารคดีชำนาญ หรือบางคนเป็นนักเขียนที่ถ่ายภาพได้ด้วย นักเขียนนิตยสารต้องเขียนได้ลึก ชวนอ่าน และต้องง่ายเพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่นการใช้ภาษาอังกฤษในบทความ คนที่มีการศึกษาน้อยกว่าอาจไม่ค่อยพอใจเพราะไม่เข้าใจ แต่ถ้าเขียนจนไม่มีอะไร ผู้อ่านที่มีความรู้สูงจะคิดว่าดูถูกภูมิปัญญาของผู้อ่าน การผลิตนิตยสารขวัญเรือนต้องพยายามเปิดกว้าง เมื่อลงคอลัมน์แล้วต้องตรองจนแน่ใจว่าจะมีความสมบูรณ์และติดตลาด จะไม่มีการถอดคอลัมน์ออกกลางคัน หากผิดพลาดจริงก็ต้องหาวิธีการแก้ไขให้แนบเนียนโดยที่ผู้อ่านไม่รู้

นิตยสารที่ใกล้เคียงกันคือนิตยสารสกุลไทย การทำงานในกองบรรณาธิการต้องปรับปรุงและพัฒนาเนื้อหาอยู่เสมอเป็นไปตามสภาพสังคม อีกทั้งต้องมีความถูกต้องของข้อมูล และเป็นตัวอย่างการใช้ภาษาที่丁寧แก่เยาวชนด้วย หลักในการทำงานของกองบรรณาธิการจะเน้นการทำงานในลักษณะที่ตื่นตัว และเรียนรู้อยู่เสมอ การตื่นตัว คือ การสตาบ์รับฟังและติดตามเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม การรับรู้ความเคลื่อนไหวความก้าวหน้าต่างๆ จากสื่อทุกประเภท และการอาศัยประสบการณ์ของแต่ละคนในกองบรรณาธิการเพื่อจะได้นำความคิดใหม่ๆ หรือประสบการณ์ใหม่ๆ มาปรับปรุงในการจัดทำหนังสือ ส่วนการเรียนรู้ คือ การศึกษาผู้อ่านนิตยสารสกุลไทยทั้งจากจดหมายที่เข้ามาถึงกองบรรณาธิการ การออกไปรับฟังในสถานที่ต่างๆ รวมไปถึงการศึกษาสภาพสังคมเพื่อให้รู้ถึงสภาพแนวโน้มของการอ่านของบุคคลหลายๆ ประเภท แล้วนำมาวิเคราะห์และวิจารณ์เพื่อปรับปรุงเนื้อหาของนิตยสารให้ตรงกับรสนิยมของผู้อ่านในหลายกลุ่ม ในขณะเดียวกันต้องรักษาจุดยืนของนิตยสารให้มั่นคง คือ ความมุ่งมั่นให้เป็นนิตยสารเพื่อสาระและบันเทิงสำหรับครอบครัว โดยมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว นอกเหนือการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และศิลปวัฒนธรรมเป็นสำคัญ เพื่อรักษามาตรฐานจำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า โดยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุมหรือการร่วมพิจารณาหารือ แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสมัครใจโดยรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ประการสำคัญต้องทำงานกันด้วยความเชื่อถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆ ควรมีเรื่องหลักๆ อะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนล่วงหน้าไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อนนิตยสารจะวางแผน การทำงานในทางปฏิบัติต้องมีจังหวะ งานสื่อจะต้องส่งไปก่อนด้วยเหตุที่ว่าต้องอาศัยเวลาในการแยกสี ส่วนงานข่าวดำเนินงานที่รอได้ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่านวนิยายอาจจำเป็นต้องใส่หน้าข่าวดำเนินส่วนใหญ่ด้วยเหตุผลที่ว่า นักเขียนบางคนส่งต้นฉบับล่วงหน้าไม่นาน เช่น บางนักเขียนส่งงานสัปดาห์ต่อสัปดาห์ งานเขียนที่ออกมาจากกลุ่มประเภทนี้ต้องนำงานเขียนไปไว้น้ำสุด เพราะเป็นหน้าที่สามารถพิมพ์ที่หลังได้ แต่ถ้านักเขียนที่ส่งต้นฉบับล่วงหน้ามานาน ก็สามารถนำมาหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าพิมพ์ไปเรื่อยๆ การ

คัดเลือกงานเขียนลงในนิตยสารสกุลไทย จะต้องมองคนอ่านด้วย การคัดเรื่องจะแตกต่างกันระหว่างนวนิยายกับเรื่องสั้น เรื่องสั้นคัดง่ายหากเรื่องไหนเขียนเหมือนบทความหรือไม่มีเค้าโครงของเรื่องก็จะคัดออก ถ้าเรื่องไหนอยู่ในเกณฑ์เรื่องสั้นและภาษาสำนวนดีก็จะนำไปตีพิมพ์ต่อไป สำหรับการคัดเลือกนวนิยายอาจต้องดูองค์ประกอบหลายๆอย่าง เนื่องจากสกุลไทยเป็นนิตยสารที่ลงหลายเรื่อง ถึงแม้บางเรื่องจะดี แต่แนวเขียนมาซ้ำกับเรื่องอื่น ก็ต้องเลือกว่าชิ้นไหนสนุกกว่ากัน เอรอสชาติหรือแนวเรื่องที่ซ้ารอไว้ก่อน องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการคือ ชื่อของนักเขียนโดยดูแนวโน้มของคนอ่านก่อนว่าชอบนักเขียนคนไหนมากที่สุดย่อมได้รับการพิจารณาในลำดับต้น กรณีนักเขียนหน้าใหม่แต่เขียนงานได้สะอาดตา กล่าวคือ มีความแปลกของเนื้อเรื่อง ความดึงดูดของวิธีการนำเสนอ และสำนวนโวหาร แต่ความแปลกที่ว่าจะพิจารณาจากวิธีการนำเสนอของคนเขียนว่าสามารถผูกใจคนอ่านได้เร็วช้าแค่ไหน เช่น มีสำนวนโวหารและการเดินเรื่องเร็ว เนื่องจากแนวโน้มการอ่านเปลี่ยนแปลงมาตามยุคสมัย นวนิยายสมัยก่อนมักบรรยายเป็นหน้าๆ ดูที่การพรรณนาโวหารว่าใครพรรณนาได้สวยงามกว่ากัน แต่ปัจจุบันเปลี่ยนไป ความรู้สึกของคนไปเร็วขึ้นทำให้มีอิทธิพลมาสู่ตัวอักษร เรื่องที่เดินเรื่องด้วยบทสนทนาจะเป็นเรื่องที่ได้รับการนิยมนมากกว่านวนิยายที่บรรยายยาวมากๆ

นิตยสารที่ดูดีในแนววัฒนธรรมอีกฉบับคือนิตยสารกินรี ในการทำงานของกองบรรณาธิการจะเน้นความร่วมมือกับฝ่ายขาย ฝ่ายศิลป์ และฝ่ายภาพ เน้นความเสมอภาคทางความคิดโดยแบ่งงานให้ทุกฝ่ายรับผิดชอบ ทุกคนในกองบรรณาธิการสามารถคุยกับการบินไทยได้ ซึ่งในส่วนของกองบรรณาธิการจะมีทั้งหมด 6 คน แม้จะแบ่งหน้าที่กันแต่สามารถทำงานทดแทนกันได้ อย่างไรก็ตามกองบรรณาธิการจะทำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายโฆษณาเป็นหลักเนื่องจากเป็นรายได้โดยตรงเพราะเป็นนิตยสารที่ไม่มีการจัดจำหน่าย ในส่วนของบุคลากรจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพดี หน้าตาดี พูดจาสุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

ในส่วนของหนังสือบ้านและสวนของบริษัททอมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องมีความชำนาญในงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องบ้านและสวน นักเขียนต้องจบมาทางด้านนี้มิฉะนั้นจะไม่สามารถเขียนได้

เพราะฉะนั้นนักเขียนในกองบรรณาธิการบ้านและสวนจะประกอบด้วยมีดเทนากกร สถาปนิก หรือภูมิสถาปัตย์ นอกเหนือจากต้องมีอุปนิสัยที่มีความขยันและมีวินัยเพราะการทำงานนิตยสารต้องมีระยะเวลาปิดเล่ม รวมทั้งต้องเขียนหนังสือเป็น กล่าวคือ ต้องเขียนหนังสือแล้วให้คนอ่านรู้เรื่อง ส่วนคุณสมบัติอื่นๆ เช่น ต้องเป็นคนอยากรู้อยากเห็นซึ่งข้อนี้เป็นคุณสมบัติหลักของการทำงานนิตยสาร โดยการเป็นคนช่างซัก ช่างถามและการตั้งคำถามที่น่าสนใจ บุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาต้องพิจารณาจากสถาบันที่จบและจบมาด้านใดโดยจะสัมภาษณ์และทดสอบให้ลองเขียน เมื่อผ่านแล้วจึงให้เข้ามาลองงานและฝึกอบรมต่อไป

สำหรับนิตยสารเชิงท่องเที่ยวเช่น อสท. มีวิธีการทำงานคล้ายคลึงกับกองบรรณาธิการทั่วไป แต่จะมีความซ้ำเนื่องจากต้องดำเนินการไปตามกลไกของระบบราชการ การออกไปทำสารคดีอาจไปไม่ได้ตามแผนเนื่องจากภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ที่สำคัญคือต้องรออนุมัติตามลำดับชั้นให้เดินทางไปทำสารคดีได้ แต่ยั้งดีที่การทำงานประจำวันของกองบรรณาธิการมีความยืดหยุ่นพอสมควรหากมีเหตุผล เช่น การตกบัตร หรือรายได้ ในกรณีรายได้จะได้รับเงินเดือนตามที่รัฐกำหนดแต่อาจบวกเงินค่าประสบการณ์เช่นผ่านงานจากที่อื่นมาระยะเวลาหนึ่งอาจได้เงินจากประสบการณ์ส่วนอีกพันสองพันบาทไปเพิ่มยอดเงินเดือนจากจุดเริ่มต้นก็ทำให้พนักงานมีกำลังใจแต่ยังถือว่าเงินเดือนยังไม่มากนักเนื่องจากเงินเดือนไม่สามารถกำหนดได้จากบรรณาธิการหรือผู้บังคับบัญชา เบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักของพนักงานประจำเบิกได้ตามอัตราของทางราชการ ยกเว้นในกรณีของนักเขียนกับช่างภาพอิสระซึ่งรับงานเป็นครั้ง ๆ ซึ่งรับเงินเป็นก้อนไปบริหารเอง ในกรณีที่พนักงานขาดความรับผิดชอบจะมีระบบลงโทษแบบราชการ ซึ่งก็ไม่จริงจิงอย่างเช่นในบริษัทเอกชนซึ่งให้ออกได้ง่ายหากทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพเพียงจ่ายค่าชดเชยให้ออกไป ยังไม่ได้คัดเลือกเข้ามาเองเป็นเด็กฝากที่ไม่มีฝีมือจริง ไม่มีความทุ่มเท ส่งงานล่าช้า หรือทำงานแบบขอไปที ก็ยากที่จะให้ออกไป ต้องโอนอ่อนผ่อนตามต่อคนเหล่านี้ ผลเสียกลับกลายเป็นองค์กรได้รับการลงโทษเนื่องจากมีคนอ่านน้อยลง หรือมีฉะนั้น คนๆคนนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จเพราะชื่อเสียงจะไม่เป็นที่ยอมรับไม่ติดตลาด ซึ่งอาจทำให้ผลงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่ผู้อื่นจะเชิญไปเป็นนักเขียนพิเศษ อาจกล่าวได้ว่าการสร้างงานของอสท. จะใช้วิธีสร้างแรงจูงใจไม่ใช่เพื่อองค์กร แต่

เพื่อตัวของพนักงานเองเพราะไม่สามารถจะก้าวไปข้างหน้าได้ พนักงานรุ่นใหม่
 แชนหน้าขึ้นไปเพราะมีชื่อเสียงที่ดีกว่า นอกจากนี้อาจลงโทษคนเหล่านี้
 นอกเหนือจากการตักเตือนคือ ไม่มอบหมายงาน แทนที่จะได้ไปทำงานข้างนอก
 ก็จะให้นั่งทำงานอยู่แต่ในสำนักงาน อย่างไรก็ตามระบบของความเป็นราชการมี
 ทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือ มีความมั่นคง ข้อเสียคือไม่สามารถใช้ความเด็ดขาด
 ในลักษณะของการบริหารงานแบบ CEO บุคคลที่เข้ามาทำงานในอสมท.จะเป็นคน
 ที่มีประสบการณ์แล้ว เอาผลงานมานำเสนอเพื่อพิจารณา เพราะอสมท.เป็นหนังสือ
 คุณภาพ จึงไม่ต้องการคนที่เริ่มตั้งต้น แต่ได้ให้โอกาสคนบางส่วน เช่น เจ้าหน้าที่
 บางคนอาจจะเริ่มต้นจากการเป็นนักศึกษาฝึกงาน แต่ฉายความโดดเด่น มี
 ศักยภาพในตัวเอง มีความสนใจ มีการเรียนรู้และการพัฒนาได้ไว หากมีพื้นที่
 ทางการทำงานอยู่แล้วก็จะเปิดโอกาสให้ได้เขียน ไม่ใช่ว่าจู่ๆประกาศรับ แล้วเข้า
 มาเขียนทันที เพราะทราบกันดีว่าเมื่อเข้ามาแล้ว ก็ยากที่จะปลดใครออก

สำหรับนิตยสารท่องเที่ยวที่เป็นของเอกชน เช่น นิตยสาร honeymoon
 & travel มีแบบแผนการทำงานแตกต่างไปจากอสมท. เพราะเกิดจากนายทุน
 ต้องการทำหนังสือตามใจตัวเอง แต่นิตยสารที่ไปได้ไกลเนื่องจากข้อมูลในการ
 เขียนมีมาก และได้รับการตอบรับที่ดี ทำให้พัฒนาสู่ตลาดแมกกาซีนอย่างเต็มที่
 ซึ่งอาจจะเป็นจังหวะหรือเป็นกระแสของตลาดพอดี เช่น จากการจับการ
 ท่องเที่ยวในสโตร์บูตติกโฮเต็ล เพราะได้รับแรงบันดาลใจมาจากที่ไปเที่ยวบาฮิ
 และมัลดีฟ ทำให้เจาะกลุ่มคนที่ชอบเที่ยวแบบนี้ ซึ่งประเทศไทยสามารถนำเสนอ
 ในแบบฉบับดังกล่าวได้เช่นกัน นิตยสาร honeymoon & travel จะแตกต่างจาก
 นิตยสารหัวนอกที่มีคำโปรยบนปกมาก ๆ เพื่อโฆษณาว่าในเล่มจะมีเรื่องราวแบบ
 ไต แต่นิตยสาร honeymoon & travel ไม่ได้โปรยปกเพราะเน้นความสวยงามของ
 ปกที่ไม่รกตา แต่ผู้อ่านก็จะทราบว่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งของเนื้อหาภายในเป็นเรื่อง
 รวบรวมเกี่ยวกับปก ซึ่งสามารถเลือกซื้อเรื่องที่ชอบจากหน้าปกได้ ดังนั้นนักเขียน
 ของนิตยสารต้องมีคุณสมบัติอันดับแรกคือ ชอบเดินทางและรู้สึกสนุกในการ
 เดินทาง ตามมาต้องพูดภาษาอังกฤษได้ การไปในบางสถานที่ต้องใช้
 ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เพราะฉะนั้นทีมงานต้องสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้
 ด้วย ถัดไปนักเขียนต้องมีมุมมองหรือรสนิยมในการเลือกของมาถ่ายให้สอดคล้อง
 กับคาแร็คเตอร์เฉพาะตัวของผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คุณสมบัติข้างต้นเป็น

คุณสมบัติพื้นฐานของนักข่าว นอกจากนั้นจะเป็นเรื่องของสำนวนการเขียนที่ต้องเข้ากันได้กับนิตยสาร ดังนั้นการมีประสบการณ์การเขียนในทำนองนี้มาก่อนจะทำให้งานเขียนไปทางเดียวกัน การบรรณาธิการจะได้ไม่ยุ่งยากเกินไป ส่วนมุมมองในการรับช่วงภาพต้องมีคุณลักษณะแตกต่างกันไป บุคลิกภาพที่ต้องการคือ ช่วงภาพที่ชอบถ่ายเรื่องราวทางวัฒนธรรม หรือที่ชอบถ่ายภาพความทันสมัยหรือหรูหราโดยเฉพาะมุมต่าง ๆ และทิวทัศน์ในโรงแรม เพราะฉะนั้นช่วงภาพดังกล่าวจะต้องถ่ายมุมต่าง ๆ ให้ออกมาสวยจนคนอ่านรู้สึกว่ายากไปท่องเที่ยวตาม ช่วงภาพที่เน้นการถ่าย portrait เพื่อถ่ายลงในคอลัมน์สัมภาษณ์ ซึ่งต้องใช้ช่วงภาพเพื่อให้คนที่ไปสัมภาษณ์ออกมาดีที่สุด การที่ต้องมีช่วงภาพที่ถนัดแต่ละด้านนั้น เพราะยังไม่สามารถหาช่วงภาพที่ถนัดครบทุกด้าน นิตยสารเล่มนี้จะแยกช่วงภาพแพชชันกับช่วงภาพคอลัมน์ออกจากกัน ช่วงภาพแพชชันจะพิจารณาคอนเซ็ปต์แต่ละเล่มว่าเป็นแนวไหน ถ้าเป็นแนวหวานก็จะใช้ช่วงภาพแพชชันที่ถนัดแนวหวานซึ่งช่วงภาพแพชชันส่วนใหญ่จะเป็น freelance ส่วนช่วงภาพคอลัมน์จะมีประจำอยู่ 2 คน ซึ่งหน้าที่ของคนทั้งสองนี้แยกเป็นถ่ายภาพสังคม คือ ไปถ่ายตามงานหรือเทศกาลต่าง ๆ ส่วนอีกคนจะไปช่วยงานถ่ายภาพของช่วงภาพฟรีแลนซ์อีกที ตัวอย่างเช่น การไปถ่ายโรงแรมจะจัดส่งฟรีแลนซ์ไปถ่ายภาพล่วงหน้าก่อนเช่นมุมไฮไลต์ หรือเพื่อมาลงคอลัมน์ใหญ่ก่อน แล้วจึงส่งช่วงภาพประจำไปถ่าย snap shot เก็บรายละเอียดเล็กน้อยๆ อีกทีโดยต้องเก็บทุกรายละเอียดทุกมุมให้ได้มากที่สุดเนื่องจากเป็นไปตามคอนเซ็ปต์นิตยสารที่เน้นการขายรูปภาพให้ผู้อ่าน ในที่สุดต้องผสมผสานระหว่างการจัดหน้า กับรูปภาพ และเนื้อหา ให้มีความลงตัวพอดีซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย โดยผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องทำให้ได้ ดังนั้นผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องเข้าใจคอนเซ็ปต์ของเล่มโดยตลอดซึ่งจะออกมาในลักษณะ เรียบง่าย เท่ และดูดี แม้แต่การเลือกภาพก็ไม่ใช่ง่ายอีกเช่นกัน ทีมงานจะต้องทำการบ้านและประชุมกันก่อนที่จะไปถ่ายสถานที่ถ่ายจริง ช่วงภาพต้องทราบอย่างดีว่าอารมณ์ของภาพจะออกมาในแนวไหน หรือ รูปแบบของการถ่ายภาพแนวนี้ต้องมีกี่เปอร์เซ็นต์ เพราะช่วงภาพจะทราบทันทีว่าจะต้องถ่ายภาพอะไรเพื่อกลับมาบ้าง

สำหรับนิตยสารหัวของไทยแต่สไตส์นอกคือนิตยสาร Living etc ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกประเด็นเนื้อหาไม่ใช่เพียงแค่คนทำสื่อชอบแต่คนอ่านต้องชอบ

หรือสนใจ ด้วยประสบการณ์ในการทำงานต้องพิจารณาว่าเรื่องนี้ต้องเป็นเรื่องใหม่สำหรับคนอ่านซึ่งเป็นการเอาใจคนอ่าน ในขณะเดียวกันต้องทำหนังสือเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความต้องการ ดังนั้นต้องพยายามประสานให้เกิดขึ้นทั้งสองด้าน แม้ว่าในบางครั้งคนอ่านอาจไม่ชอบเนื้อหาและการนำเสนอในแบบนี้ แต่ทางกองบก.อยากให้คนอ่านสนใจเพราะคิดว่าเป็นการนำเสนอสิ่งที่แปลกใหม่ แต่ในทางปฏิบัติก็เป็นเรื่องยาก อย่างไรก็ตามทั้งรูปภาพและเรื่องจะต้องไปกันด้วยดีคือ มีแนวความคิดที่ดี และน่าสนใจ ในการคัดเลือกเรื่องเพื่อนำลงจะเน้นที่ความเร็วเป็นหลักคล้ายสิ่งพิมพ์รายวัน แต่นิตยสารรายปักษ์ต้องเตรียมงานให้แม่นยำเพิ่มขึ้น หรือรายสัปดาห์การเตรียมงานต้องทำถี่มากขึ้น ในกรณีรายเดือนมีเวลาในการตระเตรียมมากขึ้น ฉะนั้นต้องมีการวางแผนงาน โดยปกติประมาณเดือน ก.ย - ต.ค. เป็นช่วงเวลาในการวางแผนของปีหน้าทั้งปีว่ากองบก.ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และคนภายนอกที่มาเกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้เพราะรอบของโฆษณาจะวางแผนตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นไป ซึ่งทางนิตยสารต้องมีโครงร่าง (theme) ให้ลูกค้าทราบว่าเป็นปีหน้านิตยสารจะทำอะไรบ้าง

ในกรณีนิตยสารที่รับใบอนุญาตหรือลิขสิทธิ์จากนิตยสารต่างประเทศเช่น Elle, Elle Décor และ Marie Claire ในการทำงานของกองบรรณาธิการจะต้องมีผู้แทนระดับภาค (international editorial executive) จากบริษัทแม่เข้ามาดูด้วย ส่วนในประเทศจะมีผู้อำนวยการเป็นผู้กลั่นกรองงานทั้งหมดโดยเฉพาะจากบรรณาธิการและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ซึ่งตำแหน่งทั้งสองถือว่าเป็นหัวใจในการผลิตนิตยสารซึ่งจะต้องควบคุมทีมงานในระดับล่างต่อไป โดยทีมงานทั้งหมดจะได้รับการคัดเลือกจากกองบก. ช่างภาพ หรือหัวหน้าแต่ละส่วน หลังจากนั้นจะต้องให้บริษัทแม่คัดเลือกอีกรอบหนึ่ง ด้วยเหตุนี้การบรรจุพนักงานโดยเฉพาะตำแหน่งบรรณาธิการจะใช้เวลานานมาก ส่วนค่าตอบแทนและสวัสดิการมาจากการกำหนดของคนไทยซึ่งจะได้มูลค่าสูงกว่าที่อื่น การที่นำรูปแบบการบริหารงานส่วนหนึ่งมาจากเมืองนอกจึงทำให้การทำงานค่อนข้างมีความยืดหยุ่นแต่ต้องได้คนทำสื่อที่ชำนาญจริง ๆ เช่น ฝ่ายสร้างสรรค์สามารถทำงานที่บ้านได้เพราะสะดวกกว่าและคิดงานออกมาได้ดีกว่าในสำนักงานที่มีบรรยากาศขรุขระหรือแม้แต่งานสำนักงานต้องออกเดินทางไปข้างนอกเพื่อให้ได้ข้อมูลกลับมา

เขียนแผนงาน ด้วยเหตุนี้จึงไม่มีการตอกบัตรแต่ทุกคนต้องจัดตารางเวลาของตัวเองได้ การประเมินจึงเป็นเรื่องของผลงานจริงๆ อย่างไรก็ตามพนักงานในระดับล่างยังต้องทำงานไปตามกฎระเบียบเช่นเวลาเข้างานออกงานแต่ก็ไม่เคร่งครัดจนเกินไป เพราะเมื่อปิดเล่มก็ต้องอยู่ข้ามวันข้ามคืน นิตยสารที่ออกมักมีการโปรยปกเพื่อให้เห็นแนวทางของเนื้อหาในเล่มนั้นที่คิดว่าน่าสนใจ ในสายตาของผู้อ่านซึ่งได้มีการวางแผนมาล่วงหน้าแล้ว การโปรยปกแต่ละฉบับจะมีแบบฉบับของตนเองเช่น อย่าง Cleo โปรยปกได้มากเพราะหน้าปกเป็นสีโทนร้อน ส่วน Elle, Elle Décor ต้องดูสะอาดและดูดี สำหรับ Marie Claire จะเป็นผู้หญิงขึ้นมา ตัวอักษรที่ใช้ในแต่ละเล่มจะแตกต่างกันไปตามรูปแบบของนิตยสารด้วย เมื่อถึงระยะเวลาที่เหมาะสมอาจจะปรับปรุงบ้างแต่ต้องไม่บ่อยและไม่ให้ผู้อ่านรู้สึกสับสน การปรับปรุงโฉมหน้าปกมักเนื่องในโอกาสพิเศษเช่นครบรอบ 10 ปี แต่กระนั้นก็ต้องวิจัยมาอย่างดีแล้ว ว่าส่วนไหน คอลัมน์ไหนควรเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นนิตยสารแฟชั่น สิ่งสำคัญคือการเลือกนางแบบขึ้นปก หากเป็นนิตยสารท้องถิ่นต้องเลือกนางแบบที่เข้าได้กับนิตยสาร ในกรณีนิตยสารจากต่างประเทศจะใช้ปกตามนิตยสารของบริษัทแม่ ภาพบนปกต้องมีคุณภาพสูง แม้ว่านางแบบอาจเป็นคนไทยแต่ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นลูกครึ่งเช่น Cleo เคยใช้พลอย ฌอมมัลย์ หรือ Marie Claire เคยใช้ อ้อม พิชดา ขึ้นปกมาแล้ว นิตยสารจะพิจารณาจาก profile ของนางแบบ นิตยสารหัวนอกอีกฉบับได้แก่ Madame Figaro ที่เน้นความสวยงามของตัวเล่ม สามารถอ่านง่าย และมีภาพสวยงาม ซึ่งไม่เก็บความสามารถของเทคนิคการพิมพ์ในประเทศไทย นำสังเกตว่าหนังสือหัวนอกมีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เนื่องจากมีความเป็นสากล เรื่องที่นำเสนอไม่ได้เขียนแบบฉาบฉวยเพราะมีข้อมูลและงานวิจัย และถูกต้องในสิ่งที่คนอ่านต้องการ ซึ่งแตกต่างจากนิตยสารภายในประเทศที่บางส่วนนั่งเทียนเขียน ลอกมาจากนิตยสารต่างประเทศ แม้กระทั่งเอาภาพลิขสิทธิ์มาใช้ ในการบริหารงานนิตยสารต่างประเทศถือหลักเดียวกันที่รูปแบบของทุกเล่มจะเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพียงแต่แต่ละเล่มจะมีบุคลิกประจำเล่มเท่านั้นที่ต่างกัน ด้วยเหตุนี้ต้องเลือกบุคลิกของคนทำหนังสือที่เหมาะสมกับรูปแบบของหนังสือด้วย ในการคัดเลือกบก. จะสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และนัดมาดูตัวด้วย คนที่จะมาเป็น บก. หนังสือผู้หญิงจะมีอยู่ไม่กี่คน ก็พยายามดึงเอาคนที่เด่นๆมาร่วมงาน โดยต้อง

พยายามสร้าง บก.ให้อยู่กับนิยายสวณานๆเพราะการทำงานต้องอาศัยการรู้ใจ ความไว้วางใจ การให้กำลังใจกัน การทันเหตุการณ์ และการเป็นไปตามกรอบที่กำหนดทั้งรูปแบบและเนื้อหา

โดยสรุป แม้นิยายสารจะมีเวลาการทำงานที่นานกว่าหนังสือพิมพ์แต่การเร่งปิดเล่มต้นฉบับเป็นปัญหาหนักของนิยายสารเป็นส่วนใหญ่ แม้นิยายสารเช่นขวัญเรือนจะแยกคนทำงานได้ว่าบางคนสัมภาษณ์ได้ดี บางคนเขียนคอลัมน์เก่ง บางคนเขียนสารคดีชำนาญ หรือบางคนเป็นนักเขียนที่ถ่ายภาพได้ด้วย แต่ก็ประสบปัญหาเช่นกันโดยเฉพาะบทสัมภาษณ์ซึ่งต้องถอดเทป เกลาสำนวน เรียงร้อยข้อความ และปรับภาษาหลายรอบ ในบางครั้งต้องค้นข้อมูลประกอบ หรือให้ผู้สัมภาษณ์อ่านต้นฉบับก่อน เพื่อกลับมาแก้ไข ทำให้ต้องใช้เวลามาก เนื่องจากนักเขียนนิยายสารต้องนำเสนอได้ลึกซึ้ง ชวนอ่าน และง่ายเพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน การทำงานในแต่ละฉบับต้องอาศัยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุม แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสนใจโดยรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ประการสำคัญต้องทำงานกันด้วยความเชื่อถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆควรมีเรื่องหลักๆอะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อนนิยายสารจะวางแผน การทำงานในทางปฏิบัติต้องมีจังหวะ งานสื่อจะต้องส่งไปก่อนด้วยเหตุที่ว่าต้องอาศัยเวลาในการแยกสี ส่วนงานข่าวดำเนินงานที่รวดเร็ว เพราะฉะนั้นจะเห็นว่านวนิยายอาจจำเป็นต้องใส่หน้าข่าวดำเนินส่วนใหญ่ นิยายสารสกุลไทยไม่แตกต่างจาก Living etc แต่ Living etc จะวางแผนเป็นปีระหว่างเดือนก.ย - ต.ค. ซึ่งจะกำหนดในปืหน้าทั้งปีถึงสิ่งที่กองบก.ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และคนภายนอกที่มาเกี่ยวข้องกับ ซึ่งทางนิยายสารต้องมีโครงร่าง (theme) ให้ลูกคำทราบว่ามีหน้านิยายสารจะทำอะไรบ้าง น่าสังเกตว่าแม้ว่าในบางครั้งคนอ่านอาจไม่ชอบเนื้อหาและการนำเสนอในแบบนี้ แต่ทางกอง บก.จะนำเสนอถึงจุดให้คนอ่านสนใจเพราะคิดว่าเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ๆที่แปลกใหม่ นิยายสารบางเล่มเช่น บ้านและสวน จำเป็นต้องใช้นักเขียนที่ประกอบด้วยมัณฑนากร สถาปนิก หรือผู้เชี่ยวชาญทางภูมิสถาปัตย์ บางเล่มเช่น

อศท. การออกไปทำสารคดีต้องขึ้นกับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ที่สำคัญคือต้องรออนุมัติตามลำดับชั้นให้เดินทางไปทำสารคดีได้ อันแตกต่างไปจาก honeymoon & travel ที่มีข้อมูลในการเขียนมากเนื่องจากอาศัยจังหวะหรือเป็นกระแสของตลาดพอดี เช่น จากการจับการท่องเที่ยวในสโตร์บูติกไฮเทค หัวใจของคนทำงานอยู่ที่ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องเข้าใจคอนเซ็ปต์ของเล่ม โดยตลอดในการวางรูปเล่มให้ออกมาในลักษณะเรียบ ง่าย เท่ และดูดี โดยเฉพาะการเลือกภาพ ส่วนนิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor และ Marie Claire ในการทำงานของกองบรรณาธิการจะต้องมีผู้แทนระดับภาคจากบริษัทแม่เข้ามาดูด้วย ส่วนในประเทศจะมีผู้อำนวยการเป็นผู้กลั่นกรองงานทั้งหมดโดยเฉพาะจากบรรณาธิการและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ซึ่งตำแหน่งทั้งสองถือว่าเป็นหัวใจในการผลิตนิตยสารซึ่งจะต้องควบคุมทีมงานในระดับล่างต่อไป

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อวิทยุ

การบริหารเชิงวารสารศาสตร์ของสื่อวิทยุกระเสี้ยแตกต่างไปตามขนาดของเครือข่าย เครือข่ายของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเป็นสถานีเครือข่ายใหญ่ ขอบเขตครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศไทย ดังนั้นการเลือกที่จะถ่ายทอดรายการในท้องถิ่นหรือรับจากส่วนกลางเป็นนโยบายที่มาจากรัฐ โดยปกตินโยบายของเครือข่ายจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก รายการจะเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมระดับชาติ ตรงส่วนนี้รับผิดชอบโดยวิทยุเครือข่าย และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาในระดับชาติที่ดำเนินโดยท้องถิ่นหรือของจังหวัดต่างๆ ตรงส่วนนั้นระดับจังหวัดจะดูแล ดังนั้นภาพรวมของวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยหรือสวท.จากผังรายการหลักจะเห็นได้ว่ารายการวิทยุมีทั้งส่วนที่เป็นรายการที่ผลิตโดยส่วนกลางหรือกทม. ออกอากาศอยู่ในพื้นที่ของ กทม.และปริมณฑล กับเนื้อหาบางส่วนที่เป็นรายการระดับชาติ แต่จะให้ภูมิภาครับผิดชอบด้วย เช่น รายการบันทึกสถานการณ์ รายการทั่วทิศถิ่นไทย หรือรายการหมุนตามวัน รายการหลังๆ แบบนี้สถานีจะให้ภูมิภาคที่เป็นลูกข่ายของสวท.รับผิดชอบในส่วนนี้ โดยการรับสัญญาณจากกรุงเทพฯ ในฐานะตัวแม่ ส่วนเวลาอื่นๆที่เหลือจะเป็นรายการที่ท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่ซึ่งต่างคนต่างผลิต รายการส่วนภูมิภาคเป็นเครือข่ายจะแบ่งเป็นช่วงเวลาส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ฟัง

ค่อนข้างมาก การทำรายการต้องสนองต่อกลุ่มคนฟังกลุ่มใหญ่และหลากหลาย การทำรายการค่อนข้างยาก เพราะว่าผู้ฟังมีความสนใจไม่เหมือนกัน แต่ว่าภาพใหญ่ๆ ในเชิงนโยบายที่เป็นเนื้อหาในระดับชาติ ตรงส่วนนี้สวท.ไม่ได้ผลิตเองยกให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปผลิตไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางการเมือง หรือเรื่องของระบบประชาธิปไตยซึ่งไม่ได้เจาะจงในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เช่น วิทยุ 92.5 เป็นการถ่ายทอดสดเน้นเฉพาะในส่วนที่เป็นพระราชพิธี รัฐพิธี รายการที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และในส่วนที่เป็นนโยบายที่เป็นวาระแห่งชาติของรัฐบาล คลื่นนี้เป็นตัวตั้งแล้วให้สถานีในเครือรับถ่ายทอดออกไป ในรายการที่ไม่สำคัญที่ไม่ใช่วาระแห่งชาติจะไปใช้ย่านความถี่อื่นเช่นในระบบ AM เป็นหลักในการถ่ายทอดเช่น การประชุมสภา หากคิดว่าประชาชนให้ความสนใจและอยู่ในกระแส เช่นเรื่องการอภิปรายไม่ไว้วางใจ หรือการแถลงนโยบายสำคัญของรัฐบาลต่อสภา ก็ใช้คลื่น 92.5 เป็นตัวแม่ในการถ่ายทอดสัญญาณ ในกรณีที่สวท.สนับสนุนให้หน่วยราชการอื่นเข้ามาใช้เวลาผลิตรายการจะเป็นลักษณะของการประสานความร่วมมือที่ส่วนราชการอื่นเข้ามาขอใช้ เช่น กระทรวงแรงงาน หรือกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น รายการประเภทนี้เป็นการผลิตจากสวท.เป็นบางส่วน กล่าวคือ ทางสวท.เป็นคนจัด ส่วนเนื้อหาามาจากการประชุมร่วมกันเช่น หากทำรายการร่วมกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก็จะมีการตั้งคณะทำงานขึ้นมาซึ่งประกอบด้วยคนจากทั้งสองฝ่าย ฝ่ายกระทรวงการพัฒนาสังคมฯจะเสนอเนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องเสนอออกไปทางสวท.จะพิจารณาในแง่ของวิทยุกระจายเสียงคือจะใส่ความเป็นมืออาชีพในแง่การสื่อสารมวลชนอย่างไร โดยหลักการจะใช้ผู้จัดรายการของสวท. ซึ่งอาจเชิญทางกระทรวงการพัฒนาสังคมฯเป็นผู้ดำเนินรายการร่วมหรือพิธีกรร่วม ส่วนเนื้อหาเป็นไปตามบทที่พิจารณาร่วมกัน เนื่องจากในทางปฏิบัติการทำงานต้องเกี่ยวพันกับฝ่ายการเมือง จึงต้องปรับตัวอยู่เสมอเนื่องจากสวท.เป็นสื่อที่จะนำนโยบายของภาครัฐไปถึงประชาชน คือทำนโยบายของรัฐที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมในการไปสู่ประชาชนโดยใช้สื่อของวิทยุ การที่นโยบายของรัฐบาลเปลี่ยนไปในทุกยุคทุกสมัยทำให้จุดเน้นของการทำรายการของสวท.เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่น หลังการรัฐประหาร นโยบายภาครัฐจะเน้นอยู่ 4 เรื่อง คือ สถาบันกษัตริย์ การปฏิรูปการเมือง ความสมานฉันท์ซึ่งรวมถึงปัญหาภาคใต้ และ

เศรษฐกิจพอเพียง ใน 4 เรื่องดังกล่าวสวท.จะจับเอานโยบายของรัฐเป็นตัวตั้ง เพื่อให้รายการที่เป็นของสวท.ตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ผังรายการจึงเปลี่ยนไปตามนโยบายของรัฐ นอกเหนือจากนโยบายของทางสถานีที่คงเอาไว้ไม่ว่าจะเปลี่ยนรัฐบาลก็ชุดก็ตาม นโยบายที่สถานีคงเอาไว้ก็คือเรื่องของความสามัคคีของคนในชาติ เรื่องของการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในชาติ เรื่องของเอกลักษณ์ของชาติ และเรื่องของวัฒนธรรมแห่งชาติ นำแปลกที่ว่า สวท.ไม่ได้บริหารข่าวโดยตรงเนื่องจากขึ้นอยู่กับอีกหน่วยงานหนึ่ง แต่ในแง่ของความรับผิดชอบตามกฎหมายในการออกอากาศ สวท.ต้องรับผิดชอบ แม้ว่าชื่อของสำนักข่าวจะเป็นคนผลิตข่าวที่ใช้ช่องทางผ่านของสวท. ดังนั้นในเชิงบริหารจัดการสวท.เข้าไปบริหารเนื้อหาสาระของข่าวน้อยมากเพราะรับผิดชอบเฉพาะการออกอากาศเท่านั้น ดังเช่นข่าวต้นชั่วโมงหรือข่าวภาคบังคับ 7 โมงเช้า หรือ 1 ทูม ทางสำนักข่าวเป็นผู้ดูแลทั้งในแง่การผลิตและเชิงธุรกิจ ในการทำงานนโยบายในภาพรวมมาจากผู้บริหารของกรมประชาสัมพันธ์ โดยพยายามบูรณาการทั้งวิทยุก็ดี สำนักข่าว หรือแม้แต่ช่อง 11 เนื้อหาของข่าวหรือข่าวสารรับมาจากนโยบายเดียวกัน แล้วจึงพิจารณาว่าจะนำเสนอผ่านสื่อในลักษณะใดไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต หรือตัวอักษรวิ่ง แต่คนทำทั้งหมดดังกล่าวแยกกันอยู่ต่างที่กัน เฉพาะในการบริหารของสวท.จะมีผู้บริหารรับผิดชอบเป็นย่านความถี่ไป สวท.มีคลื่น FM อยู่ 6 คลื่น เช่น 88, 93.5, 95.5, 97, 105 และ 92.5 คลื่นทั้งหมดมีนายสถานีทำหน้าที่รับผิดชอบแทนผู้อำนวยการ (ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานีวิทยุ) ส่วนระบบ AM ก็จะมีคนที่ปฏิบัติหน้าที่แทนนายสถานีเช่นกัน นายสถานีเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในเบื้องต้น ซึ่งได้รับการกระจายอำนาจ เพียงแต่ในเชิงนโยบายต้องกำกับดูแลให้เป็นไปตามเนื้อหารายการตามแผนที่เสนอไว้ทั้งที่เป็นการกำกับผังรายการ เนื้อหารายการ คุณภาพรายการ และटकเตือนสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะมีการหารือกันในเชิงนโยบายระหว่างนายสถานีหรือ ปฏิบัติหน้าที่นายสถานี (ป.นวท) โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นวิทยุที่ไม่ได้ให้สัมปทานไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับการนำเสนอรูปแบบรายการและเนื้อหารายการ ในส่วนของสถานีที่ให้สัมปทานไป นายสถานีจะกำกับในเชิงนโยบายภายใต้เงื่อนไขผังรายการที่เอกชนนำเสนอไว้ เช่น เสนอแนะเนื้อหารายการในส่วนที่ควรจะเน้นมากขึ้นในเรื่องของสถาบัน

กษัตริย์ โดย ป.นวท.ทั้งหลายจะแจ้งให้ผู้รับสัมปทานได้ทราบทั้งที่เป็นเนื้อหาและนโยบาย ส่วนการดำเนินงานในทางปฏิบัติจะนำเสนออย่างไร เป็นเรื่องที่ได้ผู้ได้รับสัมปทานจากสถานีไปปรับตามบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับรายการที่ได้รับสัมปทานไป เช่นสถานีที่เป็นวิทยุ จะสื่ออย่างไรให้กับเด็กวิทยุภายใต้นโยบายที่สวท.มอบไปให้ ถ้าเป็นงานในเชิงปฏิบัติเช่น รายการไม้ดีมีคนร้องเรียนป.นวท.สามารถดักเตือนไปตามหน้าที่ แต่หากต้องตัดสินใจในเชิงนโยบายยังต้องขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานีวิทยุประเทศไทย ในแง่ของวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับองค์การ ถ้าเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับส่วนภูมิภาคก็จะให้น้ำหนักของภูมิภาคเป็นหลัก ถ้าเป็นเนื้อหาสาระที่รับผิดชอบคนในพื้นที่ ก็ให้น้ำหนักกับคนในพื้นที่ค่อนข้างมาก แต่ในเชิงนโยบายแล้วขึ้นอยู่กับกรุงเทพฯ เพราะฉะนั้นจึงเป็นรายการที่ทำร่วมกันระหว่างกรุงเทพฯกับภูมิภาค นอกจากนี้ยังจะมีรายการที่เรียกว่า วิทยุแฝด (twin radio) คือ ทำรายการเหมือนกัน คล้าย ๆ กัน แล้วก็ส่งออกอากาศพร้อม ๆ กัน เช่น จากภูมิภาคเข้ากรุงเทพฯ และ กรุงเทพฯเชื่อมโยงกับภูมิภาค เป็นการจัดรายการพร้อมกัน เอาเนื้อหาสาระของวัฒนธรรมอีกที่หนึ่ง แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมอีกที่หนึ่งกระจายเสียงออกไป เนื้อหารายการจะเป็นเนื้อหา ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชนหนึ่งกับอีกชุมชนหนึ่ง โดยผ่านสื่อวิทยุแห่งประเทศไทย อันนี้เป็นรายการที่จัดเพิ่มขึ้น เพื่อให้ดูเหมือนหนึ่งว่ารายการของสวท.เป็นรายการที่รับผิดชอบต่อคนฟังทั่วประเทศ เนื้อหาสาระของคน เชียงใหม่ คนใต้ก็มีสิทธิ์จะเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนรายการและภูมิปัญญาซึ่งกันและกัน ส่วนการเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานเขตในทางหลักการไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ เพราะวิทยุจากสำนักงานเขตรับนโยบายโดยตรงจากกรมประชาสัมพันธ์เช่นเดียวกับสถานีวิทยุแห่งประเทศไทย นอกจากจะอาศัยวิธีการประสานงานในทางปฏิบัติระหว่างสำนักงานประชาสัมพันธ์เขตกับสวท. กรุงเทพฯ ตัวอย่างเช่น การทำรายการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางถนน ซึ่งเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมคนทั่วประเทศ สถานีวิทยุประเทศไทยต้องประสานในเชิงนโยบายกับทางสำนักประชาสัมพันธ์เขต ทำรายการร่วมกันภายใต้เนื้อหาเหมือนกัน การทำงานไม่ใช่ในรูปของการสั่งงานแต่เป็นการประสานงาน ตรงนี้เป็นปัญหาในการทำงาน แต่ไม่ใช่เรื่องที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้เพราะทุกคนถือนโยบายเดียวกัน เพียงเวลาทำงานกันต้องประสานกันอย่างใกล้ชิด กระแส

ของนวัตกรรมเรื่องสื่อใหม่ (new media) กำลังเป็นที่สนใจและสวท.ได้รับงบประมาณในปี 2549 ในวงเงิน 25 ล้านบาทเพื่อไปสู่การอาศัยสื่อใหม่ ผู้ฟังจะมีช่องทางที่สามารถรับฟังได้มากขึ้น ช่องทางในปัจจุบันที่ผู้ฟังฟังจากวิทยุประเทศไทยประกอบไปด้วย FM แต่นิวส์มีเดียที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นวิทยุอินเทอร์เน็ต ซึ่งคนฟังสามารถที่จะเข้าถึงวิทยุประเทศไทยได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบนิวส์มีเดียในสวท.โดยเฉพาะซึ่งไม่ได้เน้นการแสวงหากำไร หลักของวิทยุประเทศไทย(สวท.)อยู่ที่การให้บริการสาธารณะ ไม่ได้คิดทำในเชิงธุรกิจ ส่วนรายได้ที่ฟังจะมีบ้างก็เป็นรายได้ที่เอามาใช้ในการเลี้ยงตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นนิวส์มีเดียหรือไม่ว่าจะมีวิทยุเกิดอีกก็คลื่นความถี่ก็ตามยังคงเป็นหน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะทั้งหมด เนื้อหาอาจแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการนำนโยบายของรัฐแล้วไปทำให้ประชาชนเข้าใจโดยผ่านช่องทางสื่อสารมวลชน และในฐานะสื่อมวลชนก็ควรที่จะรับฟังเสียงสะท้อนของประชาชน อย่างไรก็ตามสวท.ยังผลิตรายการภาคภาษาต่างประเทศเพื่อประชาสัมพันธ์ประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ กลุ่มผู้ฟังที่เป็นชาวต่างประเทศที่อยู่ในประเทศไทย กับผู้ฟังที่เป็นคนไทยหรือชาวต่างประเทศที่อยู่ในต่างประเทศ ในแง่ของเนื้อหาสาระผู้ฟังที่เป็นชาวต่างประเทศในประเทศไทย ได้แก่ นักท่องเที่ยว ชาวต่างประเทศที่มาทำงาน หรือสถานทูต สวท.จะเน้นเนื้อหาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของคนไทยและของประเทศไทยในสายตาของชาวต่างประเทศและสังคมโลกโดยผ่านสื่อวิทยุประเทศไทย ส่วนเนื้อหาสำหรับชาวต่างประเทศและคนไทยที่อยู่ต่างประเทศต้องให้เข้าใจรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทย เพราะฉะนั้นเนื้อหาสาระของต่างประเทศจะมีสองเสียง คือคนไทยในต่างประเทศ ชาวต่างประเทศที่อยู่ในประเทศไทย และชาวโลก

ในการบริหารข่าวของสวท. ใช้ทีมข่าวชุดเดียวกันกับสื่อโทรทัศน์ที่ปรากฏในรูปของตัววิ่งและฐานข้อมูลข่าวสารในอินเทอร์เน็ต การทำข่าวของกรมประชาสัมพันธ์ทำให้คนทั่วไปอาจสับสนขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลที่อาจแยกทีมข่าวตามลักษณะของสื่อมวลชนหรือรวมเป็นทีมเดียวกันในรูปสำนักข่าว (www.thainews.prd.go.th) เพื่อบริการทุกสื่อ การเอานักข่าวรวมไว้ที่เดียวกันทำให้สามารถหาข่าวได้ในวงกว้างเพราะเท่ากับมีผู้สื่อข่าวมากขึ้น ขยายในแนวราบและกระจายผู้สื่อข่าวได้ ในปัจจุบันมีสำนักข่าวโดยคนในสำนักข่าวต้องมีทักษะ

หลายด้านคือ สามารถทำข่าวโทรทัศน์ รายงานข่าวทางวิทยุ หรือเขียนข่าว เผยแพร่ทางสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้สื่อข่าวต้องมีทักษะที่ต้องมีเอกภาพในการนำเสนอข่าวเพราะข่าว 1 ชิ้น สามารถเผยแพร่ข่าวได้อย่างครบวงจรทั้งวิทยุ - โทรทัศน์ - สื่อพิมพ์-สื่ออินเทอร์เน็ตหรือสื่อ ในการนี้จำเป็นต้องมีระบบไอทีที่ทุกคนส่งข่าวเข้ามาในถึงข่าวซึ่งเป็นศูนย์กลางที่แต่ละสื่อสามารถเอาไปใช้กับสื่อตัวเอง เช่น สื่อวิทยุข่าวค่อนข้างยาว โทรทัศน์ต้องมีภาพโดยการเขียนข่าวต้องสั้น อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อที่คนสามารถสืบค้นได้ สื่อตัววิ่งต้องมีเนื้อหาที่เข้าใจได้เร็ว ส่วน SMS ต้องเป็นประโยคสั้นๆ ผู้สื่อข่าวต้องมีประสบการณ์ว่าเรื่องอะไรแรงด่วน เช่น "รัฐบาลปลดโกวิท" ผู้สื่อข่าวต้องรีบส่งมาก่อน รายละเอียดไว้ทีหลัง โดยออกตัววิ่งก่อน หรือยิงเข้ามือถือ หรือประกาศทางวิทยุ หรือออกรายการโทรทัศน์สั้นๆ ซึ่งรายละเอียดจะตามมาในภายหลัง ลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดข่าวที่ครบวงจร ลดต้นทุนการผลิตเพราะใช้ผู้สื่อข่าวคนเดียว และรถคันเดียว ในทำนองเดียวกับข่าวทางโทรทัศน์จากสำนักข่าวต่างประเทศที่มีทั้งภาพและเสียงแทนที่จะเอาภาพอย่างเดียวเผยแพร่ทางโทรทัศน์ ยังสามารถเอาเสียงเหล่านั้นมาใช้ในข่าววิทยุได้โดยแปลบทพูดทับไป แม้ว่าจะมีการใช้ผู้สื่อข่าวในสำนักข่าวเดียวกัน แต่แต่ละสื่อก็จะมีกองบก.แยกออกจากกันในการคัดเลือกข่าว กองบก.ของสวท.ประมาณ 20 คน ผู้ประกาศข่าววิทยุขึ้นอยู่กับสวท.ยกเว้นผู้สื่อข่าวโทรทัศน์เป็นคนของสำนักข่าว ข่าวที่ได้จากผู้สื่อข่าวจะส่งออกไปไม่ว่าในรูปแบบใดเช่นทางโทรศัพท์ อีเมล หรืออื่นๆเพื่อนำไปพิมพ์ในแฟ้มข้อมูล

ในกรณีเครือข่ายวิทยุที่มีขนาดใหญ่อื่นๆคือ เครือข่ายวิทยุอสมท. ต้องทำให้คนทั่วไปยอมรับว่าสำนักข่าวไทยเป็นสำนักข่าวแห่งชาติ ซึ่งเท่าที่ผ่านมาสำนักข่าวไทยทำหน้าที่ผลิตข่าวให้ช่อง 9 และผนึกกำลังกับอสมท.แสดงความเห็นทางการเมืองซึ่งทำให้ฐานคนทำข่าวไม่เป็นกลาง เครือข่ายของสถานีในต่างจังหวัดจะพยายามไม่ต่อสัญญาและลดระยะเวลาเช่าลงไปไม่ให้คนเช่ามีอำนาจเด็ดขาดประหนึ่งเป็นเจ้าของคลื่นซึ่งอสมท.ไม่สามารถขอเวลาในการถ่ายทอดสดในเวลาที่เขาไปแล้วได้ ในอนาคต อสมท.จะบริหารคลื่นเองแต่จะจ้างบริษัทมาจัดการร่วมมือกันในการออกอากาศ โดยการบริหารจัดการเป็นเรื่องของ อสมท. ส่วนการทำงานอาจเป็นนักจัดรายการท้องถิ่น ในทำนองเดียวกับที่เจเอสแอลมาร่วมงานกับอสมท. ซึ่งจะทำให้ได้รายการที่มีคุณภาพ การ

บริหารงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นการจัดการจากนโยบายเป็นหลัก ซึ่งจะกำหนดแนวทางการทำงานของแต่ละคลื่น ตัวอย่างเช่น คลื่น 96.5 กำหนดเป็นนโยบายว่าต้องทำกิจกรรมที่บ่งบอกถึงความเป็นสื่ออิสระที่เป็นกลาง โดยเอาเนื้อหาในรายการมาสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่จับต้องได้กันเอง ในท้ายที่สุดสามารถหาเงินจากจากรายการได้ หรือการทำให้สถานีเป็นของเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่ทำอะไรเพื่อสังคมทั้งนี้โดยจัดทำรายการที่เป็นรูปธรรมเช่น รายการซี้ด หรือการเปิดเพลงเกาหลีและญี่ปุ่นมากขึ้นทั้งชวนให้ทำการกุศล การบริหารรายการต้องคำนึงถึงทั้งเงินและชื่อเสียงด้วย ตัวอย่างซี้ดเป็นรายการที่เน้นรายได้แต่ก็ทำการกุศลด้วย โดยเป็นสถานีเพลงที่เป็นกลางไม่เอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง พร้อมกับต้องขยายฐานผู้ฟังไปสู่คนรุ่นใหม่มากขึ้น และต้องรักษาวัฒนธรรมไทย สร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมเทพบุตรลูกทุ่ง กิจกรรมสอนอาชีพ และกิจกรรมแคมป์ หากทำไปไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแนวทางใหม่ ยิ่งกว่านั้นในรายการข่าวสามารถสร้างรายได้ได้ค่อนข้างมาก ตัวอย่างเช่น การให้สำนักข่าวไทยดูแล 100.5 ทำให้เกิดจุดแข็งคือ มีข่าวต้นชั่วโมงเชื่อมโยงไปทั่วประเทศ แต่มีจุดอ่อนคือเนื้อหายังอยู่ระหว่างชั่วโมง ทำให้ขายโฆษณาไม่ค่อยได้ ซึ่งต่างจาก 96.5 ที่เนื้อหาขายได้หมดทุกช่วง แต่รายได้จากข่าวต้นชั่วโมงมันอยู่ที่ 100.5 วิธีการแก้ปัญหาคือต้องขายตัวเนื้อหาที่ไม่ใช่ข่าวต้นชั่วโมง เพราะเป็นสถานีข่าวต้องขายข่าวเศรษฐกิจข่าวสังคม ข่าวการเมือง สกูปข่าว หรือถ่ายทอดสดที่เป็นประเด็นแก่ผู้ฟังในสังคม ซึ่งรายได้จะเพิ่มขึ้นอีก การทำเต็มชั่วโมงเป็นหน้าที่ของทางสถานี ในขณะที่ข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย ซึ่งการผลิตและจัดสรรข่าวต้นชั่วโมงและเต็มชั่วโมงต้องทำให้ผู้จัดการคลื่นเข้าใจ ถ้ารายการเข้มแข็งรายได้จะเข้ามาเร็ว ดังนั้นต้องทำให้แอร์โฮมัต์ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในการบริหารสถานีต้องมี platform คือแนวคิดบวกกับนโยบายในการทำรายการ น่าสังเกตว่าวิทยุกระจายเสียงไม่เห็นภาพ ไม่เห็นหน้า ไม่ได้กลิ่น และไม่มีสีสัมผัส แต่ต้องทำให้วิทยุมีชีวิตชีวา ซึ่งในปัจจุบันเริ่มปรากฏแล้วในการทำเว็บแคมผ่านเว็บไซต์ เช่น ค่ายเวอร์จินมันจะมีเว็บแคม วิทยุอสมท.มี 6 คลื่นในกรุงเทพฯจะต้องมีภาพดีเจจัดรายการ 24 ชั่วโมงอยู่บนเว็บซึ่งตอนนี้กำลังจัดทำอยู่ ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นการสร้างภาพลักษณ์จากระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ในระบบดิจิทัล ส่วนในต่างจังหวัดอีก 53 สถานี มีวิธีการบริหารแตกต่างจากกรุงเทพฯ ในจังหวัด

เดียวกันจะไม่สามารถทำเป็นคลื่นลูกทุ่งทั้งคลื่นได้ ต้องผสมผสานกันเนื่องจากในคลื่นเดียวกันคนแก่ฟังตอนเช้ากับตอนบ่าย กลุ่มราชการฟังตอนเที่ยง พวกวัยรุ่นฟังตอนกลางคืน การจัดผังต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการเปิดรับฟัง ส่วนเนื้อหาในคลื่นภูมิภาคต้องมีข่าวท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากคนในพื้นที่ และเป็นไปไม่ได้ที่บอกจะถ่ายทอดจากส่วนกลางทั้งหมด พอมีบ้างเพื่อให้ชาวบ้านติดตามกระแสของคนเมืองหลวงได้ เช่น 70 : 30 ระหว่างท้องถิ่นกับกทม. อันเป็นการฝึกกำลังซึ่งกันและกันได้ ทำให้ขายโฆษณาได้ ช่วยทำให้ตราอสมท.เข้มแข็ง และเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย รายการที่ออกทางวิทยุโดยเฉพาะข่าวจะง่ายกว่าสื่อทางโทรทัศน์เพราะว่าสั้น กระชับ ได้ใจความ และเป็นความเดียว จนแทบจะสามารถเอาสคริปของโทรทัศน์มาใช้กับวิทยุได้เลย โดยโทรทัศน์กับภาพต้องต่อเนื่องกัน วิทยุสามารถเอาบทไปอ่านออกอากาศได้โดยตกแต่งใหม่ให้ใช้ได้กับวิทยุ ข่าววิทยุมีปริมาณข่าวต่อวันมากพอสมควร ข่าวต้นชั่วโมงของสำนักข่าวจัดการได้ไม่ยาก แต่ข่าวจากสถานีวิทยุซึ่งเป็นข่าวเต็มชั่วโมงเป็นข่าวภาคเที่ยงถึงบ่ายโมงซึ่งมีการจัดการที่ยุ่งยากมากขึ้นเพราะต้องจัดกลุ่มข่าวไว้เป็นหมวดหมู่ในการอ่านข่าว การเสนอข่าวของสถานีซึ่งเป็นข่าวเต็มชั่วโมงจึงแตกต่างไปจากการนำเสนอข่าวของสำนักข่าวที่เป็นข่าวต้นชั่วโมง ข่าวเก่าที่ผ่านไปแล้วชั่วโมงสองชั่วโมงอาจกลายเป็นข่าวเก่าซึ่งใช้ไม่ได้แล้วแม้ว่าข่าวนั้นๆยังอยู่ในตะกร้าข่าวก็ตาม เมื่อถึงรอบสรุปข่าวข่าวที่ไม่สามารถจัดกลุ่มกับข่าวอื่นได้ก็ต้องทิ้งไปเช่นกัน ในการจัดทำข่าววิทยุมีเฉพาะผู้เรียบเรียงกับบรรณาธิการเท่านั้น การส่งข่าวใช้โทรศัพท์เป็นหลักสำหรับข่าวในประเทศ และใช้อินเทอร์เน็ตในกรณีที่เป็นการข่าวต่างประเทศไม่ว่าจากเอพี เอเอฟพี รอยเตอร์ หรือ CNN ซึ่งจะแปลข่าวเป็นกลางเข้ามาเพื่อให้ใช้ได้กับทุกสื่อมวลชน เมื่อนำมาใช้กับวิทยุอาจต้องและรีไรท์ให้ตรงกับลักษณะของวิทยุ การเขียนข่าวแบบปริมาตรที่ใช้ในสื่อหนังสือพิมพ์จะไม่นิยมใช้กับข่าวที่ออกทางวิทยุเพราะเปลืองเวลาในการอ่าน ข่าววิทยุมันค่อนข้างฉาบฉวย ไม่ต้องมีแบ็คกราวหรือเท่าความเต็ม เมื่อข่าวเป็นวัตถุดิบซึ่งเป็นที่ต้องการ แต่สถานีวิทยุจะส่งนักข่าวในสำนักข่าวไม่ได้เพราะอยู่คนละสายงานต้องขอความร่วมมือจากบก.ซึ่งบ่อยครั้งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว แม้ว่าสถานีวิทยุจะทำข่าวเชิงรุกก็ไม่สามารถส่งนักข่าวในสำนักข่าว การทำงานในเชิงรุกในที่นี้เป็นการตามข่าวที่ต้องประสานกับฝ่ายบก.ของสำนักข่าว ข่าวที่

เกิดขึ้นต้องขึ้นบัญชี (run down) ไว้เพื่อให้ทราบว่ามีข่าวอะไรที่เกิดขึ้น หากเป็นข่าวสำคัญก็จำเป็นที่ฝ่ายข่าวสถานีวิทยุอาจต้องโทรตามนักข่าวพิเศษในพื้นที่โดยตรง (stringer) ซึ่งมีจำนวนนับร้อยคนทั่วประเทศ ในกรณีฉุกเฉินเช่นนี้จะเป็นที่เข้าใจไม่มองว่าข้ามสายงาน ปกติต้องไว้ใจข่าวที่มาจากนักข่าวในพื้นที่ แม้ว่าข่าวจากสำนักอื่นจะออกมามีเนื้อหาอะไรก็ตามเพราะคนอื่นเป็นใครก็ไม่รู้ การเกาะติดข่าวและการทำงานของข่าวเกินเวลาทำงานจำเป็นต้องมีเงินค่าล่วงเวลาซึ่งปัญหานี้ไม่ได้หนักหนาเท่ากับนักข่าวที่เพิ่งบรรจุใหม่ซึ่งยังเด็กและมีประสบการณ์น้อย แม้แต่ชื่อยศ คน ตำแหน่ง ไม่เคยได้ยิน หรือประเด็นข่าวไม่คม ถ้าออกอากาศผิดพลาดไปสู่สาธารณชนแล้วแก้ไขไม่ได้ ซึ่งทำให้บรรณาธิการต้องดูแลอย่างใกล้ชิดคนต่อคน การที่สถานีวิทยุมีคนไม่มากนักก็ต้องทำงานด้านข่าวแล้วก็ต้องทำงานอื่นๆด้วยเช่นงานธุรการ หรือการซ่อมอุปกรณ์เฉพาะหน้าหรือส่งไปซ่อมซึ่งอันที่จริงเป็นเรื่องทางฝ่ายวิศวกรรม แม้แต่อุปกรณ์ที่ใช้ก็ไม่ทันสมัย การประสานกับนักข่าวหรือการติดต่อแหล่งข่าวในกรณีเหตุเร่งด่วนใช้โทรศัพท์เป็นหลักยกเว้นเรื่องสำคัญที่ไม่ให้ผิดพลาดเช่นพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯจะส่งเป็นโทรสารเข้ามา

โดยปกติกระบวนการข่าวเริ่มต้นจากนักข่าวโทรรายงานข่าวเข้ามาลงเทปบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งซึ่งช่างเรียบเรียงจะตัดต่อในคอมพิวเตอร์ได้เลย ซึ่งสามารถใช้เองไม่ต้องพึ่งช่างเทคนิค ผู้เรียบเรียงตัดต่อแล้วจะดราฟท์ลงในแคสเซต พร้อมกับพาดหัวข่าว ระบุผู้สื่อข่าว เวลาที่ส่งข่าว และเวลาในการออกอากาศซึ่งสำนักข่าวไทยจะไปไล่เวลาของสถานีไม่ได้ ในบางครั้งรายงานผ่าเข้าไปในรายการของสถานีหากไล่เวลาของข่าวจากสำนักข่าวไทย ข่าวจะกำหนดตามผังมีสองเบรค ช่วงแรกประมาณ 4 นาทีครึ่งรวมได้เต็มด้วย แล้วตัดเข้าโฆษณา เบรคหลังจะเลิกประมาณนาทีที่ 8 จบประมาณนาทีที่ 8 ข่าวต้นชั่วโมงไม่สามารถกำหนดปริมาณของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับเนื้อหาโดยจะคุมว่าข่าวหนึ่งไม่ให้เกิน 1 นาทีกับ 10 วินาที เพื่อจะได้ลงล็อกได้พอดี อย่างไรก็ตามในการออกอากาศจริงจะมีค่าเสียเวลา ผู้เรียบเรียงซึ่งไปทำหน้าที่ผู้ประกาศต้องดูเวลาจริงๆด้วย ไม่ใช่อ่านไปเลย 5 หรือ 6 นาที ต้องเหลือบดู ต้องรีบให้จบใน 4 นาทีกว่า ต้องหยุดแล้วส่งเข้าโฆษณา การที่ข่าวมี 2 เบรค เพราะเบรคแรกเหมือนข่าวหน้าหนึ่งในหนังสือพิมพ์เป็นข่าวระดับชาติถือเป็นข่าวสำคัญ ส่วนข่าวเบรค 2

เป็นข่าวเฉพาะส่วนกลางจะเน้นข่าวที่เกี่ยวกับกรุงเทพฯ แต่ไม่ควรทำให้คนต่างจังหวัดเบื่อหน่าย ส่วนใหญ่นำเสนอเพื่อรับรู้ไว้เช่น สายการบินโลคอร์ดส์กับโดแมสติกย้ายไปที่ดอนเมือง แต่ไม่ชาร์จไฟฟ้าเปิดให้เด็กขึ้นฟรีซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับคนต่างจังหวัดเลย ข่าวที่จะนำเสนอตัดสินใจโดยการพูดคุยกันหรือกัน กรณีที่เป็นข่าวใหญ่หรือวิกฤตจะประชุมเป็นทางการเพื่อฟังความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งไม่ได้ใช้การสื่อสารที่เป็นทางการในองค์กร ไม่มีการใช้หนังสือสั่งการหรือแม้แต่ฝากข้อความบนกระดาน เรื่องข่าวเป็นเรื่องที่ปัจจุบันจึงต้องทำงานแบบเข้าใจกันถึงแม้อุปกรณ์เครื่องมือจำเป็น แต่ในอดีตก็เสนอข่าวที่มีคุณภาพได้เช่นกัน เพียงแต่เทคโนโลยีช่วยให้เร็วมากขึ้น คุณภาพของเสียงดีขึ้น การทำข่าวในปัจจุบันสะดวกสบายขึ้นแต่ต้องระวังอยู่หลายเรื่อง กรณีแรกคือ ขอกฎหมาย ต้องระวังไม่ให้ข่าวไปทำร้ายผู้อื่น เช่น คนทะเลาะกัน ต่อกัน หรือนักการเมือง ตำรวจ ไม่ชอบกัน ต่อกัน จะคิดว่าคนเหล่านั้นพูดต้องรับผิดชอบเอง ไม่ได้ เพราะกฎหมายหมิ่นประมาทรวมความไปถึงสื่อมวลชนด้วย และกรณีที่สอง ไม่ใช่บุคคลแต่เป็นประเด็น เช่น มาร้องเรียนว่าพบหนอนในผลิตภัณฑ์ หรือเจอนิวมีอยู่ข้างใน ไม่ใช่นำเสนอทันที หากเป็นการใส่ความกันสถานีต้องรับผิดชอบในการถูกฟ้องร้อง ซึ่งอาจจะบอกแต่เพียงว่าเป็นผลิตภัณฑ์อะไร แต่ไม่ไปบอกยี่ห้อ ส่วนการปล่อยเสียงแหล่งข่าวจะเลือกปล่อยที่ฟังแล้ว "ใช่เลย" หรือดีกว่าเป็นเสียงของนักข่าว บางครั้งนักข่าวใช้เทปอัดเป็นเครื่องเทปเล็ก หรือการอัดเสียงด้วยมือถือ ต้องตัดออกเพราะคุณเสียงออกอากาศไม่ได้ สิ่งที่คุณทำงานวิทยุกลัวที่สุด คือคนฟังเปลี่ยนคลื่นหนีเพราะรำคาญ ส่วนข่าวที่ออกต้องไม่ sensitive ต่อประเด็นข่าวในแง่ที่ว่าเมื่อนำเสนอข่าวแล้วเกิดความแตกแยกมากขึ้นหรือคำพูดที่แบบไม่น่าฟัง คนทำข่าวจะมองแค่ทำข่าวอย่างไรให้ออกมาดีหรือข่าวครบถ้วนมากกว่าการคำนึงเรื่อง rating จนเกินไป เช่น พรุ่งนี้น้ำมันมันจะลดราคา ถ้านำเสนอข่าวก่อน ผู้ฟังก็จะประหยัดเงินได้ซึ่งเป็นความภูมิใจมากกว่าคำนึงว่าถ้าเสนอข่าวนี้แล้วจะได้เรตติ้งดี การนำเสนอไม่มีการเก็บข้อมูลข่าวเพราะข่าวใหม่ๆ เข้ามาตลอดเวลา บางครั้งต้องส่งให้ห้องข่าวต่างประเทศหากมีข่าวด่วนเพื่อให้กองบรรณาธิการต่างประเทศซึ่งมีความพร้อมที่จะรายงานเพราะแปลสดจากสำนักข่าวต่างประเทศ ในบางครั้งทางนั้นก็ขอออกข่าวหากข่าวที่สำนักข่าวออกไปตรงกับกองบก.ต้องการออกข่าวซึ่งจะมีการทำงานประสานกัน แต่กระนั้นนักข่าว

ภายในก็จะประเมินกันในเรื่องข้อดีข้อเสียถึงเสียงสะท้อนคนฟังแต่ไม่ได้มีการประเมินจริงๆจากภายนอก เพราะภายในยังมีความไม่พร้อมแฝงอยู่เช่นห้องข่าวกับห้องส่งแยกกัน หรือการออกอากาศยังเป็นระบบที่ใช้คนทำซึ่งอาจผิดพลาดได้ เพราะห้องส่งเป็นอำนาจของสถานีวิทยุในการดูแลเครื่องมือไม่ใช่สำนักข่าวไทย จุดอ่อนของห้องส่งวิทยุอยู่ที่เครื่องมือเนื่องจากว่าการแบ่งเป็นสัดเป็นส่วนเช่น เครื่องมือให้คนนี้รับผิดชอบ ออกอากาศให้คนนี้ หรือข่าวให้คนนี้ แยกกันไปทำงาน หากมีปัญหาก็แจ้งทางสถานีซึ่งในทางปฏิบัติยังช้าอยู่ การมีวิทยุออนไลน์เพิ่มขึ้นไม่ได้ขัดขวางวิทยุกระจายเสียง แต่กลับได้คนฟังอีกกลุ่มหนึ่ง สื่อวิทยุกระจายไปทั่วเนื้อหาต้องผลิตเพื่อคนส่วนใหญ่ ถ้าผลิตเนื้อหาที่มีแต่ข่าว หรือเปิดเพลงฝรั่งอย่างเดียว คนต่างจังหวัดก็ไม่ฟัง เป็นต้น ถึงแม้จะมีข่าวต้นชั่วโมง แต่ที่ 100.5 และ 96.5 ก่อนข้างก็เป็นสถานีข่าว ซึ่งผู้อำนวยการสำนักข่าวไทยจะเป็นผู้วางผังรายการ ถึงกระนั้นก็ออกข่าวตลอดเวลาไม่ได้เพราะไม่มีข่าวที่น่าสนใจขนาดนั้นและคนจัดเป็นหน้าที่ไม่มีค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนคนจัดภายนอกก็ต้องคอยดูแลว่ามาแล้วยัง คุณภาพเทปใช้ได้หรือไม่ วิทยากรพูดชวนฟังหรือไม่ เป็นต้น ในกรณีข่าวต้นชั่วโมงครอบคลุมถึงต้นชั่วโมงโทรทัศน์ ข่าวออนไลน์ส์ ตัววิ่ง นิวส์บาร์ SMS และเว็บไซต์ ข่าว SMS ต้องระวังเป็นพิเศษเพราะต้องแน่ใจส่งไปต้องใช้เลย

ในกรณีของสถานีวิทยุกองทัพบกซึ่งมีเครือข่ายที่กว้างขวางอีกเครือข่ายหนึ่ง ภารกิจในการทำข่าวจะมีฝ่ายข่าว ฝ่ายแผน ฝ่ายประเมินผล และฝ่ายธุรการรองรับแต่ว่าการทำงานไม่สามารถตอบสนองด้วยข้อจำกัดทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือ ยานพาหนะ บุคลากร และงบประมาณ โดยเฉพาะบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาซึ่งบางท่านเป็นนักรบ บางท่านเป็นนักวางแผน บางท่านเป็นนักวิชาการ หรือบางท่านเป็นนักประชาสัมพันธ์ หน้าที่สำคัญของสถานีวิทยุกองทัพบกเพื่อต้องชี้แจง ตอบโต้ หรือทำความเข้าใจอย่างรวดเร็วต่อข่าวที่เสนอจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้ผู้สื่อข่าวต้องติดตาม ผบ.ทบ.ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ตลอด สามารถรายงานสดได้เนื่องจากมีเวลารองรับในการออกอากาศ เวลาส่วนหนึ่งนำมาทำธุรกิจ ส่วนหนึ่งให้เข้าหามา อีกส่วนหนึ่งทำในนามของสถานีวิทยุทบ. ในการทำงานแบ่งเป็น 2 สาย สายการบังคับบัญชาเดินตามระเบียบข้าราชการ ขึ้นอยู่กับสถานีวิทยุซึ่งขึ้นต่อกรมกิจการพลเรือน ซึ่ง

ขึ้นอยู่กับผู้ช่วยเลขฯ. และขึ้นกับรองเลขฯ.ตามลำดับ แต่เส้นทางการปฏิบัติงานด้านสื่อได้รับความเป็นอิสระพอสมควร เนื่องจากว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ไม่แทรกแซง แม้ว่าผู้บังคับบัญชาอาจมีการสั่งการได้ทุกโอกาสตามความเหมาะสม ปัญหาในเรื่องของนักข่าวจะมีปัญหาในเรื่องสายข่าวเนื่องจากกองทัพบกเป็นหน่วยราชการ ไม่มีอัตราผู้สื่อข่าว เพราะไม่ใช่สำนักข่าวจึงต้องใช้บุคลากรด้านอื่น เช่น ใช้ลูกจ้างประจำมาทำหน้าที่ ปัจจุบันมีเพียง 5 คนมีงานหลักอยู่ 2 ส่วน คือ ผู้สื่อข่าวทำเนียบฯ และผู้สื่อข่าว ทบ. การทำงานของสถานีวิทยุทบ.ต้องอยู่ในกรอบ การเปลี่ยนแปลงมาจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชาหรือความคิดริเริ่มใดๆต้องนำเสนอเพื่ออาศัยอำนาจของผู้บังคับบัญชาในการปรับเปลี่ยน คนทำงานเพียงทำหน้าที่ประจำ รายการที่อยู่อย่างยาวนานคือ "กองทัพบกเพื่อประชาชน" เพราะจุดขายอยู่ที่กองทัพบกเป็นสถาบันจึงคงทนไม่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ภาคกลางวันมีรายการ "ข่าวสารวันนี้" เป็นรายการโต้ตอบในเกมส์ หากมีข่าวต้องชี้แจงจากกระแสน้ำในตอนเช้า ในปัจจุบันรายการนี้ยกเลิกไป มีรายการใหม่ๆเข้ามา "รู้รักสามัคคี ทำความดีเพื่อแผ่นดิน" ตามสถานการณ์ในปัจจุบัน ตอนเย็นมีรายการ "ใต้ร่มธงไทย" ปรับเวลาและเนื้อหาใหม่ให้เป็นที่ระบายนความคิดเห็นของคนทุกฝ่ายในสังคมช่วงร่างรัฐธรรมนูญซึ่งเดิมไม่ค่อยมีใครมาร่วมวงกับทหาร แต่ปัจจุบันสังคมเปิด จึงมีพวกเครือข่าย นักวิชาการต่างๆ ทุกสาขาจากภายนอกเข้ามาอยู่ในสายโทรศัพท์ตลอด ผู้ผลิตรายการและคนทำงานเป็นข้าราชการแต่มาทำงานเฉพาะกิจให้กับรายการ นำสังเกตเครือข่ายวิทยุทหารจะประกอบด้วยหลายสถานีแต่ละสถานีไม่ขึ้นต่อกัน ต้องใช้การประสานงาน ยกเว้นรายการหลัก 3 รายการซึ่งสถานีวิทยุทั้ง 126 สถานีทั่วประเทศต้องถ่ายทอดสถานีวิทยุแม่ข่ายเป็นผู้ดูแล รายการแต่ละรายการเมื่อได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาจะดูแลจนเสร็จสิ้นในตัวเอง อย่างไรก็ตาม สถานีวิทยุของทัพทุกสถานีอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์กองทัพบก (กสช.ทบ.) ทั้งในด้านรายการและข่าว การจัดตั้งสถานี และการควบคุมการผลิต จัดตั้ง และโยกย้ายด้านเทคนิค ในการทำงานของสถานีวิทยุกองทัพบกซึ่งมีอัตรากำลัง 32 อัตรา แต่บรรจุทำงานไม่ถึง 25 คน โดยมีการประชุมสั่งงานเป็นประจำทุกเช้าแล้วถ่ายทอดงานที่ต้องทำลงไป ปกติตอนบ่ายจะกำหนดว่ารายการเช้าวันรุ่งขึ้นจะทำอะไร แต่ละรายการจะ

ดูแลตัวเอง และจะส่งสัญญาณไปยังคลื่น FM 103 เป็นแม่ข่ายในกรุงเทพฯ และ
ปริมณฑล ถ้าต่างจังหวัดอาจใช้เสาส่งสัญญาณหรือดาวเทียม ในต่างจังหวัดมีจุด
รับสัญญาณกระจายทั่วประเทศประมาณ 36 จุด นอกจากนี้ยังเสริมด้วยเว็บไซต์
โดยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การทำงานของสถานีไม่สามารถทำได้ในเชิงธุรกิจเพราะ
กฎหมายระบุไว้เช่นนั้น ทุกวันนี้จึงไม่มีการส่งรายได้จากสถานีมายังกองทัพแม่
สถานีเป็นคู่สัญญากับบริษัทธุรกิจก็ตาม ปกติมีแผนระยะสั้น และระยะกลาง เดิม
สถานีในเครื่องจะออกอากาศ 24 ชั่วโมงเป็นส่วนใหญ่ โดยวิทยุกองทัพบกต้องจัด
รายการเองได้อย่างน้อยวันละไม่ต่ำกว่า 3 ชั่วโมง จนกระทั่งปัจจุบันนี้เป็น 10
ชั่วโมงแล้วที่เป็นรายการซึ่งผลิตเองคือ ผลิตด้วยคนของสถานีและทางสถานีดูแล
เองทั้งหมด หรืออาจเชิญบุคคลภายนอกมาผลิตในนามสถานี รายการที่สถานี
ผลิตเอง 10 ชั่วโมง เป็นเรื่องของสถานีที่จะต้องกำหนดกับผู้เช่าเอาเองว่าจะจะ
เป็นสัดส่วนเท่าไร โดยเนื้อหาจะกำหนดกรอบใหญ่โดยกองทัพบกอย่างกว้างๆ
ในกรณีภาคใต้ได้จัดส่งวิทยุเคลื่อนที่คลื่นเอ็ฟเอ็มแค่ 1 กิโลวัตต์ไปอยู่เป็น 10
สถานี (ทำนองเดียวกับสถานีวิทยุชุมชน) กระจายตามอำเภอต่างๆ และส่งนักจัด
รายการที่ใช้ภาษาท้องถิ่นได้ไปผลิตรายการ ในระยะหลังๆ ดึงมวลชนเข้ามามี
ส่วนร่วมในการจัดรายการซึ่งเป็นการกิจที่ตรงกับกับการเป็นสถานีวิทยุของทหาร
อันที่จริงกองทัพบกร่วมมือกับสถานีวิทยุชุมชนคือวิทยุชุมชนต้องถ่ายทอด
รายการของวิทยุกองทัพบก แต่วิทยุชุมชนกลับกลายเป็นแหล่งหาเงินทางธุรกิจ
มากกว่าอุดมการณ์ในการทำงานเสีย

รายการที่สำคัญที่สุดของสถานีไม่แตกต่างไปจากเครือข่ายใหญ่อื่นคือ
รายการข่าวของ ศูนย์วิทยุกองทัพบกเป็นหน่วยงานที่ผลิตข่าวเพื่อสถานีวิทยุและ
สถานีโทรทัศน์ มีหัวหน้าศูนย์ดูแลแต่ขึ้นกับผู้บัญชาการซึ่งเป็นคนของ
สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โครงสร้างของศูนย์ข่าวจึงเป็นของช่อง 5 ทาง
ศูนย์วิทยุข่างกองทัพบกไม่ได้ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นแม้จะเป็นข่าวของ
กองทัพเรือ กองทัพอากาศ หรือกองบัญชาการทหารสูงสุดก็ตาม ดังนั้น
สถานีโทรทัศน์ส่งผู้สื่อข่าวไปหาข่าว ทางวิทยุจะได้ข่าวตรงนั้นมาออกอากาศทาง
วิทยุด้วย ส่วนข่าวที่ได้จากศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก
อัดเสียงทางโทรศัพท์เป็นส่วนใหญ่จึงไม่ได้ส่งข่าวให้ทางโทรทัศน์ รวมทั้งศูนย์
ข่าววิทยุไม่ได้ร่วมประชุมโต๊ะข่าวกับทางโทรทัศน์ เพียงแต่รับข่าวมา นำแปลก

ที่ว่าศูนย์ข่าววิทยุใช้ผู้สื่อข่าวของสถานีโทรทัศน์ เมื่อศูนย์ข่าววิทยุต้องการข่าว ประเด็นไหนต้องขอความร่วมมือให้นักข่าวทางโทรทัศน์ช่วยสัมภาษณ์ให้ในบาง กรณี ส่วนข่าวต่างประเทศจะมีแผนกข่าวต่างประเทศแยกต่างหากซึ่งอาจจะแจ้ง ว่าตอนนี้มีเรื่องด่วนอะไรเกิดขึ้น ส่วนใหญ่ข่าวต่างประเทศจะไม่ได้ทำข่าวให้ศูนย์ ข่าววิทยุ ซึ่งศูนย์ข่าววิทยุจะใช้วิธีเปิดอินเทอร์เน็ตแทนจึงไม่ค่อยตกข่าวอยู่แล้ว ส่วนข่าวกีฬาจะส่งให้ทุกข่าว ฝ่ายข่าวกีฬาจะเป็นคนส่งให้เอง ข่าววิทยุส่วนใหญ่ จึงมาจากความเมตตาของสายข่าวโทรทัศน์ซึ่งกำลังแก้ไขบทบาทนี้อยู่ การตก ข่าวของโทรทัศน์จึงเท่ากับการตกข่าวของทางวิทยุด้วย การได้มาของข่าวจึงอยู่ กับหัวหน้าศูนย์ข่าววิทยุต้องคอยกระตุ้นผู้สื่อข่าวให้นึกถึงวิทยุให้มากขึ้นรวมถึง ทางศูนย์ข่าววิทยุจะให้คำตอบแทนข่าวเป็นรายชิ้นหากได้ออกข่าวทางวิทยุ เมื่อ ได้ข่าวเร็วและมากขึ้นจึงทำให้ทางศูนย์ข่าววิทยุได้เลือกข่าวที่ทันสมัยง่ายขึ้น ข่าวบางส่วนจะมาจากผู้สื่อข่าวพิเศษต่างจังหวัด (stringer) แต่บางจังหวัดส่ง บางจังหวัดไม่ได้ส่งเพราะยังไม่ให้ความสำคัญกับข่าวทางวิทยุ และบางคนส่งมา ไม่ได้ออกอากาศเนื่องจากประเด็นยังอ่อน เลยไม่ยอมส่งมาอีก ทางบก.ประจำวัน ในศูนย์ข่าววิทยุจะฟังเทปที่ส่งมาจากนักข่าวเพื่อปรับปรุงถ้อยคำให้ตรงกับ แนวทางของวิทยุหรือของนโยบายของรัฐซึ่งบางครั้งก็ต้องลงเสียงนักข่าวใหม่ หากต้องการเสียงนักข่าวรายงานทางวิทยุด้วย ข่าวของศูนย์ข่าววิทยุจะ ออกอากาศตั้งแต่ 6.00 น. จนถึง 22.00 น. ยกเว้นเบรคตอน 7.00 น.ในวัน จันทร์-ศุกร์ และ 18.00 น. กับ 19.00 น. จะเว้น 3 เบรค แต่ถ้าเป็นวันเสาร์- อาทิตย์จะเว้นตอน 8.00 น. กับ 9.00 น.และ 18.00 น. กับ 19.00 น. รวมเว้น 4 เบรค ข่าวเฉพาะจะกำหนดไว้ตายตัวเช่น กีฬา 8.00 น. ของทุกวัน จะเป็นสรุป ข่าวหน้าหนึ่งจากหนังสือพิมพ์ ข่าวเบรคเที่ยงทุกวัน ประมาณ 1 นาที ยกเว้น เสาร์-อาทิตย์จะเป็นข่าวหุ้น 21.00 น. ประมาณ 1 นาทีจะเป็นเอ็นเตอร์เทนที่โซน คือ ข่าวบันเทิงต่างประเทศ 22.00 น. จะเป็นสรุป ข่าวที่ออกในแต่ละวันจะมี ประมาณ 3 ข่าวต่อชั่วโมง เป็นข่าวต้นชั่วโมง 5 นาที ใน 5 นาทีนี้จะแบ่งเป็น โฆษณา 1 นาที ที่เหลืออีก 4 นาทีจะเป็นเนื้อหาข่าวซึ่งรวมถึงท้ายข่าวซึ่งท้าย ข่าวส่วนใหญ่จะเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับกองทัพ เหลือเนื้อหาข่าวจริงๆ ประมาณ 3 นาทีเศษได้ประมาณประมาณ 3 ข่าว ซึ่งบก.ที่เข้าเวรแต่ละวันจะเป็น คนกำหนดประเด็นเลือกข่าวแรก ข่าวสอง และข่าวสาม บก.เวรประจำวัน

นอกจากมาจากทางศูนย์วิทยุข่าวยังมาจากบก.โทรทัศน์ คนที่ไม่ได้เข้าเวรต้องไปช่วยงานด้านอื่นหรือไปช่วยบก.เวรบ้างเพราะว่าศูนย์ข่าววิทยุต้องทำข่าวทาง SMS ส่งไปทางมือถือโดยบก.วิทยุจะต้องเป็นคนทำ โดยเฉพาะบก.ที่เข้าเวรวิทยุขณะนั้น การทำข่าวทางบก.ไม่ได้เป็นคนกำหนดประเด็น แต่บก.จะเป็นคนเลือกประเด็นจากที่ผู้สื่อข่าวส่งมารวมไปถึงสก็๊ปข่าว ถ้าเป็นประเด็นเร่งด่วนก็อาจจะเอาออกอากาศเลย คนที่ว่างจากทำหน้าที่ในเบรคต้นชั่วโมงก็มาส่ง SMS ส่วนบก.โทรทัศน์จะทำตัววิ่ง ส่วนของโฆษณาทางศูนย์ข่าววิทยุไม่ได้เกี่ยวข้อง เพียงดูว่าเนื้อหาขัดกับระเบียบของกรมประชาสัมพันธ์หรือไม่ ปกตินโยบายของกองทัพไม่ได้เข้ามาแทรกแซงการทำข่าวแต่คนทำข่าวจะรับรู้ในตัวเองว่าจะเล่นข่าวไหนและจะเล่นข่าวแบบใด การทำข่าวจะมีการสรุปข่าวในแต่ละวันตอน 17.00 น. ประมาณ 2 นาทีครึ่ง คือ ให้ผู้ประกาศลงเสียงว่าข่าวเด่นในรอบวันมีอะไรบ้างหากมีข่าวที่ออกไม่ทันตอน 16.00 จะรวมมาเป็นข่าวสรุปไปด้วย ส่วนวันเสาร์ 9.00 น.เป็นสรุปข่าวเด่นในรอบสัปดาห์ ก้าวต่อไปของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกคือการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพราะในปัจจุบันใช้คลาสเซ็ทรับเทปจากผู้สื่อข่าวข้างนอกที่ยังใช้เทปในการส่งข่าวเข้ามาซึ่งกำลังพัฒนาเป็นระบบเอ็มดีเพื่อคุณภาพเสียงดีขึ้น การทำงานยังใช้การประเมินผลตนเองเนื่องจากประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยการติดตามคู่แข่งทำให้มีจุดขายว่า ข่าวต้องเร็ว สั้น และกระชับ ทำข่าวในจุดเดียวจึงไม่ต้องรีไรท์หรือมีบทเขียน นำเสนอเฉพาะประเด็นที่สำคัญ รวมทั้งอยากให้มีเสียงจากแหล่งข่าวเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ นอกจากนั้นต้องตรวจสอบกลับไปเพื่อให้ข่าวมีความถูกต้องเช่น การตรวจสอบโดยโทรศัพท์กลับไปยังโฆษกรัฐบาล ข่าวโทรทัศน์ ข่าวในอินเทอร์เน็ต และแหล่งข่าว ให้มากที่สุดเท่าที่เวลาจะเอื้ออำนวยได้โดยไม่เสนอข่าวหวือหวาแต่ต้องการความมั่นใจแม้ว่าจะมีความพยายามในการปล่อยเสียงสัมภาษณ์จากแหล่งข่าว แต่ศูนย์ข่าวคงมีหน้าที่ผลิตข่าวอย่างเดียว ยังไม่เคยพัฒนาไปสู่การถ่ายทอดสดและไม่เคยแม้แต่ผู้สื่อข่าวโทรเข้ามารายงานสดรวมถึงการสัมภาษณ์สดด้วยเนื่องจากเวลาประสบการณ์ และอุปกรณ์ยังไม่มีความพร้อม เพราะลำพังการทำรายการข่าวจากหัวหน้าฝ่ายข่าวก็มียานมากอยู่แล้วเพราะครอบคลุมข่าวในประเทศ ข่าวในประเทศที่ออกไปประจำในสนาม (การเมือง อาชญากรรม ทหาร เศรษฐกิจ และสังคม) ข่าวกีฬา ข่าวต่างประเทศ และข่าวภูมิภาคซึ่งจะมีทั้งสิ้น 5 ศูนย์ข่าวซึ่งมี

สตรีนเกอร์ทั่วประเทศขึ้นอยู่กับข่าวภูมิภาค การให้ความสำคัญกับข่าวเพราะสถานีวิทยุกองทัพบกมาจากการเป็นสถานีข่าวมาก่อน

ในส่วนของสถานีวิทยุขนาดกลางเช่น สถานีวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน เนื่องจากร่วมด้วยช่วยกันเป็นเครือข่ายที่ไม่ได้เป็นเจ้าของสถานีวิทยุ การบริหารจัดการซึ่งต้องเช่าคลื่นในการออกอากาศเป็นสัญญาปีต่อปี การต่อสัญญาเป็นความอยู่รอดของบริษัท ร่วมด้วยช่วยกันมีแนวความคิดในการทำสถานีวิทยุให้เป็นคลื่นสังคมหลังจากยุคฟองสบู่แตกเพื่อให้ให้คนในสังคมช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มากขึ้น ซึ่งตอนนั้นยังไม่มีสถานีไหนทำเรื่องนี้ ถ้าจะมีก็จะเป็นสถานีของการจราจรไปอย่างเดียว แต่ร่วมด้วยช่วยกันใช้สื่อให้เป็นสื่อกลางในการที่จะเป็นกระบอกเสียงให้ชาวบ้านหรือคนในสังคม สถานีวิทยุเหมือนกับเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลไม่ว่าเรื่องสาธารณูปโภค ความสะอาด หรือขยะ รวมไปถึงอุบัติเหตุ คนหาย ของหาย รถหาย และทุกเรื่องที่คุณขอความช่วยเหลือซึ่งคนในสังคมจะช่วยเหลือหาทางออก แต่เดิมเวลาในการออกอากาศมีไม่มาก ใน 1 ชั่วโมงนั้น ครึ่งชั่วโมงแรกเป็นข่าวต้นชั่วโมง แล้วมาถึงเนื้อหาของรายการซึ่งจะอยู่ที่ประมาณ 15-18 นาทีต่อเบรคครึ่งชั่วโมง ภายหลังได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของฝ่ายสร้างสรรค์รายการ ให้เป็นองค์กรภาคสังคมที่จะเข้าไปช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง แล้วก็จัดกิจกรรมในเชิงสังคมด้วย การทำงานออกอากาศเป็นกะมี 3 กะ เริ่มต้นใหม่ ๆ มีคนโทรศัพท์เข้ามาวันหนึ่งประมาณ 1,200-1,400 ต่อวันเฉลี่ยวันละประมาณ 400 เรื่อง โดยกะเช้าและกะบ่ายอาจจะมากกว่ากะกลางคืนเล็กน้อย ปัจจุบันโทรเข้ามาประมาณ 200 เรื่องต่อกะ ทั้งวันอาจจะประมาณ 500-600 เรื่อง ซึ่งไม่สามารถออกอากาศได้หมดเพราะเวลาออกอากาศต้องมีการสัมภาษณ์ พูดคุย หรือประกาศ ทำให้ต้องเลือกเรื่องในการออกอากาศ แต่ข้างหลังไมค์ยังเป็นองค์กรทางสังคมซึ่งช่วยทุกเรื่องที่โทรศัพท์เข้ามา ในการทำงานออกอากาศจะทำงานเป็นทีม ในกะหนึ่งจะมีทีมอยู่ประมาณ 7-10 คน ใน 7-10 คนจะมีหัวหน้าทีม ผู้ช่วย และคนคีย์หน้าจอ โปรดิวเซอร์จะแยกออกมาต่างหากจากทีม ซึ่งจะทำงานช่วงละ 4 ชั่วโมงเพื่อไม่ให้หนักมากเกินไป โดย 3 คนอยู่หน้าเครื่อง อีก 4 - 5 คนจะรับเรื่องอยู่ข้างหลังต้องคอยรับทุกสายที่เข้ามาทั้งทาง 1677 ทั้งทางเพจเจอร์ ทาง SMS และทางเว็บไซต์ ซึ่งเว็บไซต์จะมีคนที่ดูแลเว็บอยู่คนหนึ่งเพื่อส่งเรื่องให้หัวหน้าทีม หัวหน้าทีมจะมอบหมายให้คนในทีมช่วยตามเรื่อง

ให้ ซึ่งระหว่างนั้นคนในทีม 4-5 คนจะรับสายตลอด แล้วก็ยกเรื่องเข้าไปเพื่อใช้ในรายการ เพื่อรับปัญหาและประสานงานกับหน่วยงานซึ่งสายโทรศัพท์เปิดตลอด 20 สาย ทุกเรื่องปรากฏที่หน้าจอในส่วนของทีมงาน หากคลิกเข้าไปในเรื่องนั้นก็จะแยกเนื้อหา ทราบว่าเรื่องนั้นๆใครรับสายและใครตามงาน เฉพาะโปรดิวเซอร์หน้าจอจะเรียงเรื่องทุกเรื่องลงมา ถ้าเรื่องไหนน่าสนใจโปรดิวเซอร์ต้องตั้งข้อสังเกตไว้ในใจ เพราะแต่ละเบรกจะมีเวลาคิดว่าในเบรกนี้จะเอาเรื่องอะไรขึ้นมาหน้าไมโครโฟน ในแต่ละเบรกอาจจะได้ประมาณ 3 สาย หรือ 6-7 เรื่องทั้งนี้เพราะ 3 สายสนทนาหน้าไมค์ อีก 3-4 เรื่องอาจจะประกาศซึ่งผู้ดำเนินรายการต้องทำตรงนี้ด้วย อันที่จริงทุกเรื่องได้พิจารณาไว้แล้วกล่าวคือ ทุกเรื่องหลังไมค์ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นมาระดับหนึ่งโดยขอข้อมูลไว้แล้วและประสานการแก้ไขให้แล้วระดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่น มีคนเก็บกระเป๋าสตางค์ได้ และโทรมาที่หลังไมค์ ทางทีมงานตรวจสอบว่าเป็นกระเป๋าของใคร หาที่อยู่ หาเบอร์โทร ติดต่อได้แล้ว จึงใส่ข้อมูลบันทึกไว้ เมื่อโปรดิวเซอร์เลือกเรื่องนี้ออกอากาศ หน้าไมค์เพราะเป็นการยกย่องคนทำดี เป็นเสียงสะท้อนให้คนในสังคมรับทราบก็เลือกรายการเข้าไปเพื่อให้ผู้ช่วยหัวหน้าทีมต่อสายโทรศัพท์ระหว่างคนที่แจ้งว่าเก็บกระเป๋าสตางค์ได้กับคนที่เป็นเจ้าของกระเป๋ามาออนแอร์พร้อมกันในการออกอากาศ หรือถ้าเป็นกรณีที่ต้องบอกจุด เช่น รถเสีย เสียตรงไหน เสียอย่างไร บางทีวัดกันลำบากว่าเรื่องไหนสำคัญมากกว่าในการออกอากาศ อย่างไรก็ตาม เรื่องที่ต้องการความช่วยเหลือหรือต้องการการมีส่วนร่วม เรื่องดังกล่าวต้องนำออกอากาศ หลังต้นปี 2550 รายการได้เพิ่มแนวคิดให้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตมากขึ้นในลักษณะ "ร่วมด้วยช่วยกัน สร้างสรรค์สังคมให้อยู่เย็นเป็นสุข" โดยทำเรื่องของความรู้เข้าไปในรายการ มองถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน วิถีชีวิตคน การทำมาหากิน การดูแลสุขภาพ เรื่องรถ หรือเรื่องบ้าน โดยไพร์มไพร์มช่วงเช้า (8.00-10.00 น.) และช่วงเย็น (16.00-18.00 น.) เป็นช่วงที่คนอยู่ในรถจะเป็นช่วงที่น่าเสนอข่าวประเด็นทางสังคมไม่ยุ่งการเมือง เช่น สนามบินสุวรรณภูมิต่อผลกระทบทางเสียงทางสิ่งแวดล้อม ส่วนช่วงก่อนถึงเที่ยงเป็นช่วงกินและช่วงเที่ยวโดยวางคอนเซ็ปต์ไว้เป็นเรื่องของวัฒนธรรม เรื่องของท้องถิ่น เรื่องของท้องเที่ยวเป็นแบบศิลปวัฒนธรรม เที่ยวแบบอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งรายการ ร่วมด้วยช่วยชิม ไปมอบป้ายให้ร้านที่มีคุณภาพ สะอาดมาตรฐาน ไม่แพง อาจจะอยู่ในดรอทชอก

ชอย ซึ่งเป็นเรื่องที่แทรกเข้าไปในเรื่องร่วมด้วยช่วยกัน เป็นการแยกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดตามเนื้อหา ไม่ได้แยกตามกลุ่มผู้ฟังเพราะกลุ่มผู้ฟังเป็นวงกว้างจาก 35 ไปจนถึง 80 ปี แต่กลุ่มใหญ่อยู่ที่ประมาณ 40-50 ปี ในการประเมินรายการจะประเมินผู้จัดทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อพิจารณาว่าควรมีการเปลี่ยนผู้จัดหรือไม่ ผู้จัดเข้าใจพื้นฐานของรายการมากน้อยเพียงใด ซึ่งร่วมด้วยช่วยกันจะต่างจากจส. 100 ที่ผู้จัดของจส. 100 จะเป็นพนักงานประจำยกเว้นพนักงานบางคนที่ออกไปอยู่โทรทัศน์ แต่ของร่วมด้วยช่วยกันอยู่ในวงการโทรทัศน์ผู้ประกาศ เพราะเป็นเรื่องของชาวบ้านจึงต้องใช้ผู้ประกาศที่คุ้นกันดีอยู่แล้ว เช่น อรุมา เกษตรพิชผล ศุภรัตน์ นาคบุญนำ หรือร้อยตำรวจตรีเกรียงศักดิ์ โลหะชาละ เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจหลักในการซักถามเป็นอย่างดี โดยคนในต้องเป็นคนคุมคอนเท้นต์ และเป็นผู้ประกาศมาจากรายการอื่น เนื่องจากรายการค่อนข้างนิ่งแล้ว การประชุมของฝ่ายบริหารไม่ได้ประชุมบ่อย ยกเว้นในช่วงปรับรายการ และเจ้าของและผู้ถือหุ้นไม่ได้ลงมาแทรกแซงเนื่องจากร่วมด้วยช่วยกันเป็นตัวอย่างภาพลักษณ์ให้บริษัท ซึ่งรายได้จะไปมองที่ธุรกิจอื่นที่อยู่ในเครือข่ายมากกว่า แม้รายการอาจพาดพิงถึงบุคคลอื่นแต่ไม่ค่อยเป็นปัญหาเพราะทางรายการจะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเมือง ส่วนปัญหาที่ผู้ร้องเรียนมีต่อทางราชการก็จะใช้น้ำเย็นเข้าลูบหรือรอการตรวจสอบเพื่อให้สามารถหาแนวทางการแก้ไขร่วมกันได้ การเผชิญหน้ากันกลางอากาศเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในบางครั้งแม้จะได้กรองคนจากหลังไมค์แล้วก็ตามต้องชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนทราบว่าหน่วยงานต้องช่วยเหลือคนอื่นที่ไม่ได้ผ่านร่วมด้วยช่วยกันด้วย

อย่างไรก็ตามก่อนการมีร่วมด้วยช่วยกันได้มีสำนักข่าว INN อยู่ก่อนเวลาข่าวกลางชั่วโมงจะเป็นการทำงานของทีมข่าวสำนักข่าว INN ในช่วงไพร์มไทม์เข้ากับเย็นจะมีทีมข่าวของ INN เข้ามาเสริมเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ทีมข่าวจะต้องออกไปหาข่าวและไปสัมภาษณ์ความเห็นของคนที่เกี่ยวข้อง ปกติจะมีการประชุมในวันจันทร์จากผู้สื่อข่าวที่เป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมทั้งฝ่ายรายการ(ร่วมด้วยฯ) และฝ่ายข่าวเพื่อกำหนดประเด็นที่เล่นข่าวในสัปดาห์นั้น ส่วนแต่ละวันจะมีทีมหัวหน้าข่าวเฉพาะกิจ ทีมโปรดิวเซอร์มานั่งคุยกัน ประเด็นข่าวไม่จำเป็นต้องมาจากกระแส แต่อาจเกิดจากความรู้สึกที่ประชาชนโทรศัพท์เข้ามาร้องเรียนและ

เห็นว่าน่าจะเป็นประเด็นข่าวเช่น มิเตอร์ประปาหน้าบ้านที่เป็นทองแดงและทองเหลืองหายเป็นพันๆหลัง ในการทำข่าวเรื่องที่สำคัญมากที่สุดคือ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ทางรายการเคยประสบมาก่อนเช่นกรณี สมพงษ์ เลือดทหาร แต่ทางรายการก็เป็นคนตรวจพบเช่นกันว่าไม่เป็นเรื่องจริง การทำรายการแบบนี้ไม่อาจใช้ดีใจเพราะเป็นคลื่นเหมือนคลื่นข่าว ไม่ใช่คลื่นเพลง เพราะฉะนั้นรายการจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่เทคนิคและมีคนคอนโทรลคุมต่างหาก ทางรายการจะมีเจ้าหน้าที่เทคนิคในการที่จะทำงาน พอผู้ประกาศประกาศสวัสดิกับสาย 3 เจ้าหน้าที่จะกดสาย 3 เข้าไปให้ผู้จัด การทำงานต้องมีทั้งโทรสาร SMS อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ 20 คู่สาย เพจเจอร์ และเครื่องพิมพ์ การที่เป็นสำนักข่าวเครือข่ายที่ได้ตั้งอยู่ในแนวทางการนำเสนอข่าว แต่ในรายการร่วมด้วยช่วยกันจะมีข่าวต้นชั่วโมงและข่าวกลางชั่วโมง ในส่วนข่าวต้นชั่วโมงเป็นข่าวจากสำนักข่าวกองทัพบก ส่วนข่าวกลางชั่วโมงเป็นข่าวของ INN เพราะฉะนั้นต่างจังหวัดจะรับข่าวต้นชั่วโมงของสำนักข่าว INN จะรับผ่านทางเว็บไซต์ ในกรณีการช่วยเหลือทางร่วมด้วยช่วยกันในกรุงเทพฯเคยประสานกับร่วมด้วยช่วยกันที่ภูเก็ตเพื่อตามหาเด็กที่พ่อแม่มาร้องเรียนว่าเดินทางไปหาผู้ชายที่ภูเก็ตตามที่แชตไว้ซึ่งได้ช่วยเหลือเด็กกลับมาได้ การที่รายการร่วมด้วยช่วยกันไปได้ดีเพราะสอดคล้องวัฒนธรรมคนไทยมากเพราะคนไทยชอบรู้เรื่องของชาวบ้านหากตรงใจชาวบ้านก็จะพูด ถ้าไม่ตรงใจหรือไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ก็จะได้ไม่เห็นเพราะชาวบ้านนอกจากชอบรับรู้เรื่องของผู้อื่นแล้วยังต้องการให้สังคมมีความเกื้อกูลและความเอื้อเฟื้อต่อกันมากกว่าเช่น การแสดงความคิดเห็นที่ผู้หญิงโดนลวนลามในรถเมล์แล้วไม่มีคนช่วย ยังต้องโดนกระเป๋าล้วงจากรถอีก ประเด็นที่เล่นในต่างจังหวัดอาจแตกต่างไปจากกรุงเทพฯ เช่น ที่เชียงใหม่จะคล้ายกรุงเทพฯ แต่ที่อุบลราชธานี อุตรธานี หรือที่อื่นๆ จะเป็นเรื่องถนน กรมทางหลวงชนบท เรื่องของกองทุนหมู่บ้าน เรื่องที่ส่วนราชการจะเข้าถึง และโครงการในรทส. เป็นต้น

ส่วนใหญ่ในต่างจังหวัดใช้โทรศัพท์เป็นหลักในการทำรายการ สำนักข่าว INN มีกระบวนการบริหารในตำแหน่งสูงสุดจากบรรณาธิการอำนวยการเป็นผู้ดูแลทั้งภาคข่าวกับภาครายการ ข่าวก็มีข่าววันละชั่วโมงที่ 101 INN เนชั่นแนลข่าวกลางชั่วโมงนิวส์ราวดัทาง 96.0 เป็นข่าวล้วนๆ อีกส่วนหนึ่งออกทาง

หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ INNเอ็กครูซีฟนิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ออกแนวการเมือง ไม่มีเศรษฐกิจและอาชญากรรม เป็นแนวเจาะลึกวิเคราะห์เจาะลึกเชิงโครงสร้าง และข่าวทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสำคัญเพราะมีความแพร่หลายมากเป็นที่นิยม ประกอบด้วยอินเทอร์เน็ต เอสเอ็มเอส พวกเสียงที่บริการทางอินเทอร์เน็ตและทางมือถือ รวมทั้งพวกอิเล็กทรอนิกส์ที่ผนวกกับอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่าเรียก ทีวีอินเทอร์เน็ต เหมือนโทรทัศน์ก็มีข่าวทั้งวัน แต่ทางระบบยังไม่เสร็จเรียบร้อย ปัจจุบันข่าว INN ประกอบด้วยข่าวทุกเนื้อหาตั้งแต่ข่าวเชิงสังคมอาชญากรรม การเมือง เศรษฐกิจ บันเทิง กีฬา และสถานการณ์เกี่ยวกับพื้นที่ภาคใต้หรือความเคลื่อนไหวของมุสลิม ซึ่งต้องใช้บุคลากรกว่าร้อยคน โดยเฉพาะกองกลางและนักข่าวในพื้นที่ คนทำงานตลอด 24 ชั่วโมงแบ่งเป็น 3 กะ กะดึกจะมีนักข่าวน้อยลงเป็นนักข่าวที่ตระเวนหาข่าวกลางคืนกับพวกที่มอนิเตอร์ข่าวกีฬาและข่าวต่างประเทศ นักข่าวส่วนกลางประมาณร้อยละ 40 ที่เหลือเป็นนักข่าวต่างจังหวัด ประเภทผู้สื่อข่าวพิเศษหรือสตริงเกอร์มีทุกจังหวัด เฉพาะผู้สื่อข่าวใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีค่าเสียงภัย ผู้สื่อข่าวพิเศษจะเน้นข่าวทางด้านอิเล็กทรอนิกส์มากกว่า หากเป็นข่าวเชิงการเมือง เศรษฐกิจ อุบัติเหตุ หรืออุบัติเหตุใหญ่ๆ จะนำมาใช้กับวิทยุด้วย โดยข่าวถือความเร็วและความถูกต้องเป็นสำคัญ เพราะยุทธศาสตร์ของข่าว SMS ต้องเร็วและถูกต้อง ส่วนข่าวเสียงจะเอามาใช้กับข่าววิทยุ การกำหนดประเด็นข่าวจะประชุมวันเว้นวัน ประชุมจันทร์ พุธ และพฤหัสบดี เวลา 14.30 น. โดยเป็นการประชุมทุกกองทุกชั้นทั้งหมดยกเว้นแต่ผู้ประกาศหมายความว่ากำหนดประเด็นข่าวจะกำหนดล่วงหน้า 1 วัน คือ เพราะทำให้สามารถบริหารข่าวได้ประมาณ 50 เปอร์เซนต์ซึ่งจะมีการกำหนดล่วงหน้าเนื่องจากเป็นข่าวที่มีหมายข่าวโดยที่เหลือไปอ่านตรงทิศทางของข่าวในวันพรุ่งนี้ โดยส่งกำลังลงตามหน่วยงานและตามแหล่งข่าว ส่วนข่าวที่จัดการไม่ได้จะมีประมาณ 50 เปอร์เซนต์เช่นกันเช่น ข่าวอุบัติเหตุ หรืออุบัติเหตุทั้งในส่วนกลางและในต่างจังหวัด หากเป็นกรณีข่าวฉุกเฉินจะให้นักข่าวส่งข่าวทางมือถือ นักข่าวทุกคนต้องเคลื่อนไหว เพราะ INN มีนักข่าวน้อยมากถ้าเทียบกับ อสมท. หรือเนชั่น ความเร็วไม่ได้อยู่ที่ว่านักข่าวไปถึงที่เกิดเหตุก่อนหรือส่งข่าวมาก่อน นักข่าวส่วนใหญ่จะส่งข่าวมาถึงสำนักงานในเวลาไล่เลี่ยกัน เพียงแต่ว่าคนที่จะหยิบข่าวส่งออกไปยังประชาชนเป็นการตัดสินใจที่สำคัญมาก เพราะเร็วในการส่ง

SMS ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หลักของทุกสำนักข่าวในปัจจุบัน การตัดสินใจต้องอยู่ภายใต้แนวคิดของแต่ละเนื้อหา ถ้าไม่ใช่ต้องไม่เอาหรือถ้าขาดต้องทิ้งข่าวเลย ในการส่งข่าวออกไปต้องเป็นดุลพินิจของบก.แต่ละกอง กองบก.อิเล็กทรอนิกส์ยังต้องแยกเป็นแต่ละเนื้อหาเช่น การเมือง อาชญากรรม หรือบันเทิง เป็นต้น ต้องส่งให้ตรงกับเนื้อหาจะได้ไม่คิดสับสนในการตัดสินใจส่งข่าวออกไป อาจกล่าวได้ว่า กองอิเล็กทรอนิกส์ใหญ่ที่สุดและสร้างรายได้ให้มากที่สุด ส่วนกองที่เล็กที่สุดคือกองวิทยุกระจายเสียง คนจัดวาระข่าวมีประมาณ 4-5 คน พิจารณาทุกเนื้อหาถัดจากบก.อำนวยการจะเป็นบก.บห.ดูแลกองกลาง และผู้ช่วยบก.บห. 2-3 คน ดูแลเป็นโซนๆ เช่น ผู้ช่วยบก.บห.จากฝั่งร่วมด้วยช่วยกันกำกับข่าวทางด้านอาชญากรรมและสังคม ผู้ช่วยบก.บห.ข่าวในประเทศหรือข่าวแนวคลื่น 101 และผู้ช่วยบก.บห.ที่ดูแลทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นจึงเป็นบก. และหัวหน้าข่าวตามลำดับ นโยบายจะมอบหมายอย่างกว้างๆ แต่ละกอง(สื่อ)ไปกำหนดยุทธศาสตร์กันเอง รายการร่วมด้วยช่วยกันคลื่น 101 สำนักข่าว INN ไปร่วมด้วยน้อยมาก ข่าวอยู่ในรูปแบบสนุนรายการไม่ใช่เนื้อหาหลัก กองกลางของสำนักข่าวจะช่วยกำหนดแนวทางในการส่งนักข่าวลงพื้นที่เพื่อรายงานสด ข่าวจากสำนักข่าวจะส่งข่าวไปทุกจังหวัดจากแม่ข่ายคลื่น 96 โดยผ่านดาวเทียมหรือสายสัญญาณเช่า (leased line) จากสายโทรศัพท์ในพื้นที่ที่ไม่พัฒนา แต่อาจปรับหรือเลือกเนื้อหาที่สอดคล้องกับจังหวัดนั้นๆ เนื่องจากเป็นวิทยุที่อยู่ในเครือข่ายต่างจังหวัดจึงต้องอาศัยการประชุมผ่านทางอินเทอร์เน็ต แชตผ่านหน้าเว็บไซต์ในการประชุมกัน แนวโน้มอยากให้เว็บไซต์ของสำนักข่าวให้บริการอย่าง Google โดยเป็นข้อมูลในประเทศจากทุกหมู่บ้านซึ่งต้องอาศัยข้อมูลร่วมด้วยช่วยกันต่างจังหวัดด้วย

ข่าววิทยุที่มาจากสำนักข่าว INN ถูกวิจารณ์ว่าลำเอียงเข้าข้างบางกลุ่มภายหลังจึงเน้นข่าวสถานการณ์หรือข่าวกระแสมากกว่า โดยส่งข่าวต้นชั่วโมงให้กับสถานีวิทยุ 27 แห่งรวม 50 จังหวัด ทั้งคลื่นหลักและคลื่นวิทยุชุมชน นอกจากเสนอข่าวตามเหตุการณ์แล้ว ยังเสนอข่าวรวบรวมเหตุการณ์ในรอบชั่วโมงหรือนิวส์ราวด์สัปดาห์ที่คลื่น 96 และเกาะติดสถานการณ์ข่าวหลักเพื่อรายงานข่าวคืบหน้าทุกชั่วโมงหรือข่าวอัปเดตที่คลื่น 101 ข่าวทั้งหมดมาจากนโยบายข้างบนคือบก.อำนวยการเพื่อให้ข่าวทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ไม่ได้เสนอจากกองวิทยุกระจายเสียง การทำข่าวของ INN ก่อนข้างคล้ายคลึงกับอสมท.คือ เล่นข่าวในลักษณะข่าวความตื๋บหน้าไปตามทิศทางข่าว การนำเสนอข่าวอาจต้องระมัดระวังต้องใช้วิจารณญาณในการนำเสนอ แหล่งข่าวต้องมีวุฒิภาวะพอที่จะมาใช้อ้างอิง อุดมการณ์และจรรยาบรรณยากที่จะเข้าใจในผู้สื่อข่าวรุ่นใหม่ ขอเพียงแต่ให้มีใจรักในการทำงานทางนี้ก็มากพอแล้ว เมื่อเข้ามาแล้วต้องให้พนักงานฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอปีละ 2 ครั้ง เป็นการสัมมนาในการทำข่าว การรายงานข่าว เพราะที่นี้มักเขียนรายงานข่าวลักษณะแนวใครแนวมัน แต่ทำงานดี ขยัน และประเด็นชัดเจน ต้องใช้การฝึกอบรมช่วย เนื้อหาและการนำเสนอข่าวใกล้ถึงจุดอึดตัว ฉะนั้นอาจต้องหันไปแบ่งพื้นที่สายข่าว หมายถึงการแบ่งพื้นที่ตามหลักภูมิศาสตร์ในการผลิตข่าวเพื่อนำเสนอ กล่าวคือ ขยายข่าวที่สอดคล้องกับพื้นที่เฉพาะแต่ละพื้นที่ การขยายข่าวทาง SMS ซึ่งเป็นตัวอักษรสามารถยิงข่าวถึงโทรศัพท์มือถือได้หลายแสนเครื่องในเวลาเดียวกันโดย INN ครอบครองตลาดเกือบ 70% อาจต้องเปลี่ยนไปเป็น MMS ซึ่งเป็นการใช้ภาพจริง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว หรือโทรทัศน์จอเล็กในการส่งข่าวแต่จะส่งได้เพียงหลักพันเครื่อง ส่วนบริการข่าวผ่านทางเสียงจำเป็นต้องมีไว้แต่ไม่เป็นที่นิยมเพราะไม่สะดวกในการรับฟังนาน 4-5 นาที ความเสื่อมถอยทางการตลาดเกิดขึ้นในคลื่น 101 ด้วยซึ่งเอาใจตลาดจนตลาดผู้ฟังหยุดนิ่งและลดน้อยลงอย่างน่ากลัวจนต้องปรับผังรายการใหม่ที่มีคุณภาพเป็นสาระมากขึ้นเพื่อเรียกความเชื่อมั่นกลับมาโดยเป็นคลื่นที่จะเกาะติดกับสถานการณ์ นโยบายคือในแต่ละช่วงเวลาควรนำเสนอเรื่องอะไร เช่น ตื่นขึ้นตอนเช้า คนส่วนใหญ่จะอยากรู้เรื่องพาดหัวข่าวจากทุกสื่อ และประเด็นข่าวที่น่าสนใจตามลำดับ คล้ายการอ่านหนังสือพิมพ์แต่อ่านเป็นฉบับๆ ไป แล้วคนน่าจะสนใจข่าวไหนก็อ่านข่าวนั้นๆเป็นพิเศษ ช่วงสายๆ ผู้ฟังน่าจะรู้เรื่องอะไรที่ต่อยอดมาจากข่าวเมื่อวานว่ามีอะไรต่อไป รวมถึงข่าวตลาดหุ้น เรื่องทำมาหากิน การค้าการขาย ส่วนบ่ายๆ น่าจะเป็นเรื่องเบาๆ ตอนเย็นๆ ควรสรุปข่าว โดยสรุปต้องการนำเสนอด้วยการมองวิถีชีวิตของผู้ฟังอย่างไรก็ตามคุณภาพในการนำเสนอข่าวยังขึ้นกับเจ้าของสัมปทานด้วย ถ้ามีการใช้สิทธิพลหรือความต้องการผลประโยชน์การผลิตรายการอาจไม่ราบรื่นหรือการเป็นคู่สัญญาในระยะสั้นจะมีผลกระทบต่อการพัฒนารายการเพราะผู้รับสัมปทานไม่กล้าลงทุนเนื่องจากอุปกรณ์บางประเภทราคาแพงมาก

สำหรับสถานีกองปราบปรามสามยอดซึ่งเป็นสถานีขนาดกลาง มีบริษัทรับสัมปทานเพื่อผลิตรายการทางวิทยุเป็นหลัก และรับงานอื่นประกอบด้วยเช่น รับอ่านสปีด สารคดีติดต่อ ถ่ายวิดีโอ และผลิตรายการโทรทัศน์ด้วย การผลิตทำในนามบริษัทห้องบันทึกเสียงรุ่งสยามในฐานะที่เป็นผู้เช่าเวลาบริหารสถานีวิทยุ AM ของสถานีกองปราบฯ ซึ่งรายการที่ทำเป็นหลักให้กับสถานีวิทยุคือ ละคร คณะเกศทิพย์ รายการเพลง รายการสารคดี สารคดีกึ่งละคร และละครวิทยุเพื่อโหลดลงมือถือเป็นละครสั้นๆ เพราะบางคนมองว่าละครวิทยุเขยอขายกฟังคนเดียวไม่ยากให้ใครได้ยิน จะส่งไปเก็บไว้ที่เครื่องเพียงกด 906 กด * ก็ฟังได้เป็นละคร 3-5 ตอนจบ มีคนดาวโหลดไปพอสมควร ละครทางมือถือเป็นละครเรื่องเดียวกับละครที่เสนอในวิทยุกระจายเสียง ละครวิทยุต้องให้ความสำคัญกับบทมากที่สุด ห้องบันทึกเสียงต้องทำการเฉพาะ ปัจจุบันบันทึกเสียงลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่ใช้ม้วนเทปอีกแล้วละครบางเรื่องเช่นละครที่ดพระเกียรติพระเจ้าอยู่หัวจะผลิตในรูป CD บรรจุสองแผ่นแล้วให้บริษัทโอเซียนมีเดียเป็นผู้จัดจำหน่าย ปัญหาส่วนใหญ่มีการปลอมแปลงลิขสิทธิ์สูงมาก ในบริษัทมีพนักงานประจำ 50 คน นอกจากนั้นเป็น freelance ดูแลคลื่นสคส. AM 1179 ของกองปราบซึ่งร่วมทุนกับกรมตำรวจ และทาง วพท. 792 ดูแลเฉพาะด้านโฆษณา ที่คลื่นสคส. AM 1179 บริหารงานเช่นเดียวกับสถานีวิทยุทั่วไปคือ มีชาวต่างชาติชั่วโมงจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีรายการเพลง ข่าว ธรรมะ สาระ ข่าวท่องเที่ยว หรือข่าวเที่ยงเสียงสามยอดในลักษณะสารพันข่าวแล้วแต่ทีมงานหยิบข่าวดังๆขึ้นมา รายการเหล่านี้บริษัทเป็นผู้ผลิต ส่วนรายการถ่ายทอดตามช่วงเวลาที่จะรับสัญญาณมาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งต้องถ่ายทอดเช่นกันให้กับสถานีในเครือข่ายของสำนักงานตำรวจอีก 40 สถานีทั่วประเทศ

เฉพาะส่วนที่บริษัทรับผิดชอบให้กับสคส. AM 1179 เป็นละครออกอากาศในช่วง 19.30 น.หลังข่าวเป็นเวลา 1 ชั่วโมง ซึ่งมาจากหลายคณะเช่น นิลลิกันนท์ มิตรสหาย และ 123 เป็นต้น ส่วนทางวพท.เข้าไปในฐานะฝ่ายตลาด ดูแลเรื่องโฆษณาให้ ทำให้มีส่วนในการจัดผังรายการซึ่งปกติไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงผัง ซึ่งทางบริษัทเองก็ได้เช่าเวลาเพื่อเอาละครออกอากาศทางคลื่นนี้ด้วย ชาวต่างชาติชั่วโมงยาว 2 นาที มีตลอดทั้งวัน คนที่ทำงานเป็นคนของบริษัทเกือบทั้งหมด ส่วนทางวพท.ทางบริษัทส่งคนเข้าไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งด้วย

รายการที่ สคส.1179 จะจัดเป็นรายการสดโดยตลอด เช่น 0.00 น.-3.00 น. เป็นเพลงเพลงกับเกศทิพย์เป็นรายการเพลงลูกทุ่งและเพลงเพื่อชีวิตไม่สังกัดค่าย เทปใดแต่จัดตามตามคำขอ หรือเปิดให้คนภายนอกเช่นพระจากเบตงมาซื้อเวลา จัดทำรายการทางศาสนาในวันเสาร์-อาทิตย์เป็นการออนไลน์สดเข้ามาเพื่อ หลีกเลี้ยงคลื่นที่แทรกจากสถานีวิทยุชุมชนกว่าร้อยสถานีในกรุงเทพฯ ซึ่งทำให้ ทั้งจำนวนโฆษณาและผู้ฟังของสถานีหลักลดลงไป การผลิตละครไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องใช้ต้นทุน ซึ่งเริ่มต้นจากให้ทีมงานไปอ่านแล้วย่อเรื่องมา เพื่อนำมาวิเคราะห์ ว่าเป็นละครที่จัดอยู่ในประเภทใด ควรนำมาผลิตหรือไม่ ตรงกับกลุ่มเป้าหมายใด ละครที่ขายได้ตลอดจะเป็นละครชีวิต รวมไปถึงเรื่องลึกลับหรือผี เป็นต้น เมื่อ เลือกได้แล้วจึงจัดทำบทละคร คนทำบทสำคัญเพราะต้องผูกเรื่องให้เข้าใจง่ายและ คล้อยตามหรืออินไปกับละครที่ฟัง เมื่อผลิตละครต้องใส่เอฟเฟ็คเข้าไปเพื่อให้ ดูสมจริงคนอยากติดตาม เอฟเฟ็คมาจากการคิดค้นเองและไม่ได้ซื้อสำเร็จรูปมา ส่วนหนึ่งเช่น เก็บเสียงมาจากน้ำตกจริง การผลิตละครไม่ได้ทำต่อเนื่องต้องนำมา ตัดต่อทีหลัง ไม่สามารถถ่ายทอดสดได้อย่างในอดีต วันบันทึกเสียงละครตั้งแต่วัน จันทร์-พฤหัสบดี และวันเสาร์ เว้นวันศุกร์วันเดียวหลังเลิกจากงานประจำแล้ว และ ต้องบันทึกเสียงชนิดที่ไม่มีชาวด์เอฟเฟ็ค คือ "อัดเนือๆ" แล้วมาใส่บริบทต่างๆใน ภายหลังเช่น ตัดต่อ วางเพลง พร้อมกับเอฟเฟ็ค สัปดาห์หนึ่งทำได้ประมาณ 40 ตอนอย่างน้อยตอนละ 1.30 ชั่วโมง ส่งออกอากาศไปทั่วในรูปแบบของเทปกับ เจ้าประจำโดยทางไปรษณีย์จัดส่งสัปดาห์ต่อสัปดาห์ วันที่จัดส่งเป็นวันพฤหัสบดี งานผลิตละครวิทยุเหลือน้อยลง แม้คนฟังจะน้อยลงแต่ก็มีคนที่ติดตามละครเช่นกัน ทำให้ยังคงมีงานด้านนี้ ในต่างจังหวัดจะไปเช่าเวลาออกอากาศขณะนี้มีเครือข่าย ละครทั้งหมดประมาณ 40-50 สถานีทั้ง FM และ AM เวลาที่เสนอละครควรเป็น เวลากลางวันเพราะคนต่างจังหวัดนอนเร็ว ในปัจจุบันต้องหันมาบรรยายและบัน เ็จใหม่ๆเข้ามา ความรู้บางเรื่องเช่น การเขียนบทละครวิทยุต้องใช้เสียง ประกอบเพื่อให้ผู้ฟังจินตนาการตาม แต่สามารถนำไปปรับในการเขียนบทละคร โทรทัศน์เพียงแต่บอกหน้ากล้องหรือจากแทนบอกด้วยเสียงอย่างในวิทยุซึ่งอยู่ใน รูปเสียงประกอบฉาก และการใช้น้ำเสียงของผู้เล่น เช่น ฟังแล้วทราบว่าเป็น พระเอก ดลก หรืออื่นๆ ละครวิทยุที่ดีๆจะนำไปวางจำหน่ายในรูปแบบของแคสเซ็ทส์ เทปด้วยแต่ทนแรงลอกเลียนไม่ไหวเนื่องจากละครวิทยุเรื่องหนึ่งๆมีถึง 30 ตอน

(จากเดิมที่เคยมีถึง 80 ตอน) ส่วนงานละครในต่างจังหวัดยังไปได้ เพราะละครวิทยุไม่มีขายอย่างเทปเพลง และละครวิทยุอยู่ฝั่งแล้วไม่ค่อยถูกปรับออกเพราะเป็นรายการที่คนคิดเหมือนต้องมีละครในโทรทัศน์ยกเว้นหน่วยราชการมาบิบบขอเปลี่ยนเวลา แม้จะเปลี่ยนมือเจ้าของสัมปทานแต่ก็จะเอาละครวิทยุไว้แบบเดิม การทำละครวิทยุไม่ได้ร่ำรวย แต่ทำด้วยความเคยชินเนื่องจากผู้เข้าสถานีทำละครวิทยุที่กรมประชาสัมพันธ์กว่า 50 ปีแล้ว จนไม่มีประสบการณ์ด้านอื่น ยิ่งประสบกับช่วงเศรษฐกิจตกต่ำและวิทยุชุมชนทำให้รายได้ลดลงไปมากเพราะโฆษณาไม่เข้า ค่าสถานีประมูลกันแพงมาก จนต้องกินคลีน หนีไปทำวิทยุชุมชน สะดวกกว่าเพราะลงทุนครั้งเดียว ไม่มีกฎหมายมารองรับออกมาห้ามในสิ่งที่สถานีวิทยุหลักต้องถูกห้าม ในอนาคตอาจจะนำละครไปออกทางอินเทอร์เน็ต ตอนนี้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปก่อน โดยเฉพาะคุณภาพของอุปกรณ์สำคัญมากต้องมีคนดูแลอย่างใกล้ชิดเพราะราคาแพงและต้องไปกันได้กับทีมผลิต ช่างกลึง (มีกลึง มี 2-3 ตัว) ไฟ ห้องอัดเสียงซึ่งพวกสป็อตที่ลงคอมพิวเตอร์ต้องใช้ห้องดี เสียงดี ไม่ค่อยดี และคนพากย์เสียงมีคุณภาพ เป็นต้น

สำหรับการบริหารวารสารศาสตร์ในสถานีขนาดเล็กมีหลายสถานี สถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถานีที่มีชื่อเสียงจากรายการที่มีเนื้อหาตรงกับเกษตรศาสตร์ถึงร้อยละ 80 ที่เดียว เมื่อขอจัดตั้งสถานีจึงได้คลื่น AM เพราะมีเป้าหมายอยู่ที่เกษตรกร ทั้งที่พยายามขอคลื่น FM นอกนั้นจะเป็นบริการสาธารณะ ข่าว สุขภาพ ศิลปะ หรือศาสนา ดังตัวอย่างเช่น รายการโครงการ 30 บาทของกระทรวงสาธารณสุข ฟังธรรมะกับวัด และ เสถียรธรรมสถาน หรือรายการของมูลนิธิสันติชนคนอิสลาม จากลักษณะดังกล่าวหน้าที่ของสถานีวิทยุ มก. ทำหน้าที่ในแง่ของการให้ความรู้ในแง่ของข้อมูลข่าวสาร เป็นการให้ การศึกษาในระบบโรงเรียนที่เน้นหนักการเกษตรกับความวิชาความรู้รอบตัว เพราะฉะนั้น 5.00-7.00 น. 12.00-14.00 น. และ 19.00-21.00 น. ตามผัง รายการจะเป็นส่วนที่สถานีภูมิภาคทำรายการเกษตรสนองท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะ สถานีวิทยุ มก. เป็นเครือข่าย เชื่อมโยงกับเกษตรบางเขนไปสู่ภูมิภาคทั้ง 4 แต่ใน ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่า จะผูกขาดข่าวสารจากส่วนกลางอย่างเดียว ช่วงเวลานิยามฟังทั้งสามช่วงแม้จะเป็นเกษตรเหมือนกัน แต่เป็นเกษตรที่ ตอบสนองความต้องการของแต่ละภูมิภาคคือให้สถานีต่างจังหวัด(ขอนแก่น

เชียงใหม่ และสงขลา)บริหารจัดการกันเอง การกระจายเสียงออกอากาศเป็นไปตลอด 24 ชั่วโมง 100 เปอร์เซนต์ในภาคกลางวัน สถานีดำเนินรายการสนทนา (talk) เกือบทั้งหมด เป็นรายการบันทึกเทปอยู่ครึ่งชั่วโมง นอกนั้นผู้จัดทำรายการจะทำรายการสดทั้งสิ้นเพื่อเปิดโอกาสกลุ่มผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมโดยตลอด ที่เหลือจะเป็นรายการเพลงหนึ่งชั่วโมงเวลาประมาณ 16.00-17.00 น. เป็นเพลงลูกทุ่งเนื่องจากกลุ่มผู้ฟังเป็น AM ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในระดับกลางล่างลงมา แม้จะเป็นลูกทุ่งแต่ก็เลือกสรรให้เป็นแนวที่สร้างสรรค์สังคม รายได้เป็นตัวหล่อเลี้ยงสถานีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในยุคเริ่มแรกจำเป็นต้องหาคนมาลงทุนในเรื่องของเครื่องส่งจึงให้เวลาส่วนใหญ่ไปกับนักธุรกิจ เมื่อถึงยุคเศรษฐกิจตกสะเก็ดเกิดกระเทือนฐานะการเงินของวงการธุรกิจ เลยต้องนำมาทำด้วยตัวเองทั้งหมดโดยที่ไม่ให้นายทุนมายุ่งเกี่ยวกับผังรายการ ทางสถานีขายโฆษณาด้วยตัวเองทั้งหมด แม้จะมีกลุ่มผู้เช่ารายย่อยแต่ทางสถานีเป็นผู้กำหนดเช่น กำหนดว่าต้องเป็นรายการเกษตรไม่ใช่รายการบันเทิงในช่วงเวลานี้ซึ่งผู้เช่าเวลาต้องยอมรับ อาทิ รายการตอนเย็นเกษตรร่วมแรงร่วมใจ จัดโดยคนภายนอกดอกระเบียงคนคุมหน้าเกษตรจากหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ การที่ให้คนภายนอกมาร่วมจัดภายใต้นโยบายของสถานีทำให้มีความหลากหลายแต่อยู่ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การจัดรายการเป็นเอกภาพจึงจัดให้มีการประชุมผู้จัดทำรายการปีหนึ่งประมาณ 2 ครั้งเพื่อกำหนดทิศทางเช่น ในปี 2550 ขอความร่วมมือทุกรายการเน้นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง หรือส่งผู้จัดรายการไปร่วมรายการด้วยเช่น ที่เชียงใหม่ ในผังรายการมีคนอื่นเข้ามารายการก็จริง แต่จะมีผู้จัดรายการของทางสถานีเข้าไปร่วมคุย ร่วมจัด และร่วมกิจกรรม ผังรายการเป็นเอกลักษณ์เพราะทางสถานีจัดทำเอง สถานีในภูมิภาคเนื้อหาค่อนข้างแตกต่างจากส่วนกลาง เนื่องจากตระหนักถึงความแตกต่างของคนฟังในพื้นที่ เช่น เกษตรเชียงใหม่จะเน้นเรื่องลำไยหรือลิ้นจี่ กลุ่มเกษตรกรกรเชียงใหม่จะเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างกระตือรือร้นเข้ามามีส่วนร่วมในสถานีตลอดเวลา เมื่อมีปัญหากับรัฐบาลจะเข้ามาใช้สถานีเป็นที่รวมกลุ่มเพื่อเสนอปัญหา บก.เชียงใหม่จะเก็บรวบรวมปัญหาแล้วเสนอกระทรวงพาณิชย์ หรือที่อีสานจะมีห้องฝึกอบรมทุกเสาร์-อาทิตย์ให้แก่กลุ่มสมาชิก แต่เกษตรกรขอนแก่นไม่ค่อยรวมกลุ่มกันเหมือนเกษตรกรกรเชียงใหม่ ส่วนที่ภาคใต้ไม่ค่อยมีการรวมกลุ่มกันเลยทั้งที่พยายามทำให้สถานีวิทยุเป็นสถานีปาล์มน้ำมันกับยางพารา

แต่ยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการรวมกลุ่มผู้ฟังเท่าไรนัก เวลาที่ใช้ในการมีส่วนร่วมล้วนเป็นเวลาที่คนนิยมฟัง (prime time) แม้แต่หัวหน้าสถานีก็ใช้คนในท้องถิ่นและอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น มหาวิทยาลัยเคยขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆให้มาเป็นหัวหน้าสถานี เช่น ให้ผู้อำนวยการส่งเสริมเกษตรภาคเป็นหัวหน้าสถานี เพราะวาระกรรมการประจำเครือข่ายของสถานีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยนายกสมาคมวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี คณบดีบางคณะ และผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร โดยคณะกรรมการอาจมีคณาจารย์นอกเป็นกรรมการ เช่น สำนักงานอธิการสูงสุด และอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการอยู่ด้วย ซึ่งสามารถใช้สื่อตรงนี้ประกาศหรือแก้ปัญหาเกษตรที่เกิดขึ้น หรือที่เชียงใหม่เชิญท่านผู้อำนวยการสถาบันวิจัยที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นหัวหน้าสถานีจนท่านเกษียณ หรือที่ขอนแก่นให้รองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยขอนแก่นตั้งแต่ตอนที่ยังเป็นผู้ว่าการสำนักวิจัยและส่งเสริมมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานี และที่ภาคใต้เชิญผู้อำนวยการส่งเสริมเกษตรภาคใต้เป็นหัวหน้าสถานี ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานประจำรับเงินเดือนของสถานี การเชิญผู้ใดเป็นนายสถานีเป็นอำนาจของคณะกรรมการประจำสถานี การใช้คนวงนอกไม่ได้มุ่งหวังให้มาบริหารงานโดยตรงเนื่องจากทางสถานีวิทยุในภูมิภาคจัดระบบไว้หมดแล้ว ทางเครือข่ายคาดหวังที่จะให้หัวหน้าสถานีใช้สื่อในเวลาคนที่นิยมฟังในการเผยแพร่ความรู้หรือให้ออกนโยบายเฉพาะ ณ ช่วงเวลานั้น แต่กระนั้นหัวหน้าสถานีได้เคยพูดคุยกับผู้บริหารส่วนกลางมาก่อนแล้วถึงทิศทางของสถานี ทั้งสองฝ่ายสบายใจเนื่องจากไม่ได้ใช้ตัวเงินรายได้ในการกำหนดเป้าหมาย และเวลาที่บริหารประมาณร้อยละ 30 ในช่วงเวลาที่คนนิยมฟังเท่านั้น ที่เหลือร้อยละ 70 ของรายการมาจก ส่วนกลาง ในรายการจากส่วนกลางจะมีข่าวต้นกับท้ายชั่วโมง ข่าวต้นชั่วโมงทางวิทยุหมก.จะบริหารจัดการเองโดยตั้งเป็นศูนย์ข่าวทางเกษตรซึ่งส่วนภูมิภาคสามารถเสนอข่าวเข้ามาสถานีละ 2 ข่าวต่อวัน ส่วนท้ายชั่วโมงเป็นของศูนย์ข่าวเนชั่นซึ่งให้บริการกว่า 10 ปีแล้ว ในตารางเวลานาทีที่ 55 – 60 จะเป็นเวลาของศูนย์ข่าวเนชั่น และต่อด้วยของศูนย์ข่าวเกษตรอีก 5 นาที รวมทั้งสิ้น 13 ช่วงต่อวัน การร่วมมือกับศูนย์ข่าวเนชั่น ถ้ามีสปีด

โฆษณาเข้ามาจะหารกันคนละครึ่ง เป็นลักษณะ Time Sharing โดยจะส่งข่าวผ่านสายสัญญาณเข้ามา ข่าวทางเกษตรที่สถานีทำได้ข้อมูลข่าวจากนักข่าวในพื้นที่ พันธมิตรส่งมาให้ และส่งผู้สื่อข่าวไปประจำกระทรวงเกษตร ปรากฏว่าศูนย์ข่าวสามารถทำรายได้ให้ไม่น้อย ข่าวจากเกษตรสามารถช่วยทำรายได้เข้ามาเลี้ยงสถานี เนื่องจากต้องหาเงินไม่ต่ำกว่าเดือนละ 1 ล้านบาทในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นค่าไฟฟ้า ค่าเงินเดือนเจ้าหน้าที่ ตอนวิกฤตปี 2540 ต้องเอาคนออกครึ่งหนึ่ง คนที่อยู่ต้องกินเงินเพียงเดือนครึ่งเดือน ถือเป็นบทเรียนที่ดีทำให้ต้องระวังจนกลับมาเย็นได้ใหม่ ในแต่ละปีไม่ค่อยมีการปรับผังรายการ ปรับใหญ่ไปเมื่อสองปีที่ผ่านมาเพื่อสะท้อนจุดยืนว่าเป็นบริการสาธารณะ สิ่งที่ขาดไปในการบริการสาธารณะต้องเติมเต็มเช่น ข่าวกีฬา

สถานีวิทยุมก.ได้จดทะเบียนการค้า และเสียภาษีมาตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งนี้ก็เพราะตั้งขึ้นตามระเบียบคณะปฏิวัติสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จึงเป็นสถานีเดียวที่ได้รับอนุญาตให้ซื้อขายเวลาได้โดยเสียภาษีการค้าถูกต้องตามกฎหมาย จึงมีทั้งสถานภาพทางราชการในขณะเดียวกันก็เป็นภาคเอกชนเนื่องจากจดทะเบียนการค้า ฉะนั้นหากติดต่อกับลูกค้าที่เป็นราชการจะไปในลักษณะที่เป็นตราครุฑ หรือถ้าจะประมูลงานจะประมูลในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ของเคยูเรดิโอเน็ตเวิร์คซึ่งเป็นโลโก้ของสถานี ในปีนี้เคยูเรดิโอเน็ตเวิร์คมีนโยบายสีเขียว (Green) เขียวด้านจิตใจ เขียวด้านสุขภาพ และดึงกลุ่มวิทยุชุมชนเข้ามาทำให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยมีรายการวิชาการ ซีดี ข่าวต้นชั่วโมง และอื่นๆโดยไม่ได้บอกว่าเป็นสถานีวิทยุมก. โดยเฉพาะพันธมิตรกลุ่ม GMM Grammy เป็นวิทยุชุมชนที่แข็งแกร่ง สามารถไปไล่ซื้อวิทยุชุมชนที่แข็งแกร่งมาไว้ในเครือข่าย เพื่อร่วมโครงการสีเขียวเทิดพระเกียรติ มีสถานีวิทยุเข้าร่วมลงนามกว่า 200 สถานี เป็นสถานีที่มั่นคงร่วม 50 สถานี ที่รับสัญญาณจากสถานีวิทยุ มก. สถานีวิทยุ มก. ไม่ได้ก้าวไปไกลถึงอินเทอร์เน็ตเพราะกลุ่มเป้าหมายเป็นคนละกลุ่ม แต่จัดทำฐานข้อมูลทางการเกษตร ให้เกษตรกรค้นคว้าได้จากเครือข่ายสถานีวิทยุ มก. โดยผ่านเว็บไซต์ของสถานี การทำเป็นสถานีวิทยุแบบเครือข่ายดังกล่าวเป็นความพยายามตั้งแต่การก่อตั้งเป็นสถานี เนื่องจากว่าความรู้ส่วนกลางจะเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรได้ ไม่ใช่ความรู้เรื่องเกษตรเพียงอย่างเดียวแต่เกษตรกรจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารอื่นๆด้วยที่สถานีนี้ก็จะผลิตให้ได้ โดยพยายามทำ

อย่างไรให้การนำเสนอเร็วกว่าสถานีวิทยุแห่งอื่นด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งเป็นสถานี AM แห่งแรกที่ใช้ดาวเทียมปลาป้าในการเชื่อมสัญญาณกับเครือข่าย หากไม่รวมข่าวทางหนังสือพิมพ์ ข่าวด้านการเกษตรจะเป็นเรื่องของงานวิจัยหรือบทความวิชาการทางการเกษตร ข่าวสารที่ส่งออกไปเป็นข่าวสารที่ได้จากส่วนกลางซึ่งแต่เดิมจัดส่งไปเป็นเทปสำเร็จรูปแล้วส่งไปทางรถไฟ หรือทางรถยนต์ หรือไปรษณีย์ เพื่อนำไปออกรายการในต่างจังหวัด 4 แห่ง การทำงานรวมศูนย์ที่กรุงเทพฯ มีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมเป็นผู้อำนวยการสถานีวิทยุมก.โดยตำแหน่ง

ในการบริหารจะประกอบด้วยคณะกรรมการชุดใหญ่หรือบอร์ดใหญ่และคณะกรรมการชุดเล็กหรือบอร์ดเล็ก บอร์ดใหญ่มีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน บอร์ดเล็กเป็นคณะกรรมการดำเนินงานประกอบไปด้วยข้าราชการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ของสถานี บอร์ดใหญ่และบอร์ดเล็กประชุมเดือนละครั้ง ส่วนใหญ่บอร์ดจะพิจารณาการบริหารงานทั่วไปในเรื่องของนโยบาย การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง และผังรายการ เป็นต้น โดยอำนาจอยู่ที่บอร์ดใหญ่ทั้งหมดซึ่งได้รับเรื่องมาจากบอร์ดเล็กเสนอขึ้นไป ส่วนใหญ่ก็จะอนุมัติตามมติของบอร์ดเล็ก เพราะบอร์ดเล็กรับฟังมาจากสถานีย่อยแล้วแล้ว การจัดรายการอาจเป็นผู้จัดภายในหรือภายนอกหรือจัดรายการร่วมกัน ผู้จัดภายนอกต้องเป็นผู้เช่ารายย่อยเพราะจะไม่ให้เหมาคลื่นหรือเวลาส่วนใหญ่ ทางสถานีไม่ได้เข้มงวดถึงกับการวางกรอบให้ปฏิบัติหรือแทรกแซงในการทำงาน เพียงแต่ไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ ไม่ขัดกับตัวบทกฎหมาย และไม่ขัดต่อจริยธรรมในการออกรายการวิทยุ รวมทั้งไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อความมั่นคงของรัฐ ที่สำคัญต้องทำตามผังรายการที่กำหนดไว้ หากรายการกำหนดไว้ช่วงนั้นเป็นเรื่องเกษตรก็ต้องดำเนินรายการไปตามนี้ ข่าวเกษตรได้มาจากแหล่งข่าวของกระทรวงเกษตรทุกกรม รวมไปถึงกระทรวงทรัพยากรฯ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงแรงงานซึ่งมีข่าวที่เกี่ยวข้องกับด้านเกษตรด้วย น่าสังเกตว่าที่ตั้งของสถานีวิทยุอยู่ใกล้กับแหล่งข่าวทางเขตรไม่ว่าการส่งเสริมการเกษตรอยู่ที่นี่ กรมวิชาการเกษตร กรมพัฒนาที่ดิน กรมปศุสัตว์ กรมประมง และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ซึ่งทำให้นักข่าวที่มีอยู่ 5 คนทำข่าวได้ไม่ยากนัก พนักงานที่ไม่ใช่ผู้สื่อข่าวก็อาจไปช่วยหาข่าว และเกษตรกรก็

สามารถเป็นผู้สื่อข่าวให้ในบางครั้ง รวมถึงการโฟนอินเข้ามายังในรายการ เช่น รายการ "เกษตรกรออนไลน์" จะมีเกษตรกรมาออกอากาศ บอกเล่าภูมิปัญญาท้องถิ่น การประกอบอาชีพทางการเกษตรจากประสบการณ์จริง การทำปุ๋ยเอง โดยมีความคิดจากภูมิปัญญามารวมการแทนสารเคมี และเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งอธิบายได้ดีมากสามารถเป็นผู้รายงานข่าวอาสาสมัครซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามีจำนวนนับร้อยคน โดยการคัดกรองประเด็นเป็นหน้าที่ของบรรณาธิการในการทำข่าวสารให้โปร่งใสเช่น นโยบายโคล้านตัวไม่ใช่ความบริสุทธิ์ใจที่จะให้โคต่อชาวบ้านแต่เป็นเรื่องการขายอาหารสัตว์และวงจรธุรกิจ สื่อมวลชนทำให้เห็นทุกแง่มุมผ่านรายการสนทนาโดยไม่จำเป็นต้องสรุปซึ่งเกษตรกรสามารถเข้าใจปัญหาได้เอง ข่าวสารต่างๆจากวิทยุ มก. จึงไม่ตกทั้งข่าวหลักเนื่องจากสถานีวิทยุเกษตรถ่ายทอดข่าวจากสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยเหมือนสถานีวิทยุอื่นๆ จอกเหนือจากความร่วมมือกับสำนักข่าวเนชั่น และผู้สื่อข่าวของทางสถานี ทั้งไม่รวมถึงผู้สื่อข่าวเกษตรกร ส่วนรายการความรู้ได้จ้างทั้งนักวิชาการมาทำรายการที่เป็นความรู้เฉพาะด้านโดยไม่มีโฆษณา กับอีกส่วนหนึ่งที่นักวิชาการขอเช่าเวลาเพื่อจัดรายการในฐานะผู้จัดรายการอิสระซึ่งจะมีโฆษณาตามที่ผู้จัดรายการหามา แม้ความรู้ทางการเกษตรจะสำคัญแต่ไม่จำเป็นที่ผู้จัดรายการต้องมีความรู้ทางการเกษตรซึ่งอันที่จริงมีอยู่หลายด้าน แต่ขอให้รู้เรื่องการส่งเสริมการนิเทศซึ่งนำข่าวสารการเกษตรมาพูดคุยในรายการได้เนื่องจากสามารถเจาะถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่สำคัญในรูปของข่าวมากกว่าองค์ความรู้ การจัดรายการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคใช้ภาษากลางเป็นหลักซึ่งน่าสังเกตว่ามีผู้ฟังจำนวนไม่น้อยเปิดสถานีวิทยุเกษตรฯ ไว้ทั้งวัน

สถานีวิทยุจุฬามีการทำงานที่แตกต่างไปจากสถานีของมก. ทั้งที่เป็นสถานีวิทยุขนาดเล็กเหมือนกัน โครงสร้างของสถานีวิทยุจุฬามีการจัดแบ่งหน่วยงานตามหลักสากลมีฝ่ายข่าว ฝ่ายรายการ ฝ่ายมาร์เก็ตติ้ง ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายออกอากาศ แต่บุคลากรยังน้อยบุคลากรคนเดียวอาจต้องคลุมหลายฝ่าย นโยบายของการทำข่าวต้องเน้นในเรื่องของข่าวการศึกษาซึ่งสถานีวิทยุอื่นไม่ค่อยเน้น เพื่อให้ผู้ฟังรับทราบว่าถ้าอยากฟังข่าวการศึกษาต้องฟังที่สถานีวิทยุจุฬา ซึ่งทางสถานีจะแสวงหาข่าวการศึกษามารายงาน สถานีวิทยุแห่งนี้จึงไม่ได้เน้นข่าวการเมืองหรือเศรษฐกิจ ข่าวกระแสมีบ้างเพื่อมิให้ตก

กระแส แต่ข่าวกระแสไม่ได้เป็นเรื่องหลักของทางสถานี ส่วนใหญ่ข่าวเป็นเรื่องพัฒนาการศึกษา ความรู้ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายของข่าวจะต้องทำให้ได้ 11-12 เบรคต่อวัน โดยในแต่ละเบรคมีประมาณ 2-3 ข่าว เป็นข่าวในประเทศ 2 ข่าว และข่าวต่างประเทศ 1 ข่าว ข่าวที่ได้ส่วนหนึ่งรับจากสำนักข่าวไทยและศูนย์ข่าวเนชั่นกับจากสำนักข่าวต่างประเทศที่ส่งเข้ามา ภายหลังเริ่มมีผู้สื่อข่าวให้ไปตระเวนหาข่าวโดยให้เป็นข่าวของสถานีเองกับข่าวที่รับจากสำนักข่าวต่างๆมาประกอบกันโดยรีไรท์แล้วออกอากาศ นอกจากนี้ได้พัฒนานิวส์มีเดียโดยเริ่มเอาคนไอทีเข้ามาเพื่อดึงแผนกไอทีเพิ่มขึ้นอีก 1 แผนก โดยทำหน้าที่ดูแลการเก็บข้อมูลจากเว็บแอสท์แต่ก็ยังอยู่ในระยะการพัฒนา ทั้งนี้รายการ "เปิดประตูสู่มหาวิทยาลัย" ทำให้เด็กทั่วประเทศไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของประเทศไทยสามารถเข้ามาฟังวิทยุจุฬาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ตอนนี้เด็กเข้ามาวันละประมาณ 200-300 ต่อวันทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดซึ่งอาจต้องขยายขนาดของเซิร์ฟเวอร์เพิ่มขึ้นอีก ส่วนสถานีวิทยุกระจายเสียงของจุฬามีสัญญาณครอบคลุมประมาณ 2 ใน 3 ของภาคกลาง ซึ่งทางวิทยุจุฬาได้ให้น้ำหนักในด้านเทคโนโลยีก่อน และเตรียมพัฒนาคนถัดไปโดยอบรมเจ้าหน้าที่ให้เรียนรู้การทำข่าวแบบประเภทที่เป็นสื่อที่มีภาพ เสียง ข้อความ และตัวอักษร ที่จะสื่อสารกับคนได้ภายในระยะเวลาช่วงสั้นๆในอนาคต สำหรับปัจจุบันสถานีวิทยุของสถาบันการศึกษาในกรุงเทพฯมีการทำงานแบบเป็นพันธมิตรเช่น วิทยุเกษตรกรรมศาสตร์ วิทยุศึกษา หรือราชมงคล เป็นเครือข่ายกันหมด และมีรายการซึ่งเป็นเครือข่ายวิทยุสายตรงของวิทยุสถาบันต่างๆจัดตอนเที่ยงโดยผลัดเปลี่ยนกันในการเป็นแม่ข่ายจัดรายการเชิญคนมาพูดคุย มีคนคอยซักถาม และขยายความ ซึ่งใช้การติดต่อสื่อสารโดยโทรศัพท์ แต่ภายหลังเริ่มผ่านระบบออนไลน์เพราะสามารถติดต่อจากทุกแห่งได้โดยเฉพาะระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดซึ่งผลัดกันเป็นเจ้าภาพ พอเริ่มเปิดรายการ เจ้าภาพเป็นคนกล่าวแนะนำว่าจะมีอะไรบ้างและทางวิทยุจุฬาจะเป็นฝ่ายถาม การเชื่อมเครือข่ายมีการวางแผนไว้จะใช้เทคโนโลยีดาวเทียมโดยเตรียมการเช่าทรานสปอนเดอร์แต่ยังไม่ดำเนินการเป็นรูปธรรมต้องรองจนกว่าปัญหาสข.จะคลี่คลาย ส่วนรายการของสถานีวิทยุจุฬาเป็นแบบโปรแกรมสแตชัน ยึดหลักเกณฑ์ว่าโอกาสทางการศึกษาต้องเข้าถึงทุกกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตามสถานีจะให้โอกาสดูกับคนที่ต่ำกว่า

อุดมศึกษาลงไปด้วยโดยเฉพาะเด็กที่จะเข้ามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาเพื่อความรู้ทั่วไป เช่น รายการคลินิก 101.5 ซึ่งเป็นรายการประเภทสุขภาพ แม่และเด็กอ่อน โดยมีแพทย์มาสนทนาและเป็นผู้ตอบคำถามด้วย ในการวิเคราะห์ผู้รับสารจะมีอยู่ทุกกลุ่ม ซึ่งไม่อาจจะระบุช่วงเวลาที่คุณทั้งหมดยกฟัง แต่จะรู้ว่าคนแต่ละกลุ่มฟังเปิดรับฟังตอนช่วงไหน ด้วยเหตุนี้ จำเป็นต้องวางแผนรายการเป็นไปตามลักษณะของกลุ่มผู้ฟัง เช่น นักศึกษา หรือพวกหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานธุรกิจจะไม่สามารถรับฟังได้ในช่วงบ่าย แต่จะเป็นกลุ่มแม่บ้าน หรือคนที่อยู่ตามร้านค้า หรือแท็กซี่ ที่เปิดรับฟัง การวางแผนจึงเป็นไปตามลักษณะของกลุ่มผู้ฟังเป็นหลัก โดยไม่ได้เน้นในเรื่องสแตชันฟอร์แมทเช่น รายการเพลงเก่า ส่วนเพลงลูกทุ่งไปไว้วันเสาร์-อาทิตย์ เดิมเวลากลางวันเหลือเพื่อเพราะไม่มีคนสนใจสถานีเมื่อสถานีติดตลาด คนในมหาวิทยาลัยก็อยากออกรายการและส่งเนื้อหาจำนวนมากทำให้จัดสรรไม่ลงตัวกับเวลาที่มีอยู่ ต้องรวบรายการแบบเดียวกันมาในที่เดียวกัน เช่น ความรู้ทางด้านสุขภาพก็ไปอยู่รวมที่เวลาหรือรายการหนึ่ง ต้องเฉลี่ยเหมือนกันเพื่อที่จะให้บริการกับทุก ๆ กลุ่มในมหาวิทยาลัยที่ประสงค์จะออกรายการ

แต่มีข้อจำกัดเพราะมหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญมาก ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนล้วนแต่อยากจะทำรายการวิทยุหรืออยากจะออกรายการซึ่งต้องจัดให้สมดุล นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายการส่วนหนึ่งดูแลรับผิดชอบรายการของตัวเอง แล้วต้องคอยเป็นตัวเสริมเติมเข้าไปในส่วนที่ขาดด้วย แต่ทั้งหมดทางสถานีต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและดูแลเสมอเพื่อให้เนื้อหาเป็นไปตามกรอบที่กำหนด โดยเฉพาะคุณภาพรายการสำคัญกว่ารายได้ การจัดรายการมีทั้งที่ต้องจ่ายค่าตอบแทนหากเป็นคนที่มีชื่อเสียง หรือไม่ต้องจ่าย และรวมถึงมีรายได้เข้ามา การจัดรายการให้กับนักวิชาการอาจมีปัญหาเพราะอาจารย์บางคนยึดอัดความเป็นหลัก ทางสถานีมีคณะกรรมการตามระบบประกันคุณภาพซึ่งมีอาจารย์ และนักจัดรายการภายนอกเพื่อคอยติดตามประเมินผล ต้องรายงานให้ผู้จัดทราบที่ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง การตอบสนองจากผู้ฟังรายการเป็นอย่างไร แล้วแจ้งให้อาจารย์ผู้จัดรายการรับทราบเสียงสะท้อน ซึ่งหากรายการไม่ดีพอก็จำเป็นต้องถอดออกไป รายการที่มีคุณภาพสนับสนุนวัฒนธรรมไทยไม่จำเป็นต้องเป็นคนภายในเช่นกรณีรายการเพลงไทยเดิมซึ่งจัดโดยอดีตอธิบดีกรมศิลปากรแต่รับ

เชิญมาเป็นศิลปินมหาวิทยาลัยจัดรายการเป็นที่นิยมโดยอธิบายรายละเอียดของเพลงในมิติต่าง ๆ หรือรายการเพลงคลาสสิกซึ่งจัดมาตั้งแต่ปี 2508 นอกจากนี้การทำรายการของสถานีวิทยุมหาวิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามาฝึกอบรมด้วย นักศึกษามีทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นิสิตภายในที่ต้องมาฝึกงานมาจากคณะนิเทศศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ และคณะครุศาสตร์ การฝึกงานไม่ปรากฏในผังของรายการเนื่องจากไม่ได้เน้นการเป็นสถานีฝึกงานของนิสิต นิสิตฝึกงานต้องทำงานควบคู่กับผู้รับผิดชอบงานประจำอย่างมืออาชีพ หรือผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเพื่อให้ผลงานออกมาแบบมืออาชีพด้วย ซึ่งการที่สถานีเป็นแบบโปรแกรมฟอร์แมตทำให้สถานีนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลาย นิสิตสามารถเลือกฝึกงานได้และสนองต่อความสนใจของอาจารย์ที่หลากหลายด้วย แต่มีข้อเสียตรงที่หารายได้เข้าสถานีลำบาก เพราะมีจุดขายที่ไม่ชัดเจน ซึ่งก็เป็นข้อดีผู้ฟังที่ไม่เบื่อในรสชาติที่หลากหลายและสามารถเข้าหาลูกค้าได้ทุกประเภทตามประเภทของรายการที่จัด ซึ่งสัดส่วนผังรายการเป็นการนำเสนอจากผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายโปรแกรมฟอร์แมต ดังนั้นในการปรับผังรายการต้องทำให้เกิดความหลากหลายของเนื้อหารายการให้ครบถ้วนทั้งหมด ในแต่ละปีจะส่งข้อมูลไปให้กับคณะสถาบันต่าง ๆ ว่าจะปรับผังปีหน้าก่อนสามเดือนหรือสี่เดือนที่จะถึงสิ้นปี ทางคณะสถาบันจะคิดรายการที่อยากจะเผยแพร่ส่งมาให้ทางสถานีซึ่งจะมีการคัดกรองว่ารายการที่ทำเป็นรูปแบบรายการแล้วน่าสนใจ รายการที่ติดอยู่แล้วมักไม่เสนอขอเปลี่ยนแปลง ในบางคณะสถาบันที่ไม่เคยมีรายการ หรือเคยมีแล้วแต่ไม่ได้รับการจัดสรรเวลาให้ในปีที่ผ่านมาอาจจะเวียนขอเข้ามาใหม่ได้ ผังรายการที่จัดจะมีข่าวทุกต้นชั่วโมง รายการที่ผลิตจากคณะสถาบันทั้งหลายก็จะเป็นรายการทางด้านความรู้ นอกจากนั้นเป็นบันเทิงซึ่งถ้าไม่ใช่คณะสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะทางด้านดนตรีหรือศิลปวัฒนธรรม จะเป็นรายการที่พนักงานของสถานีวิทยุเป็นผู้ผลิต ผู้จัดรายการภายนอกมีน้อยมาก หากมีก็เป็นรายการที่ทางสถานีขาดบุคลากรในการผลิตจะเชิญมาร่วมผลิตรายการเนื่องจากทางสถานีไม่มีนโยบายให้เช่าเวลาออกอากาศ เพื่อให้คลื่นเป็นของสาธารณชนมากขึ้น การปรับผังทำในเดือนมกราคมของทุกปีและกลางปีจะมีการทบทวนผัง ฝ่ายรายการจะมีบุคลากรใกล้เคียงกับฝ่ายข่าวคือประมาณ 5-6 คน นักข่าวไม่ได้ไปประจำในพื้นที่แต่จะไปในพื้นที่ที่เป็นประเด็นข่าวที่มาจากการ

ประชุมของโต๊ะข่าวโดยผู้จัดการฝ่ายบริหารงานรายการและข่าวเป็นบรรณาธิการข่าวและหัวหน้าข่าว ข่าวที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางสถานีจะได้เปรียบเพราะอยู่ใกล้ชิดแหล่งข่าว หากมีการประชุมหรือสัมมนาในหัวข้อที่น่าสนใจสำหรับสาธารณชนทางสถานีก็จะไปถ่ายทอดเสียงให้ ในปัจจุบันสถานีวิทยุจุฬาได้รับผลกระทบจากสถานีวิทยุชุมชนเพราะเบียดคลื่นของวิทยุจุฬาให้ไม่สามารถรับคลื่นได้ แต่ก็ต้องยอมรับว่าวิทยุชุมชนเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งให้กับประชาชน

สำหรับสถานีขนาดเล็กอีกแห่งคือ สถานีวิทยุศึกษาของ กศน. เนื่องจากการออกอากาศในแต่ละวันกว่า 10 ชั่วโมง คือ ตั้งแต่ 6.00 น. ไปจนถึง 20.00 น. จึงจำเป็นต้องหาบุคลากรภายนอกที่มีทักษะมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ในสาขาต่างๆ ทั้งที่เป็นข้าราชการเก่าหรือฟรีแลนซ์ที่สนใจงานด้านการศึกษา ที่น่าสนใจคือรายการข่าวจะมีหัวหน้าฝ่ายข่าวเท่านั้น พวกลูกทีมที่เป็นผู้สื่อข่าวต้องไปหาบุคลากรข้างนอกมารับเหมางานนี้ภายใต้การควบคุมของบรรณาธิการข่าวประจำวันซึ่งมาจากนายสถานีและหัวหน้าฝ่ายข่าว ผู้สื่อข่าวที่จ้างมาจะมีงานประจำอยู่ที่สถานีโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์ คลื่นของสถานีเป็นคลื่นของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาหรือของกระทรวงเป็นคลื่น FM 92 คลื่นหนึ่ง กับคลื่น AM 1161 อีกคลื่นหนึ่ง ทั้งสองคลื่นเป็นคลื่นหลักของสถานีวิทยุศึกษา แต่เนื่องจากการใช้สื่อวิทยุสนับสนุนการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากรด้านครู อาจารย์ทำให้ได้เวลาของเครือข่ายวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษา (สวศ.) คือสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษาอีก 11 คลื่นซึ่งมีศักยภาพในการครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ โดยทางศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาจะได้เวลามาประมาณ 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ วันจันทร์-ศุกร์ตั้งแต่ประมาณ 9.00 -12.00 น. และ 13.05 -15.00 น. ทุกวัน ซึ่งออกอากาศจากสตูดิโอของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา นอกจากนี้ยังออกอากาศรายการเกี่ยวกับบทเรียนต่างๆ และเทคนิคการสอนใหม่ ๆ รวม 13 คลื่นซึ่งสถานีในภาคกลางอยู่ที่รังสิต ในต่างจังหวัดอยู่ที่ลำปาง สงขลา และสุราษฎร์ธานี โดยสรุปศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามี 2 เครือข่าย เครือข่ายแรกเป็นรายการสำหรับวิทยุโรงเรียนโดยสวศ. เครือข่ายที่สองเป็นวิทยุเพื่อการศึกษาออกโรงเรียนซึ่งออกอากาศดำเนินการโดยสถานีวิทยุศึกษา กศน. ซึ่งเป็นรายการเพื่อการศึกษาทั่วไปหรือเป็นการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งจะมีทั้งข่าว สารบันเทิง ความรู้ต่างๆ

ในขณะที่เครือข่ายสวดจะเป็นบทเรียนเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะของรายการจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เพราะว่าของสถานีวิทยุศึกษา กคน.มุ่งไปที่รายการของเด็กๆเยาวชน รายการสำหรับแม่บ้าน รายการสำหรับวัยรุ่น และรายการสำหรับผู้ฟังทุกกลุ่มอายุ โดยมีรายการหลากหลายประเภททั้งเพลง นวนิยาย แมกกาซีนออนไลน์ สารคดี การเรียนภาษาด้วยตนเองสำหรับพวกเจ้าหน้าที่ที่ทำงานตามบริษัทเช่น ภาษาจีน ญี่ปุ่น เกาหลี เยอรมัน ฝรั่งเศส และอังกฤษ ซึ่งจะเป็นคนละแบบกับบทเรียนที่ออกอากาศทางสวด. การจัดทำผังรายการของวิทยุศึกษาจะมาจากการประชุมของคณะกรรมการในศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาซึ่งจะปรับผังรายการครั้งใหญ่เป็นรายปีโดยพิจารณาจากผลการศึกษาว่ารายการไหนที่ได้รับความนิยม รายการไหนที่มีผู้ฟังน้อยจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนไป เอารายการใหม่ๆเข้ามาแทน เนื้อหาที่มุ่งเน้นเป็นเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง หรือการพัฒนาตามแผนฯ 10 การออกอากาศไม่เป็นการเพียงต่อการศึกษา สถานีวิทยุศึกษาจึงมีการจัดทำสื่อประกอบการเรียนการสอนโดยร่วมมือกับส่วนจัดการทรัพยากรในการที่จะนำเอารายการไปลงในซีดีรอมเป็นอดีตไอซีดีเพื่อให้มีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ดังเช่น การสอนภาษาญี่ปุ่น และการสอนภาษาจีนจะได้รับความนิยมมาก พวกนี้รายการไม่ได้เป็นวิทยุอย่างเดียว แต่จะมาพร้อมกับเอกสารที่ฝึกการออกเสียงและทำแบบฝึกหัด เพราะฉะนั้นวิทยากรที่เป็นคนทำรายการสอนภาษาไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น จีน จะมีเอกสารประกอบ พอเสร็จเรียบร้อยแล้วจะไปสู่ส่วนจัดการทรัพยากรจัดทำเป็นซีดีหรือเอ็มพี 3 ผู้ฟังจะซื้อหนังสือเอกสารภาษาญี่ปุ่นเล่มหนึ่ง ซีดี 3 แผ่น แต่ถ้าเป็นเอ็มพี 3 จะเหลือแผ่นเดียว แล้วก็ไปเรียนด้วยตนเอง ในการทำรายการทางวิทยุศึกษาช่วยกันประชาสัมพันธ์รายการบ้างทั้งทางวิทยุ และตัววิ่งทางโทรทัศน์ ถ้าเปิดชมโทรทัศน์สามารถชมรายการที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันไปพร้อมกันเช่น แพทย์แผนไทย และสมุนไพร การประชุมบอร์ดของศูนย์จะพยายามทำให้รายการอยู่ในกรอบของการส่งเสริมเกษตรตามธรรมชาติ เศรษฐกิจพอเพียง และภูมิปัญญาไทย โดยมีงบประมาณอุดหนุนรายการจำกัดเพียง 8-10 ล้านบาท ในงบค่าตอบแทน และงบพัฒนาวิชาการประมาณ 10 ล้านบาท แต่มีภารกิจที่ต้องทำมากจนต้องลดบางรายการ ในแง่ของกระบวนการผลิตรายการต้องดูทิศทางของ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาว่ามีแนวทางอย่างไร เช่น เศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งพิจารณาจากเสียงสะท้อน เข้าสู่คณะกรรมการซึ่งมีผอ.ศูนย์เทคโนโลยีฯ เป็นประธานเพื่อตัดสินใจว่ารายการใดคงอยู่ รายการใดต้องปรับเปลี่ยน และรายการใดที่ต้องถอนออกเพื่อให้มีรายการใหม่เข้ามา โดยจะปรับให้อยู่ในรอบปีปฏิทินเพื่อไม่ให้ผู้ฟังสับสน ส่วนใหญ่รายการของวิทยุศึกษาเป้าหมายคือประชาชนทั่วไป เป็นการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย รายการส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนด้านต่าง ๆ ในเรื่องการศึกษาตลอดชีวิตจะพัฒนาผู้ฟังในเรื่องไหน รายการในแต่ละวันจะเปิดตั้งแต่ 6.00 น. ไปจนถึง 22.00 น. จะมีรายการประเภทรายการสดและรายการเทป เนื่องจากวิทยุศึกษาไม่มีโฆษณา ผู้ฟังส่วนใหญ่มักเปิดวิทยุศึกษาไว้ตลอด ประชาชนที่เป็นผู้ใหญ่ขึ้นไป หรือพวกข้าราชการ บำนาญ หรือผู้ใหญ่ที่ต้องการฝึกภาษาต่างประเทศจะนิยมชมชอบ เนื่องจากข้าราชการของศูนย์ผลิตมีข้าราชการ 7 คนซึ่งมีจำนวนน้อยในการเป็นในการเป็น ทีมดูแลการผลิต จึงจำเป็นต้องเชิญวิทยากรที่ชำนาญการจากภายนอกในแต่ละเนื้อหาวิชามาร่วมผลิตรายการ หรือมาร่วมรายการบ้างโดยค่าตอบแทนในราคามิตรภาพ ในการผลิตรายการต้องดูว่าเนื้อหาควรจะเป็นใครที่จะมาร่วมทีม เช่น รายการความรู้สู่ชุมชน ช่วง 9.00 – 11.00 น. เป็นรายการสดทุกวัน วันจันทร์ เป็นเรื่องการพัฒนาสังคมและพัฒนาประชาธิปไตย วันอังคารเป็นเรื่องกฎหมาย เชิญนักกฎหมายจากสภานายความ วันพุธก็เป็นเรื่องเศรษฐกิจชีวิตไทยเชิญอาจารย์ที่เชี่ยวชาญทางด้านเศรษฐกิจ วันพฤหัสบดีเป็นเรื่องวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมจะมีหน่วยงาน สสวท. หรือ สกว. มาร่วมรายการ ส่วนวันศุกร์เป็นเรื่องการศึกษา บางทีการสัมมนาต่างๆเจ้าหน้าที่ไปเก็บเสียงการสัมมนาไว้แล้วอาจมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติม พอทราบเนื้อหาเสร็จแล้วจะพิจารณาว่าใครนัดทางไหนและจะเชิญใครมาดำเนินรายการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังโทร.เข้ามาซักถามในรายการ การดำเนินรายการเน้นคนในเป็นหลักหรือรับผิดชอบทั้งหมดทั้งในการดำเนินรายการ การผลิต และคุณภาพการผลิต คนภายนอกจะเป็นวิทยากรมาร่วมรายการ แต่จะเปิดโอกาสให้คนฟังร่วมรายการได้จากโทรศัพท์ไปรษณียบัตร หรือจดหมาย ซึ่งตอบแทนด้วยหนังสือที่ได้รับอภิธานนาการ อย่างไรก็ตามมีรายการถ่ายทอดสดนอกสถานที่แต่ไม่บ่อยนัก นอกจากรายการ

ของผู้สนใจทั่วไปแล้ว ในช่วงเวลา 20.00-22.00 น.ทางมูลนิธิเครือข่ายครอบครัว ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก สสส. มาร่วมผลิตรายการสดทุกวัน ชื่อรายการ "ครอบครัวคุยกัน" ตรงนี้เพื่อสนับสนุนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่จะเน้นเนื้อหาในด้านเด็กเยาวชน และครอบครัว ซึ่งมีกลุ่มคนฟังโทร.เข้ามาทำให้กลุ่มผู้ฟังขยายขอบข่ายไปมากกว่าเดิม

ในการบริหารทางวารสารศาสตร์ส่วนใหญ่ก็มีการประชุมบอร์ดของศูนย์ แล้วหัวหน้าส่วนฯที่เข้าประชุม จะมาพูดคุยกันในส่วนอย่างไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับ การว่างของเจ้าหน้าที่แต่ก็จะพูดคุยกันทุกวันว่าตอนนี้มีนโยบายและความเคลื่อนไหวอะไรบ้าง ถ้าเรียกประชุมพร้อมกันทั้งหมดจะไม่สะดวกเพราะแต่ละคนรับผิดชอบหลายรายการไม่มีเวลาร่างพอ เวลาส่วนใหญ่ต้องทำรายการตามที่นัดวิทยากรไว้ และต้องตัดต่อรายการจากที่บันทึกไว้ด้วยคอมพิวเตอร์ด้วยระบบ Cool Edit (Soft Ware สำหรับตัดต่อไฟล์เสียง) เพราะว่าขณะนี้ออกอากาศเป็นระบบดิจิทัล เวลาในการผลิตจะใช้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งระบบเดิมใช้ระบบ Analog ใช้เทปรีลถ้าผิดก็ตัดต่อตอนนั้นเลย การตัดต่อทุกคนต้องทำเองเพื่อให้ได้เสียงมีคุณภาพมากที่สุด ถ้าเป็นรายการที่ออกแบบครั้งเดียวก็จะลดคุณภาพลงมิตนั้น จะทำไม่ทันต้องตัดแบบรวดเร็ว เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบคนละหลายรายการและต้องรับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนจบทุกขั้นตอน นอกจากนี้ยังต้องเก็บสำรองข้อมูลไว้ด้วยเผื่อระบบมีปัญหา จากที่กล่าวมาสถานีวิทยุต้องใช้ห้องทำงานมากทั้งห้องทอล์ก ห้องบรรยาย ห้องดราม่า ห้องมิวสิก ห้องโปรดักชั่น ห้องตัดต่อ และห้องออกอากาศใหม่ ซึ่งห้องตัดต่อต้องการมากขึ้นเพราะปริมาณการใช้งานยังต้องแย่งกันในการผลิตและการตัดต่อ นอกจากงานรายการแล้ว ยังมีงานข่าวของฝ่ายข่าววิทยุซึ่งส่วนใหญ่เป็นข่าวด้านการศึกษาโดยเป็นข่าวต้นชั่วโมง 6 ครั้ง มีเจ้าหน้าที่แต่ละคนเดี่ยวที่เป็นข้าราชการเป็นหัวหน้าฝ่ายข่าว 1 คน แต่ได้จ้างเด็กจบปริญญาตรี 3-4 คนมาช่วย โดยให้ค่าตอบแทนตามเวลานาทีที่ใช้ไปในการผลิต แต่ต้องคอยฝึกคนรุ่นใหม่เพราะมักจะออกไปเมื่อได้งานที่มั่นคงงานที่มารับจ้างชั่วคราวเช่น การไปเก็บเสียงทำสกุ๊ปข่าว ตามรัฐมนตรี ตาม ปลัดกระทรวง หรืองานสัมมนาหรือกิจกรรมที่สำคัญของกระทรวงเมื่อมีหมายข่าวจะออกไปเก็บเสียงมาออกสดตอนต้นชั่วโมง ซึ่งบางครั้งก็ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนนักข่าวกรณีที่เป็นรายการแบบเดียวกัน

โดยสรุป สถานีวิทยุแต่ละแห่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันในแง่เอกลักษณ์ของเนื้อหาที่น่าสนใจ นอกจากวิธีการทำงานที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมี 2 เครือข่าย คือ ส่วนแรก รายการจะเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมระดับชาติซึ่งรับผิดชอบโดยวิทยุเครือข่าย และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาที่ดำเนินการโดยท้องถิ่นหรือของเขตต่าง ๆ ซึ่งประชาสัมพันธ์เขตจะดูแล การนำเสนอเป็นทั้งรายการและการถ่ายทอดสด ในรายการที่ไม่สำคัญที่ไม่ใช่วาระแห่งชาติจะไปใช้ย่านความถี่อื่นเช่นในระบบ AM เป็นหลักในการถ่ายทอด หากคิดว่าประชาชนให้ความสนใจและอยู่ในกระแสเช่นเรื่องการอภิปรายไม่ไว้วางใจ หรือการแถลงนโยบายสำคัญของรัฐบาลต่อสภา จะใช้คลื่น 92.5 เป็นตัวแม่ในการถ่ายทอดสัญญาณ หากเป็นส่วนรายการจะสนับสนุนให้หน่วยราชการอื่นเข้ามาใช้ เวลาผลิตรายการจะเป็นลักษณะของการประสานความร่วมมือที่ส่วนราชการอื่นเข้ามาขอใช้ รายการประเภทนี้เป็นการผลิตจากสวท.เป็นบางส่วน กล่าวคือ ทางสวท.เป็นคนจัด ส่วนเนื้อหาจากการประชุมร่วมกัน สำหรับอสมท.ได้ปรับการบริหารในเชิงวารสารศาสตร์โดยการบริหารจัดการเป็นเรื่องของ อสมท. ส่วนการทำงานเป็นของนักจัดรายการภายนอกโดยเอาเนื้อหาในรายการมาสร้างสรรค์ให้เป็นกิจกรรมที่จับต้องได้ สามารถหาเงินจากจากรายการได้ นอกจากนี้ต้องมีการนำเสนอข่าว การทำข่าวเต็มชั่วโมงเป็นหน้าที่ของทางสถานีวิทยุ ในขณะที่ข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย สถานีใหญ่เช่น วิทยุทบ.อาจมีปัญหาเพราะการทำงานขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา แต่กระนั้นหน้าที่หลักของสถานีวิทยุกองทัพเพื่อต้องชี้แจง ตอบโต้ หรือทำความเข้าใจให้ทันสถานการณ์ต่อข่าวที่เสนอจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ นอกเหนือจากผู้สื่อข่าวต้องติดตาม ผบ.ทบ. สามารถรายงานสดได้เนื่องจากมีเวลารองรับในการออกอากาศเสมอ โดยปกติเวลาส่วนหนึ่งจะนำมาทำธุรกิจทั้งให้เข้าหามา หรือทำในนามของสถานีวิทยุทบ. วิทยุกองทัพบกยังมีศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกเป็นหน่วยงานที่ผลิตข่าวเพื่อสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์แต่มีหัวหน้าศูนย์ดูแลเป็นคนของสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 มีเครือข่ายระดับกลางซึ่งมักเป็นเอกชนที่เช่าเวลาในลักษณะเครือข่ายเช่นร่วมด้วยช่วยกันซึ่งเป็นสื่อกลางในการที่จะเป็นกระบอกเสียงให้ชาวบ้านหรือคนในสังคมโดยเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลไม่ว่าเรื่องสาธารณูปโภค ความสะอาด หรือขยะ รวมไปถึงอุบัติเหตุ คนหาย ของหาย รถ

หาย และทุกเรื่องที่คุณขอความช่วยเหลือซึ่งคนในสังคมจะช่วยกันหาทางออกให้
 ร่วมด้วยช่วยกันมีสำนักข่าว INN สนับสนุนในด้านข่าวกลาง อีกเครือข่ายคือ
 สถานวิทยุกองปราบฯ ที่เช่าเวลาโดยบริษัทห้องบันทึกเสียงรุ่งสยามซึ่งผลิต
 รายการเกี่ยวกับละคร รายการเพลง รายการสารคดี สารคดีกึ่งละคร ส่วนสถานที่
 มีเครือข่ายเล็กเช่น วิทยุเกษตรทำหน้าที่ในการให้ความรู้ในแง่ของข้อมูลข่าวสาร
 ที่เป็นการให้การศึกษานอกระบบเน้นหนักเนื้อหาทางการเกษตรกับวิชาความรู้
 รอบตัว วิทยุจุฬามีนโยบายการทำข่าวที่เน้นข่าวการศึกษาเพื่อทำให้ผู้ฟัง
 รับทราบว่าถ้าอยากฟังข่าวการศึกษาต้องฟังที่สถานีวิทยุจุฬา ส่วนสถานีวิทยุ
 ศึกษาของ กศน. ซึ่งมี 2 เครือข่าย เครือข่ายแรกเป็นรายการสำหรับวิทยุโรงเรียน
 ออกอากาศโดยสวศ. และเครือข่ายที่สองเป็นวิทยุเพื่อการศึกษาออกโรงเรียนซึ่ง
 ออกอากาศดำเนินการรายการเพื่อการศึกษาทั่วไปหรือเป็นการศึกษาตาม
 อัธยาศัยซึ่งจะมีทั้งข่าว สารบันเทิง ความรู้ต่างๆ

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อ โทรทัศน์

แต่เดิมสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 จะมีสถานีวิทยุคลื่น 105.5 สำหรับการ
 ถ่ายทอดเสียงเป็นภาษาอังกฤษเพื่อสนับสนุนการออกอากาศของโทรทัศน์
 เพราะการฉายภาพยนตร์ต่างประเทศนั้นต้องใช้คลื่นวิทยุนี้ช่วยให้คนต่างประเทศ
 สามารถรับชมช่อง 3 ได้ด้วยการเปิดโทรทัศน์ควบคู่ไปกับวิทยุด้วยเพื่อการฟัง
 เสียงภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ เช่น ภาษาจีน ทางช่อง 3 ได้ดำเนินการขอ
 เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสถานีวิทยุใหม่และขออนุญาตให้มีโฆษณา เมื่อดำเนิน
 เสร็จเรียบร้อยแล้วได้จัดตั้งบริษัท P&I ขึ้นมาเพื่อดำเนินการด้านธุรกิจ
 วิทยุกระจายเสียง และได้เช่าคลื่นวิทยุเพิ่มเติมอีกหลายคลื่น สถานีวิทยุนี้ช่อง 3
 ได้รับสัญญาสัมปทานมาพร้อมๆ กับสถานีโทรทัศน์ ในส่วนของโทรทัศน์การ
 บริหารงานวารสารศาสตร์ต้องคำนึงถึงสินค้าหรือรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 ละครของช่อง 3 เป็นรายได้หลักมาแต่เดิมและได้ถ่ายทำเก็บไว้หลายเรื่อง ทำให้
 สามารถนำมาคัดเลือกเรื่องเพื่อนำมาออกอากาศในระยะที่เหมาะสมได้ทันที
 ละครที่ถ่ายทำเก็บไว้เมื่อนำออกมาฉายได้รับความนิยมสำเร็จหลายเรื่องเช่นกัน ส่วน
 ในแง่ข่าวซึ่งเป็นรายการที่ทำโดยหน้าที่ รูปแบบการนำเสนอเปลี่ยนแปลง

ค่อนข้างช้าเนื่องจากเนื้อหาของรายการที่ต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนฟังด้วย ด้วยเหตุนี้แต่เดิมจึงเป็นการอ่านข่าวรูปแบบที่เป็นทางการ เป็นข่าวประชุมของหน่วยราชการ ภาคราชการ รัฐมนตรีเปิดพิธีหรือมอบผ้าห่ม และข่าวการยกข้อฟ้า เป็นต้น ดังนั้นพอถึงเวลาข่าวคือเวลาที่ทุกคนปิดโทรทัศน์เพื่อพักเครื่อง เมื่อดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล นำเสนอข่าวในรูปแบบแปลกใหม่ เป็นข่าวรายงานภาคสนามซึ่งเป็นการรายงานสดจากพื้นที่ต่างๆ ทั่วไทยที่ไม่ได้มีข่าวเฉพาะทำเนียบรัฐบาล ทำให้วงการข่าวตื่นตัว แต่ก็ไม่ได้มีใครปรับปรุงรูปแบบการนำเสนออีกจนล่วงเลยเวลามานาน ในสถานีวิทยุมีการเล่าข่าวและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงพูดคุยตั้งแต่ยุคนายหนวยและคู่หู ณ บางน้อย ซึ่งรูปแบบทำนองนี้ได้นำมาใช้ในโทรทัศน์ช่อง 3 ในรายการข่าวที่พรหมพร ยูเวศ กับฮาร์ตมาจับคู่กันก่อนสรยุทธจะมาจัดรายการเล่าข่าวในปัจจุบัน โดยให้ทั้งคู่มายืนเล่าข่าวพูดคุยกันโดยถือสกริปต์ข่าวเล็กๆ ปรากฏว่าคนดูตอบรับดีเพราะทำให้ประชาชนได้รับรู้ข่าวสารได้โดยไม่ต้องเครียด มีหัวข้อข่าวให้มากขึ้นและเป็นเรื่องสั้นๆ ใครอยากรู้มากกว่านั้นก็ไปหาอ่านเพิ่มเติม เพียงแต่เสนอให้รู้ว่าใครไปทำอะไรมา ที่ไหนและอย่างไร ช่อง 3 ได้นำเสนอข่าวบันเทิงทางโทรทัศน์ในรูปแบบเดียวกันซึ่งทำให้คนที่มาดูข่าวช่อง 3 ได้เห็นการนำเสนอข่าวในรูปแบบใหม่ไม่เบื่อบ่อยและไม่ตกข่าวด้วย ซึ่งในปัจจุบันการเล่าข่าวได้พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง การทำโทรทัศน์ทุกวันนี้แตกต่างไปจากรุ่นเก่าซึ่งผู้กำกับรายการหรือ Program Director เป็นตำแหน่งใหญ่โต แต่ ณ วินาทีการทำงานใช้เพียงกล้อง 2 ตัวถ่ายแล้วบันทึกลงเทปเพื่อนำมาออกอากาศ ตำแหน่งนี้จึงไม่ค่อยจะมีความสำคัญเหมือนเมื่อก่อน ผู้กำกับรายการมีหน้าที่เพียงแค่คนตัดภาพหรือสวิตชิง นอกเสียจากว่าเป็นการถ่ายทอดรายการใหญ่ๆ ผู้กำกับรายการยังคงเป็นคนซึ่งยังมีบทบาทในการสั่งการและวางแผน เนื่องจากองค์การโทรทัศน์เป็นองค์กรใหญ่ ในการบริหารงานวารสารศาสตร์จึงมีความแตกต่างกันเพราะนโยบายของแต่ละฝ่ายไม่เหมือนกัน ในรายละเอียดเช่น ฝ่ายผลิตรายการมีอารมณ์เป็นศิลปินทำให้ไม่อาจควบคุมเข้มงวดมากนัก ในขณะที่ฝ่ายเทคนิคเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ อารมณ์เร้นเริงและการหลบเลี่ยงงานทำได้ยากกว่า เวลาที่ทีมงานเทคนิคออกปฏิบัติงานในรถ OB (รถปฏิบัติการถ่ายทอดสดหรือบันทึกเทปนอกสถานที่) มีพนักงานออกไปแค่ 3 คน คือมีเจ้าหน้าที่กำกับเทคนิคภาพ (CCU) 1 คน เจ้าหน้าที่เสียง 2 คน อย่าง

มากที่สุดก็ 4 คนต่อหนึ่งครั้งที่ออกปฏิบัติการ ซึ่งแตกต่างไปจากฝ่ายผลิตรายการเมื่อออกปฏิบัติการจะมีเจ้าหน้าที่ยกขบวนไปจำนวนมากตั้งแต่ผู้กำกับรายการ ผู้ช่วยผู้กำกับรายการ ผู้กำกับเวที ช่างภาพ ผู้ช่วยช่างภาพ (เคเบิลแมน) เจ้าหน้าที่แสง ฯลฯ งานฝ่ายเทคนิคนั้นมีค่อนข้างจำกัดเมื่อออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ต้องติดตามทีมงานทำงานหามรุ่งหามค่ำ หรือแม้แต่การทำงานภายในสตูดิโอในสถานที่เช่นห้องตัดต่อ เจ้าหน้าที่เทคนิคที่ดูแล 1 คนจะควบคุมห้องตัดต่อถึง 3 ห้อง เดิมทางเทคนิคจะจัดเจ้าหน้าที่คอยเป็นผู้ตัดต่อให้ซึ่งต้องดูงานทั้งการปฏิบัติงานและการตัดต่อด้วย ในสำนักงานแบบใหม่ ทางฝ่ายผลิตรายการจะเป็นผู้ตัดต่อเอง ทางฝ่ายเทคนิคทำหน้าที่ดูแลอำนวยความสะดวกหากมีปัญหาทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือและคอยเป็นพี่เลี้ยงให้หากต้องการให้ช่วยเหลือ ในฝ่ายผลิตรายการทำงานโดยรับนโยบายมาจากผู้บริหารข้างบนตั้งเช่นนโยบายในปีที่ผ่านมาให้เน้นรายการประเภทผู้หญิง ส่วนในปีนี้ให้เน้นรายการเด็กและรายการข่าวให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นการจัดอัตรากำลังจะต้องให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ กล่าวคือ ต้องมาเตรียมคนเตรียมทีมเข้าไปรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายดังกล่าว ด้านแผนกเทคนิคการผลิตมีนโยบายใหม่ให้จัดรายการสดมากขึ้นตั้งแต่เดิมรายการสดจะเป็นเรื่องของฝ่ายข่าวรับผิดชอบอยู่เพราะรายการข่าวออกสต่ออยู่แล้ว แต่พอนโยบายให้มีรายการสดเพิ่มมากขึ้นทำให้ฝ่ายข่าวรับงานไม่ไหว ด้วยเหตุนี้ทำให้ฝ่ายผลิตต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบ ในเวลาเดียวกันต้องสร้างบุคลากรฝ่ายผลิตพร้อมกันไปด้วยเช่น ต้องมองหาพิธีกรข่าวบันเทิงและบันเทิงใหม่เพื่อมาเป็นพิธีกรโดยจัดหาเวทีเพื่อฝึกเด็กรุ่นใหม่เช่น ฝึกทักษะจากรายการ “ยิ้มน้อยยิ้มใหญ่” ซึ่งออกอากาศในช่วงตีหนึ่งถึงตีหนึ่งครึ่งซึ่งเป็นเวทีที่จะให้ฝ่ายผลิตได้สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา และเมื่อพร้อมแล้วจึงจะเอามาลงในช่วงเวลาหลักได้ ในอดีตเมื่อต้องการจะหาพิธีกรทำรายการก็ต้องมองคนที่จะมารองรับการทำงานที่รู้งานแล้วซึ่งยากในการค้นหา แต่การฝึกอบรมพิธีกรในแบบดังกล่าวสามารถจะหาพิธีกรได้เลยเพราะมีคนที่มีฝีมือเรียบร้อยแล้วทางด้านเนื้อหาจะต้องเสริมสร้างบุคลากรภายในขึ้นมาเช่นกัน นอกจากต้องไปค้นหาคนจากภายนอกเพื่อมาเซ็นสัญญาแล้ว ทางฝ่ายผลิตจะให้ผู้จัดหาคนหรือศิลปินดารามาเอง แต่ขณะนี้ทางสถานีเป็นผู้สร้างศิลปินดารามาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งมีนักแสดงที่สามารถเรียกมาใช้งานได้ทันทีกว่า 30 คน ซึ่งช่วยทำให้สะดวกใน

การวางตัวนักแสดงต่างๆได้คล่องขึ้น ซึ่งเดิมต้องไปติดต่อนักแสดงและต้องมาพิจารณาว่านักแสดงคนนั้นข้ามช่องหรือไม่ ปัจจุบันมีพนักงานที่ทำงานตรงนี้อย่างต่อเนื่องเพราะดารารหรือพิธีกรต้องอาศัยเวลาในการปั้นนานพอสมควรกว่าที่จะเป็นมืออาชีพและเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนดูได้และเมื่อสร้างแล้วก็ต้องรักษาไว้ให้อยู่ได้นานที่สุดโดยสถานีต้องยืนยันให้เห็นว่าอาชีพนักแสดงเป็นอาชีพที่สามารถจะทำได้จนถึงชรา แต่ต้องเชื่อฟังและต้องเรียนรู้ฝึกอบรมการทำงานตามขั้นตอนที่มอบหมายงานให้และต้องไว้วางใจกันเชื่อใจกัน

ในอดีตการทำงานของช่อง 3 ต้องให้ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการลงมา แต่ตอนนี้เปลี่ยนไปโดยต้นปีจะมีแผนงานประจำปีของแต่ละฝ่ายส่งไปให้ผู้บริหารระดับบนว่ามีแผนอย่างไรในปีที่จะถึง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนงานระดับบนที่ได้แจ้งก่อนหน้าแล้วว่าในปีหน้าบริษัทจะมีทิศทางไปทางไหนโดยกำหนดเป้าหมายหลักของทั้งสถานีไว้ 3-4 ข้อ ซึ่งแผนงานของฝ่ายต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของสถานี ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างทำยกตัวอย่างเช่น เป้าหมายของผู้บริหารในปีนี้ต้องการจะเพิ่มกลุ่มคนดูของช่อง 3 ทางฝ่ายผลิตต้องไปวางแผนทำการรายการ “ช่อง 3 สัจจกร” เพื่อเข้าถึงพื้นที่ที่ไม่ค่อยดูช่อง 3 หรือลงไปสำรวจพื้นที่เพื่อทำกิจกรรมหรือลงไปแนะนำทำความรู้จัก พร้อมกับวิจัยด้วยแบบสอบถามว่าสื่อไหนที่ใช้ได้กับกลุ่มเหล่านั้น สื่อไหนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่ผ่านมาเวลาช่อง 3 ลงพื้นที่แต่ละครั้งจะมีผู้ชมมาร่วมด้วยไม่ต่ำกว่า 3-4 หมื่นคนทุกจังหวัดและมีผู้ชมจากจังหวัดใกล้เคียงเข้ามาร่วมด้วย ทำให้ได้แฟนของสถานีมากขึ้น การเป็นคนทำงานโทรทัศน์ทำให้ต้องเรียนรู้เรื่องกฎระเบียบต่างๆ ของราชการว่าอันไหนทำได้หรือทำไม่ได้ เช่น เรื่องโป้เรื่องอนาจาร หรือเรื่องหวาดเสียว การรับรู้ในกฎหมายมีผลทำให้มีความรับผิดชอบในวิธีการคิดงานในฐานะผู้ผลิตรายการ และมีจริยธรรมในการทำโทรทัศน์ในฐานะคนทำสื่อส่วนข้อกล่าวหาต่อคนที่ผลิตละครต้องผลิตออกมาให้มันแรงๆไว้ก่อน ทางสถานีไม่ได้คิดแบบนั้น มันเป็นเรื่องของการทำงานที่จำเป็นต้องสื่อออกมาให้เห็นความขัดแย้งได้ชัดเจน ปกติการสร้างละครเพื่อสื่อออกมาถึงเรื่องที่ดีและเรื่องที่ชั่วอยู่แล้ว แต่ประการสำคัญคือสุดท้ายต้องชี้ให้ผู้ชมเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีจริงๆแล้วละครไม่ใช่เรื่องจริงแต่เป็นเรื่องที่แต่งขึ้น เพียงแต่หยิบเอาสภาพที่เกิดขึ้นจริงนั้นมาตีแผ่โดยเป็นการย่อเวลา ย่อทุกอย่างให้เห็นได้ภายใน 1-2

เดือน เหมือนกับเป็นห้องทดลอง คนที่เขียนบทโทรทัศน์ต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่องาน คุณได้จากบทพูดของตัวละครแต่ละตัวว่าบอกอะไรที่สำคัญกับคนดู

การทำงานโทรทัศน์นอกจากละครแล้วจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมคนข่าวอยู่เสมอ หากแต่การอบรมให้พนักงานอาจยังไม่ชัดเจน เช่น หลักการบริหารในวิชาชีพนี้ จริยธรรมของนักสื่อสารมวลชน หลักการเขียนข่าวให้กระชับ และการทำอะไรจึงจะทำให้ข่าวนั้นน่าสนใจ ซึ่งได้เชิญอาจารย์และนักวิชาการมาให้ความรู้ เอาคนที่มีประสบการณ์มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน การฝึกอบรมทางวารสารศาสตร์จำเป็นอย่างยิ่งกับผู้ที่ทำงานฝ่ายข่าว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือฝ่ายผลิตรายการ ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดเพราะเนื้อหาของข่าวและละครที่สื่อออกไป เนื่องจากพนักงานที่อยู่กับบริษัทแต่แรกเริ่มมีวุฒิการศึกษาน้อย ใน 90% ของคนที่ทำงานในฝ่ายบุคคลจะมีวุฒิการศึกษาไม่เกิน ม.6 ทั้งนี้ ในปัจจุบันรับเจ้าหน้าที่ที่จบวุฒิปริญญาตรี แต่รับไม่ได้มากเพราะระบบเดิมไม่มีการเก็ยอายุ ในด้านการอบรมไม่ได้เน้นแต่เพียงหลักของทฤษฎีแต่จะดูว่าทำอะไรจึงจะต่อยอดความรู้ที่พนักงานมีอยู่แล้วขึ้นมา ปัญหาของการอบรมก็คือการไม่เข้ามารับการอบรม เพราะงานโทรทัศน์ไม่ได้เป็นงานประจำที่นิ่งออฟฟิศ โดยเฉพาะฝ่ายข่าว และฝ่ายผลิตรายการ คนเหล่านี้มักคิดว่าการเข้าอบรมไม่ได้มีส่วนได้หรือส่วนเสียกับงานที่ทำเพราะที่นี่ไม่มีการเก็ยอายุ ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นทั้งๆ ที่ภาพลักษณ์จากคนข้างนอกมองเข้ามาว่าช่อง 3 มีแต่คนที่เก่งและกระตือรือร้น ซึ่งจริงๆ แล้วยังไม่ถึงจุดนั้น ในแต่ละปีจะมีการอบรมเป็นสองลักษณะคือ การอบรมเฉพาะทางหรือเฉพาะฝ่ายนั้นๆ กับเป็นการอบรมที่เป็นเนื้อหากลางๆ ที่ฝ่ายต่างๆ สามารถมารับความรู้ได้ การอบรมแบบหลังเช่น "การทำชีวิตให้เป็นสุข" ส่วนหัวข้อที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละฝ่ายจะแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น "การประชาสัมพันธ์อย่างไรที่สอดคล้องกับการตลาดเข้าไปด้วย" หรือหัวข้อ "การใช้ภาษาหรือการออกเสียงที่ถูกต้องของผู้ประกาศ" การแก้ปัญหาที่จะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและอยากเข้าอบรมต้องค่อยๆ ทำค่อยๆ บอกพนักงาน ถ้าหัวหน้าเห็นความสำคัญและคอยช่วยจัดเวรหลบหลีกให้พนักงานได้มีเวลาเข้าอบรมจะช่วยในการทำงานสื่อได้ดีมากขึ้น

ในกรณีของช่อง 11 หากพิจารณาในแง่กฎหมาย ผังรายการของช่อง 11 มีนโยบายค่อนข้างชัดเจน หลักในการวางผังรายการต้องเป็นไปตามมติของ คณะรัฐมนตรีต้องมีข่าวสาร 40%, รายการเด็กและเยาวชน 10%, รายการสาระ ความรู้ 40% และรายการกีฬาและบันเทิง 10% เพื่อให้ช่อง 11 เป็น สถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล และเป็น ตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับประชาชน การจัดทำผังรายการใหม่กลางปี 2550 จึง ไม่มีความแตกต่างจากผังรายการเก่าเหมือนปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังต้องอยู่ ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาลที่ให้มี 4 หัวข้อหลักคือ การดำรงไว้ซึ่งสถาบัน พระมหากษัตริย์โดยเฉพาะในช่วงที่พระองค์ครบ 80 พรรษาในปี 2550 การร่าง รัฐธรรมนูญ ปัญหาความสงบเรียบร้อยโดยเฉพาะทางภาคใต้ และ นโยบาย เศรษฐกิจพอเพียง ส่วนในเรื่องของท้องถิ่นหรือภูมิภาคจะให้ความสำคัญในเรื่อง การกระจายข่าวสารไปสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการกันเองโดย ให้สำนักประชาสัมพันธ์เขตทั้งหมดที่มีเป็นศูนย์กลางในการผลิตรายการ ดังนั้น เครือข่ายที่เป็นศูนย์กลางทั่วประเทศ 10 สถานีจะมีบทบาทมากขึ้นจากเดิมที่เป็น เพียงแค่ศูนย์รายงานข่าวภูมิภาคหรือเป็นเพียงศูนย์เพื่อทวนสัญญาณหรือ กระจายสัญญาณไปสู่ภูมิภาคโดยจะเน้นรายการในช่วงเวลา 5.00-9.00 น. และ เวลา 15.00-17.00 น. ซึ่งจะให้สถานีเครือข่ายทั้ง 10 นั้นผลิตรายการของตัวเอง เพื่อเพิ่มการใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้มากขึ้น ในผังรายการจะมีทั้งรายการที่ทางช่อง 11 ผลิตเอง และรายการที่ปล่อยให้เช่าเวลาและเก็บค่าเช่า หรือรายการที่เอกชน เข้ามาร่วมผลิตรายการด้วยซึ่งเป็นรูปแบบที่จะใช้ทำสัญญากัน อย่างไรก็ตามมีความหลากหลายมากในเรื่องเงื่อนไขการร่วมผลิต ผังรายการของช่องอื่นๆ จะดู ไล่ลงมายๆ จึงทำให้ง่ายต่อการจดจำและง่ายต่อการทำประชาสัมพันธ์ แต่ผังของ ช่อง 11 จะแบ่งซอยย่อย บางช่วงเวลาของรายการที่เป็นวันเดียวกันและเวลา เดียวกันก็ยังมีรายการเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ในสัปดาห์แรกเป็นรายการที่ 1 พอ สัปดาห์ที่ 2 เป็นอีกรายการหนึ่งคือไม่เหมือนกันเลยทั้งเดือน จึงยากที่ผู้รับสารจะ จดจำและดึงดูดความสนใจของผู้ชม ซึ่งล่าสุดผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับตรงนี้ ว่าควรจะทำผังรายการขึ้นใหม่ ให้มีช่วงเวลาของแต่ละรายการที่ชัดเจน สามารถ จดจำ และทำการประชาสัมพันธ์ได้ง่าย แต่การทำผังรายการให้หนึ่งเป็นเรื่องที่ทำ ได้ยากเพราะถูกแทรกถูกเปลี่ยนโดยคำสั่งทางราชการให้ถ่ายทอดสดงานต่าง ๆ

ทำให้รายการที่วางไว้ล่วงหน้าต้องถูกย้ายถูกปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ซึ่งแก้ไขโดยการเปิดช่วงเวลาไว้ให้สำหรับการถ่ายทอดสดในช่วงเวลา 9.00-11.00 น. ให้เป็น เวลาของส่วนราชการ หน่วยงานไหนที่ต้องการจะถ่ายทอดอะไรก็แล้วแต่ทางช่อง 11 จะให้เวลาในช่วงนี้ และหลังจากเวลาดังกล่าวแล้วพยายามไม่รับงานถ่ายทอด หากมีงานในช่วงบ่าย ทางสถานีจะไปบันทึกเทปให้และนำมาออกอากาศในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อให้ผังรายการนิ่งมากขึ้น การที่ช่อง 11 ได้ใช้วิธีก้าวกระโดดโดยการไปร่วมผลิตกับภาคเอกชนเพื่อเพื่อเรียนรู้ know how ของภาคเอกชน และก็เอางบประมาณส่วนหนึ่งจากการสนับสนุนของภาคเอกชนมาใช้ในอกระบบราชการเพื่อให้คล่องตัวยิ่งขึ้น ส่วนเงินได้ของทางราชการน้อยลงอีก ทั้งรายการยังมีคุณภาพต่ำ อันที่จริงช่อง 11 มีเครื่องมือเวลาที่ร่วมผลิตรายการ กับภาคเอกชน ขณะเดียวกันก็เรียนรู้วิธีการทำงานของภาคเอกชน แต่ช่อง 11 กำลังมีปัญหาเพราะไม่สามารถทำรายการที่มีคุณภาพได้ทั้งที่มีเอกชนเข้ามาสนับสนุนอยู่ อาทิ รายการ News Line รายการกรอกร่องสถานการณ์ รายการช่วงข่าวทุกๆภาคของช่อง 11 รากฐานของปัญหาอยู่ที่การบริหารจัดการ จุดอันตรายอยู่ที่คนและความคิดมาจากระบบราชการ ผู้ที่จัดผังรายการโตมาจากระบบราชการแล้วมาลงตำแหน่งเหล่านี้ โดยที่ไม่มีความรู้ว่าการจัดผังรายการโทรทัศน์ ควรจะจัดแบบไหน จะเอาพฤติกรรมของคนดูเป็นหลัก หรือเอาภูมิหลังของคนดู มาเป็นตัวกำหนดผังรายการ อันที่จริงผังรายการทุกวันนี้ไม่ได้เป็นอย่างนั้นแต่เป็นผังที่ถูกกำหนดไว้ส่วนหนึ่งเป็นรายการเพื่อการศึกษาเพราะเป็นเจตนาของเดิม ในการจัดตั้งสถานี นอกเหนือจากนี้เอาคนนอกมาร่วมผลิตรายการ สุดท้ายใครจะมาจับจองเวลาตรงไหนจนเป็นตารางถาวรโดยไม่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้จึงไม่จำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์อยู่ในการทำรายการ ปลอมให้ผู้ร่วมผลิตว่ากันไป อันที่จริงคนของช่อง 11 มีส่วนร่วมแต่ด้วยความที่คนของช่อง 11 ไม่ได้ถูกบ่มเพาะมาในเรื่องของการทำโทรทัศน์โดยเฉพาะ หลายคนยังไม่มีความรู้พอ แม้แต่การทำผังรายการก็ยังไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรให้หน้าจอของช่อง 11 น่าติดตาม เมื่อมีรายการโหล่วอยู่ก็เอารายการอื่นมาแทรกเข้าไป โดยไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีกลยุทธ์หรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งช่องอื่นๆ ที่เป็นเช่นนี้เพราะปล่อยให้บริษัทเอกชนต่างๆ เข้ามาเป็นเจ้าของพื้นที่ในหน้าจอของช่อง 11 โดยหลักการการจัดผังรายการช่อง 11 จะต้องเป็นคนบริหารจัดการ

เอง โดยต้องดูว่าช่วงเวลาใดควรจะเป็นรายการประเภทไหน แต่ทุกวันนี้จะมีรายการจำนวนมากที่บริษัทเอกชนทั้งหลายเป็นเจ้าของอยู่ และเป็นรายการเล็กๆ ที่ไม่น่าสนใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นรายการสนทนา (Talk) เพราะรายการแบบนี้ต้นทุนการผลิตถูกที่สุด คนที่ดูช่อง 11 ขาดความเป็นมืออาชีพก็เลยไม่รู้ว่รายการที่ออกมาเป็นรายการซ้ำๆ ซากๆ พุดคุยแต่เรื่องเดิมๆ ปลอ่ยให้ภาคเอกชนเหล่านี้เข้ามามีอิทธิพลจนแน่นหน้าจอ การปรับผังรายการจึงยังไม่เป็นไปตามที่ต้องการ การที่จะแก้ไขปัญหาดังๆ ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวของผู้บริหารช่อง 11 เป็นหัวใจหลักสำหรับสถานการณ์ขณะนี้เพื่อไปแข่งขันกับช่องอื่นๆ ในการใช้งบประมาณอย่างรู้คุณค่า

ในกรณีของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี แม้ว่าผู้บริหารไอทีวีจะเป็นผู้จัดทำผังรายการ แต่ตามหลักการแล้วไอทีวีมีกรอบการทำผังจากข้อสัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) โดยเฉพาะเวลา 19.00- 21.30 น. นั้นต้องเป็นรายการข่าวสารและสาระซึ่งสถานีมีสัดส่วนข่าวอยู่ 30.66 และสัดส่วนข่าวสารและสาระรวมกัน 70.34 นอกเหนือจากนั้นเป็นรายการบันเทิง ตั้งแต่ช่วงเช้า 5.00 น. เป็นรายการออกกำลังกาย และรายการทางศาสนา ถัดไปจะเป็นรายการข่าวสารช่วงเช้าและรายการแม่บ้าน ไอทีวีต้องมีข่าวทุกๆ ดันชั่วโมง ดังนั้นหน้าที่ของฝ่ายรายการในการบริหารงานคือ การส่งผังรายการหลักของไอทีวีให้กับทาง สปน. เป็นประจำทุกปี กรอบผังรายการหลักจะกำหนดว่ารายการในแต่ละช่วง ส่วนรายละเอียดที่จะมาใส่ตามกรอบหลักจะเป็นอีกส่วนหนึ่ง ไอทีวีก็ต้องส่งผังรายการล่วงหน้าทุกเดือน ซึ่งผังโดยรวมนั้นจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดว่าต้องมีรายการข่าวสารสาระไม่น้อยกว่า 70 % ที่เหลือก็คือบันเทิง 30% ไอทีวีต้องส่งผังรายการนี้ทั้ง สปน. และกรมประชาสัมพันธ์ด้วย นอกจากนั้นฝ่ายรายการก็ต้องดูแลรายการของผู้ที่เข้ามาเช่าเวลาจากไอทีวี ซึ่งในความดูแลของฝ่ายรายการนั้นนอกจากจะดูแลผู้เช่าเวลาแล้ว ต้องดูแลเรื่องการจัดซื้อรายการด้วย ในการจัดซื้อรายการจะต้องทำงานควบคู่ไปกับการตลาดที่มาช่วยดูแลด้านรายการบันเทิงและรายการข่าวด้วย โดยฝ่ายรายการจะพิจารณาเรื่องของ slot เวลา ตัวอย่าง เช่น รายการ Zero Hour ทางฝ่ายรายการสนใจซื้อ จะทำเรื่องขึ้นไปโดยปรึกษาร่วมกันกับการตลาดว่าจะทำตลาดขายและวางกลยุทธ์ในการขายอย่างไร จากนั้นจึงให้ฝ่ายผลิตรายการมาช่วยทำ Pre-Production และทำ

Production ในการทำงานด้านการจัดซื้อรายการนั้น ฝ่ายรายการมีอำนาจในการนำเสนอซึ่งได้คัดเลือกรายการไว้แล้ว เพียงแต่ต้องให้ทางการตลาดดูด้วยว่าจะลงในช่วงเวลาไหนจึงเหมาะสม การตลาดจึงมีส่วนอย่างมากในการตัดสินใจ เพราะว่าถ้าซื้อมาแล้วขายไม่ออกมันก็ขาดทุนทั้งค่าลิขสิทธิ์ ค่าเวลาออกอากาศ ค่าแปล และค่าพากย์ ส่วนการทำงานกับผู้เช่าเวลาจะมีกรอบการทำงานที่ได้วางไว้แล้วกับทางสปน. ตัวอย่างเช่น ช่วงเวลาเช้าอาจจะเป็นเวลาของแม่บ้าน ก็จะพิจารณาว่าควรจะเป็นรายการแบบไหน โดยพิจารณา proposal ของผู้ที่จะมาเช่าเวลา ทางไอทีวีก็จะพิจารณาและอนุญาตให้เช่าเวลาและผลิตรายการ เมื่อออกอากาศจะมีการแจ้งผู้เช่าว่า รายการที่ผลิตนั้นได้รับการจัดอันดับอยู่ในลำดับเท่าไรเมื่อเปรียบเทียบกับช่องอื่นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน นอกจากนั้นยังจัดให้มีทีมในฝ่ายเพื่อมานั่งดูรายการของผู้เช่า แล้วช่วยกันให้ข้อคิดเห็นดูว่ารายละเอียดของรายการเป็นอย่างไร ตั้งแต่การสร้างฉาก หรือเนื้อหาหรือตัวพิธีกร ซึ่งทางไอทีวีถือเป็นหน้าที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงพัฒนารายการร่วมกันกับผู้เช่าเวลาของทางสถานีด้วย ในการบริหารและดูแลรับผิดชอบในเรื่องรายการของทุกสถานี จะแบ่งประเภทรูปแบบของการบริหารรายการได้เป็น 4 แบบใหญ่ๆ คือ แบบแรกเป็นรายการที่ทางสถานีเป็นผู้ผลิตเอง แบบถัดมาเป็นรูปแบบการให้เช่าเวลาไปเลย (ผู้ที่เช่าเวลาจากสถานีเป็นผู้จ่ายค่าเช่าเวลา) แบบถัดไปเป็นรูปแบบ revenue sharing (เป็นแบบการแบ่งรายได้กัน หมายถึง การที่ไอทีวีให้โอกาสกับผู้จัดการข้างนอกที่จะมานำเสนอรายการที่น่าสนใจโดยให้จ่ายเพียงขั้นต่ำของค่าเวลาออกอากาศเป็นตัวการันตี อย่างเช่นรายการการ์ตูนที่ฉายช่วงเช้าวันหยุดเสาร์อาทิตย์ ไอทีวีก็คิดเพียงค่าเช่าเวลาขั้นต่ำของช่วงเวลานั้น แต่ถ้าหากรายการนั้นสามารถทำกำไรได้มากกว่าส่วนเกินที่เป็นค่าเช่าเวลาที่ต้องจ่ายขั้นต่ำให้กับสถานีแล้ว ก็ต้องแบ่งรายส่วนเกินนั้นได้กับสถานีแบบ 60/40) ส่วนรูปแบบสุดท้ายคือรูปแบบ time sharing (คือรูปแบบที่แบ่งสัดส่วนการโฆษณากัน เป็นการร่วมลงทุนระหว่างไอทีวีกับผู้จัดการข้างนอก โดยไอทีวีลงทุนในเรื่องค่าเวลาออกอากาศในช่วงเวลานั้น และผู้จัดการรายการลงทุนในเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการทั้งหมด เวลาโฆษณาที่มีทั้งหมดจากรายการก็จะแบ่งสัดส่วนกันไปเป็นแบบ 70/30 (ผู้จัดการได้ 70-ไอทีวีได้ 30) หรือ 60/40 (ผู้จัดการได้ 60-ไอทีวีได้ 40) สัดส่วนการแบ่งนี้แล้วแต่การตกลง รูปแบบของ time sharing เป็นรูปแบบที่นิยมเช่น ใช้

อยู่ในรายการของบริษัทบอร์นของไตรภพ หรือรายการของบริษัทกันตนา หรือรายการสาระแน หรือรายการของบริษัทโฟล์ฟลัส)

การทำข่าวของไอทีวีถือว่าเป็นหัวใจของสถานีจึงต้องจัดให้มีการประชุมทีมงานข่าวหรือจัดให้มีการสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์กับทีมงานข่าวอยู่เป็นประจำ เนื้อหาของการสัมมนาอบรมเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ หากสิ่งใดเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรพูดถึงจะจัดซ้ำ ๆ เช่น ความรับผิดชอบและความมีจริยธรรมของการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดี ส่วนการบริหารและการจัดการเรื่องกระบวนการบริหารงานในกองบรรณาธิการนั้นได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการฝ่ายข่าวเป็นผู้รับผิดชอบผู้บริหารของไอทีวีเชื่อในหลักการการจำแนกทางการตลาด (segmentation) ในขณะที่คนในองค์กรเชื่อเรื่องมวลชน (mass) ผู้บริหารมองว่าการจัดทำละคร เช่น "นรสิงห์" เป็นความสำเร็จของไอทีวีเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ดีให้มวลชนดู แต่เป็นมวลชนเด็กต่างจังหวัดซึ่งแตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นที่เป็นมวลชนทั่วไป ในทำนองเดียวกันกับ "ข่าวภาคค่ำ" กับรายการ "Hot News" และรายการ "คืนนี้กับสายสวรรค์" ควรจะเป็นลักษณะไหน ช่วงเวลาทั้งสามอยู่ในช่วงตั้งแต่ 6.30 น.- 22.30น. เป็น tone คล้าย ๆ กันในช่วงคนนิยมดู (prime time) แต่มีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันโดยคงชื่อของข่าวภาคค่ำ เพราะว่าข่าวค่านั้นเป็นสินค้ามวลชนซึ่งมีวาระดีครบทุกเรื่อง มีกลิ่นอายของชาวบ้านอยู่ในนั้น รายการ "คืนนี้กับสายสวรรค์" จะเป็นตัวเบรกให้บรรยากาศเบาลงเพราะเป็นรายการที่เน้นเรื่องของผู้หญิง แล้วต่อด้วย Hot News ซึ่งจะเป็นรายการของผู้ชายที่มีความกระฉับกระเฉงรวดเร็วทันสมัย ซึ่งผู้บริหารของไอทีวีมั่นใจว่าทั้ง 3 รายการนี้มีความชัดเจนและทิศทางของรายการไม่กว้าง ในทำนองเดียวกันที่ผู้บริหารยังคงเชื่อมั่นว่า การที่ไอทีวีเลือกทำละครเด็กเพราะมีจุดยืนที่ชัดเจนเนื่องจากละครเด็กพัฒนาการจากละคร "วัยซนคนมหัศจรรย์" มาเป็นละคร "นรสิงห์" เป็นความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายมาก จากเด็กอายุ 4-12 ปี มาสู่ฐานคนดูที่เป็นเด็กโตมากขึ้น รายการแต่ละรายการไม่ใช่มีมิติเดียวเพราะในรายการจะมีตลาดที่สามารถจำแนกมิติได้เสมอ เช่น ข่าวเช้า ข่าวเที่ยง ข่าวค่ำ หรือ Hot News นั้น คนดูต่างกัน ตัวอย่างเช่น ข่าวเช้ามีกลุ่มคนดูคือแม่บ้าน เนื้อหาสาระของข่าวต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มแม่บ้าน ผู้บริหารยังเชื่อมั่นว่าการที่ช่อง 3 รุกแรงมากเป็นเพราะไอทีวีทำรายการเข้าไปจัดทำให้ไอทีวีสามารถดึงฐานคนดูของช่อง 3 มาได้ แต่

เป็นความชำนาญของช่อง 3 ที่เคยทำรายการบันเทิงตลอดเวลา เมื่อมาทำรายการข่าวจึงมีความชำนาญในการจะทำข่าวให้มันเป็นเรื่องบันเทิงมากขึ้น ทำให้รายการข่าวนั้นติดตลาดได้เร็ว แต่ในระยะยาวแล้วไอทีวีเชื่อว่าจุดยืนที่เน้นข่าวแบบจริงจังเป็น academic จะยืนหยัดได้ ผู้บริหารไอทีวีแสดงความมั่นใจต่อไปว่า ช่อง 9 ได้ภาพพจน์ที่ดีว่าเป็น “knowledge base society” ทั้งๆ ที่จริงไอทีวีต่างหากที่เป็นอย่างนั้น แต่ได้สูญเสียตำแหน่งนี้ไปเพราะ พยายามที่จะไปเป็น Mass Entertainment อย่างไรก็ตามผู้บริหารไอทีวียอมรับว่า ช่อง 3 ทำการสื่อสารทางการตลาดได้ดีเพราะวัฒนธรรมองค์กรแบบช่อง 3 มีศิลปินดารามีความบันเทิงที่มีสีสันเป็นที่น่าสนใจของผู้ชมโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ทั้งที่ก่อนหน้านี้ไอทีวีมั่นใจในภาพลักษณ์ของตัวเองอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางส่วนเห็นว่าทุกฝ่ายทุกคนมีความสำคัญพอๆ กันต้องไปด้วยกันเป็นทีม และยอมรับความจริงว่าคนภายนอกมองว่ารายการข่าวของไอทีวีเป็นหัวใจสำคัญ แต่การขับเคลื่อนรายการของไอทีวียังต้องขึ้นกับการทำงานภายใต้การสนับสนุนจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติ CEO ของไอทีวีเป็นผู้กำหนดว่าจะเป็นรายการอะไรทิศทางไหน และออกอากาศเวลาใด เพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีนโยบายในการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในสายงานสายวิชาชีพของตน นโยบายหลักที่ใช้คือ Functional Competency หลังจากการประเมินผลแล้ว จะมีการจัดทำ Functional Training ให้กับพนักงานเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดหรืออ่อน โดยจะจัดการ Training ให้ตามสายวิชาชีพ ซึ่งทางด้านฝ่ายข่าวได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไว้เรียบร้อยแล้ว แต่สามารถเสนอหลักสูตรเฉพาะทางของฝ่ายข่าวเอง เช่น ขอให้นักวิชาการคนนี้มาสอนหน้าที่ของนักสื่อสารมวลชน หรือด้านจริยธรรม ทางฝ่ายฝึกอบรมจะจัดการหรือติดต่อไปให้ ตัวอย่างที่ทางฝ่ายข่าวเคยจัดอบรมสัมมนาเช่น “การเสนอข่าวในเชิงลึก” หรือ “การเสนอข่าวโดยไม่ให้ถูกฟ้อง” แต่ปัญหาที่ผ่านมาก็คือพนักงานเข้ารับการอบรมไม่มาก ทั้งนี้เป็นเพราะหัวหน้ารับเรื่องไปแล้วกลับไม่วางแผนการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้เข้าฝึกอบรมไม่ได้เพราะติดภาระงาน ทั้งๆ ที่ไอทีวีจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานปีหนึ่งๆ เป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของ Corporate KPI (key performance indicators) เนื้อหาส่วนมากในการจัดฝึกอบรมพนักงานจะเน้นไปในเรื่องภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค การบริหารความขัดแย้ง

หรือการแก้ปัญหา โดยเฉพาะผู้สื่อข่าวหรือว่าสายข่าวอาจยังมองไม่เห็น ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม ซึ่งต้องทำให้พนักงานเข้าใจมากขึ้นว่ามันมีความจำเป็นมากแค่ไหน

โดยสรุป การทำงานของสถานีโทรทัศน์ไทยยังคงให้ความสำคัญตัวผู้บริหารซึ่งยังมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบและเนื้อหาของการนำเสนอ ในการผลิตรายการของสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ต้องรับนโยบายมาจากผู้บริหารข้างบนดังเช่นนโยบายในปีที่ผ่านมาให้นั้นรายการประเภทผู้หญิง ส่วนในปีนี้นั้นให้นั้นรายการเด็กและรายการข่าวให้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งเดิมรายการสดจะเป็นเรื่องของฝ่ายข่าวรับผิดชอบเพราะรายการข่าวออกรายการสดอยู่แล้ว แต่พอนโยบายให้มีรายการสดเพิ่มมากขึ้นทำให้ฝ่ายผลิตต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบ นอกเหนือจากรายการข่าวซึ่งกลายเป็นจุดขายใหม่ของช่อง 3 แล้ว บทบาทเดิมในเรื่องการจัดละครได้ปรับปรุงใหม่ นอกจากต้องไปให้ผู้จัดภายนอกมาเซ็นสัญญาแล้ว ยังให้ผู้จัดหาศิลปินดารามาเอง แต่ขณะนี้ทางสถานีเป็นผู้สร้างศิลปินดารามาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งมีนักแสดงที่สามารถเรียกมาใช้งานได้ทันทีซึ่งช่วยให้สะดวกในการวางตัวนักแสดงต่างๆ ได้คล่องขึ้น ส่วนสถานีช่อง 11 ต้องอยู่ในข้อบังคับของมติของคณะรัฐมนตรีที่ให้ผังรายการของช่อง 11 ต้องมีข่าวสาร 40% รายการเด็กและเยาวชน 10% รายการสาระความรู้ 40% และรายการกีฬาและบันเทิง 10% โดยคาดหวังให้ช่อง 11 เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล และเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ส่วนสถานีของภูมิภาคจะให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายข่าวสารไปสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการกันเอง โดยให้สำนักประชาสัมพันธ์เขตทั้งหมดเป็นศูนย์กลางในการผลิตรายการ อย่างไรก็ตามการทำผังรายการของช่อง 11 ให้นั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะช่อง 11 มักได้รับคำสั่งทางราชการให้ถ่ายทอดสดงานต่างๆ ทำให้รายการที่วางไว้ล่วงหน้าต้องถูกย้ายถูกปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ในกรณีของไอทีวีซึ่งตามหลักการแล้วไอทีวีมีการรอบการทำผังจากข้อสัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี (สปน.) โดยเฉพาะเวลา 19.00- 21.30 น. นั้นต้องเป็นรายการข่าวสารและสาระซึ่งมีสัดส่วนข่าวอยู่ 30.66 และสัดส่วนข่าวสารและสาระรวมกัน 70.34 เวลา นอกเหนือจากนั้นจึงเป็นรายการบันเทิงได้ อาจกล่าวได้ว่าฝ่ายการตลาดของไอ

ที่มีบทบาทในการตัดสินใจเลือกรายการมาลง หากทางฝ่ายรายการสนใจทำรายการใดต้องปรึกษาร่วมกันกับการตลาดว่าจะวางกลยุทธ์ทางการตลาดและวางกลยุทธ์ในการขายอย่างไร และจะลงในช่วงเวลาไหนจึงเหมาะสม

บทสรุป

การทำงานในเชิงวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยแตกต่างกันไม่ว่าหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นหนังสือพิมพ์ประเภทอะไร ตัวอย่างเช่น การหาข่าวของหนังสือพิมพ์มติชนจะแบ่งเป็นโต๊ะข่าว โดยมีโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ในปัจจุบันการทำข่าวต้องเน้นความลึกมากขึ้น อันมีส่วนทำให้การรับนักข่าวในระยะหลังต้องรับคนที่จบมาตรงตามสาขา แต่กระนั้นต้องผ่านการอบรมในเรื่องการทำข่าวหรือฝึกไประหว่างการทำงาน ยกเว้นทางด้านวารสารศาสตร์หรือนิเทศศาสตร์มักจะรับเข้ามาทำงานได้ทุกโต๊ะข่าว ในปัจจุบันมีการขยับขยายเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่น การเพิ่มโต๊ะข่าวสตรี หรือจากโต๊ะข่าวซึ่งไม่มีหน้าข่าวมามีหน้าข่าวรองรับโต๊ะข่าวด้วย แต่เดิมการส่งข่าวของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ใช้วิธีการโทรศัพท์เข้าไป คนในโรงพิมพ์ต้องจดข่าวจากการฟังโทรศัพท์ เนื้อหาของข่าวมักเขียนจากความเข้าใจในสิ่งที่จดจำได้ การเขียนข่าวแบบเก่าจึงมีความสนุกอ่านต่อเนื่องกันไป ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เขียนเป็นตอนๆจากนักข่าวแต่ละคนพิมพ์รอไว้ในเครื่องตัดหัวแต่งท้ายแล้วเอามาต่อกันแบบจิ๊กซอร์ซึ่งทำให้การเขียนข่าวในปัจจุบันวุ่นวายน่าเบื่อ การแบ่งโต๊ะข่าวหรือที่ฐานเศรษฐกิจเรียกว่าสายข่าว หัวหน้าสายงานต้องดูแลข่าวและนักข่าวได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าวที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนจำนวนมาก การวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้องดูที่ความสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ทั่วไปเช่นของสยามกีฬา บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก.ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวย หรือแผนกฟุตบอล หากไม่มีข่าว

สำคัญ ผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณากันเองเพื่อจัดความสำคัญในการนำเสนอข่าว แม้นิตยสารจะมีเวลาการทำงานก่อนปิดเล่มที่นานกว่าหนังสือพิมพ์ แต่การเร่งปิดเล่มต้นฉบับเป็นปัญหาหนักของนิตยสารเสมอๆ แม้นิตยสารเช่นขวัญเรือนจะแยกคนทำงานตามประเภทของงาน แต่ก็ประสบปัญหาเช่นเดิม โดยเฉพาะบทสัมภาษณ์มักจะถอดเทป เกลาสำนวน ร้อยเรียง และค้นข้อมูลประกอบ ต้องใช้เวลานานมาก นักเขียนนิตยสารต้องเขียนได้ลึก ชวนอ่าน และต้องง่ายเพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน การทำงานในแต่ละฉบับต้องอาศัยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุม แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสมัครใจ ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆควรมีเรื่องหลักๆอะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อนนิตยสารจะวางแผนนิตยสารสกุลไทยไม่แตกต่างจาก Living etc แต่ Living etc จะวางแผนเป็นปีระหว่างเดือนก.ย - ต.ค. ซึ่งจะกำหนดในปีหน้าทั้งปีถึงสิ่งที่กองบก.ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และฟรีแลนซ์ ซึ่งทางนิตยสารต้องมีโครงร่างเนื้อหา (theme) ให้ลูกคำทราบว่าเป็นปีนิตยสารจะทำอะไรบ้าง นิตยสารบางเล่มเช่น บ้านและสวน จำเป็นต้องใช้นักเขียนที่เป็นมัณฑนากร สถาปนิก หรือภูมิสถาปนิก บางเล่มเช่น อสท. การออกไปทำสารคดีต้องขึ้นกับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ที่สำคัญคือต้องรออนุมัติตามลำดับชั้นกว่าจะเดินทางออกไปทำสารคดีได้ อันแตกต่างไปจาก Honeymoon+Travel ที่มีข้อมูลในการเขียนมากเนื่องจากอาศัยจังหวะหรือเป็นกระแสของตลาด หัวใจของคนทำงานอยู่ที่ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องเข้าใจคอนเซ็ปต์ของเล่มโดยตลอดในการวางรูปเล่มให้ออกมาในลักษณะ เรียบง่าย เท่ และดูดี โดยเฉพาะการเลือกภาพ ส่วนนิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor และ Marie Claire การทำงานของกองบรรณาธิการจะต้องมีผู้แทนระดับภาคจากบริษัทแม่เข้ามาพิจารณาด้วย ส่วนในประเทศจะมีผู้อำนวยการเป็นผู้กลั่นกรองงานทั้งหมดโดยเฉพาะจากบรรณาธิการและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ซึ่งตำแหน่งทั้งสองถือว่าเป็นหัวใจในการผลิตนิตยสารซึ่งจะต้องควบคุมทีมงานในระดับล่างต่อไป ในกรณีสถานีวิทยุแต่ละแห่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันในแง่เอกลักษณ์

ของเนื้อหาที่น่าสนใจ นอกจากวิธีการทำงานที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมี 2 เครือข่าย คือ ส่วนแรก รายการจะเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมระดับชาติซึ่งรับผิดชอบโดยวิทยุเครือข่าย และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาที่ดำเนินการโดยภูมิภาคหรือท้องถิ่น การนำเสนอเป็นทั้งการบันทึกเทปรายการและการถ่ายทอดสด ในรายการที่ไม่สำคัญที่ไม่ใช่วาระแห่งชาติจะใช้นักข่าวความถี่ในระบบ AM เป็นหลักในการถ่ายทอด หากคิดว่าประชาชนให้ความสนใจและอยู่ในกระแส เช่น เรื่องการอภิปรายไม่ไว้วางใจ หรือการแถลงนโยบายสำคัญของรัฐบาลต่อสภา ก็ใช้คลื่น 92.5 เป็นตัวแม่ในการถ่ายทอดสัญญาณ หากเป็นรายการบันทึกเทปจะสนับสนุนให้หน่วยราชการอื่นเข้ามาใช้ในลักษณะของการประสานความร่วมมือ รายการประเภทนี้เป็นการผลิตจากสวท.เป็นบางส่วน กล่าวคือ ทางสวท.เป็นคนจัด ส่วนเนื้อหาจากการประชุมร่วมกัน สำหรับอสมท.ได้ปรับการบริหารในเชิงวารสารศาสตร์โดยการบริหารจัดการเป็นเรื่องของ อสมท. ส่วนการทำงานเป็นนักจัดรายการภายนอกโดยเนื้อหารายการควรเป็นกิจกรรมที่จับต้องได้ และสามารถหาเงินจากจากรายการได้ นอกจากนี้ต้องมีการนำเสนอข่าว การทำข่าวเต็มชั่วโมงเป็นหน้าที่ของทางสถานี ในขณะที่ข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย สถานีใหญ่เช่น วิทยุทบ.อาจมีปัญหาเพราะการทำงานขึ้นอยู่กับบุคลากรของผู้บังคับบัญชา แต่กระนั้นหน้าที่หลักของสถานีวิทยุกองทัพเพื่อชี้แจง ตอบโต้ หรือทำความเข้าใจอย่างรวดเร็วต่อข่าวที่เสนอจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ นอกเหนือจากผู้สื่อข่าวต้องติดตาม ผบ.ทบ.และสามารถรายงานสดเนื่องจากมีเวลารองรับเสมอในการออกอากาศ แม้เวลาส่วนหนึ่งจะนำมาทำธุรกิจทั้งให้เช่าเหมาหรือทำในนามของสถานีวิทยุทบ. วิทยุกองทัพบกยังมีศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกเป็นหน่วยงานที่ผลิตข่าวเพื่อสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์แต่มีหัวหน้าศูนย์ดูแล เป็นคนของสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 สำหรับสถานีระดับกลางเป็นเอกชนที่เช่าเวลาในลักษณะเครือข่ายเช่นร่วมด้วยช่วยกันซึ่งใช้สื่อมวลชนให้เป็นสื่อกลางในการเป็นกระบอกเสียงให้ชาวบ้านหรือคนในสังคมโดยเป็นศูนย์ข้อมูลในเรื่องสาธารณูปโภค รวมไปถึงอุบัติเหตุ และทุกเรื่องที่คนขอความช่วยเหลือซึ่งคนในสังคมจะช่วยเหลือหาทางออก ร่วมด้วยช่วยกันมีสำนักข่าว INN สนับสนุนในด้านข่าวกลาง อีกเครือข่ายคือสถานีวิทยุกองปราบฯที่เช่าเวลาโดยบริษัทห้องบันทึกเสียงรุ่งสยามซึ่งผลิตรายการเกี่ยวกับละคร รายการเพลง รายการสารคดี

และสารคดีถึงละคร ส่วนสถานที่ที่เป็นเครือข่ายเล็กเช่น สถานีวิทยุมก.ทำหน้าที่ในการให้ความรู้ในแง่ของข้อมูลข่าวสารที่เน้นหนักเนื้อหาทางการเกษตรกับวิชาความรู้รอบตัว วิทยุจุฬามีนโยบายการทำข่าวที่เน้นข่าวการศึกษาเพื่อทำให้ผู้ฟังซึ่งอยากฟังข่าวการศึกษาต้องฟังที่สถานีวิทยุจุฬา ส่วนสถานีวิทยุศึกษาของกศน. ซึ่งมี 2 เครือข่าย เครือข่ายแรกเป็นรายการสำหรับวิทยุโรงเรียนจัดโดยสวศ. เครือข่ายที่สองเป็นวิทยุเพื่อการศึกษาออกโรงเรียนซึ่งออกอากาศเพื่อการศึกษาทั่วไปหรือเป็นการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งมีทั้งข่าว สารบันเทิง ความรู้ต่างๆ สำหรับการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไทยยังคงต้องให้ความสำคัญกับตัวผู้บริหารซึ่งยังมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบและเนื้อหาของการนำเสนอ ในการผลิตรายการของช่อง 3 ต้องรับนโยบายมาจากผู้บริหารโดยเฉพาะรายการข่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งเดิมรายการสดจะเป็นเรื่องของฝ่ายข่าวรับผิดชอบเพราะรายการข่าวออกสดอยู่แล้ว แต่พอนโยบายให้มีรายการสดเพิ่มมากขึ้นทำให้ฝ่ายผลิตต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบ นอกเหนือจากรายการข่าว บทบาทเดิมในเรื่องการจัดละครได้ปรับปรุงใหม่ นอกจากต้องไปให้ผู้จัดภายนอกมาเซ็นสัญญาแล้ว ยังให้ผู้จัดหาดารานักแสดงมาเอง แต่ขณะนี้ทางสถานีเป็นผู้สร้างดารานักแสดงมาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งมีนักแสดงที่สามารถเรียกมาใช้งานได้ทันที ส่วนสถานีช่อง 11 ต้องอยู่ในข้อบังคับของมติของคณะรัฐมนตรีที่ให้ผังรายการของช่อง 11 ต้องมีข่าวสาร 40% รายการเด็กและเยาวชน 10% รายการสาระความรู้ 40% และรายการกีฬาและบันเทิง 10% โดยคาดหวังให้ช่อง 11 เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล และเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ส่วนสถานีของภูมิภาคจะให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายข่าวสารไปสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการกันเอง โดยให้สำนักประชาสัมพันธ์เขตทั้งหมดที่มีเป็นศูนย์กลางในการผลิตรายการอย่างไรก็ตามการทำผังรายการของช่อง 11 ให้นิ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะช่อง 11 มักได้รับคำสั่งทางราชการให้ถ่ายทอดสดงานต่างๆ ในกรณีของไอทีวีซึ่งตามหลักการแล้วไอทีวีมีกรอบการทำผังจากข้อสัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะเวลา 19.00- 21.30 น. นั้นต้องเป็นรายการข่าวสารและสาระซึ่งมีสัดส่วนข่าวอยู่ 30.66 และสัดส่วนข่าวสารและสาระรวมกัน 70.34 เวลา นอกเหนือจากนั้นจึงเป็นรายการบันเทิงได้ อาจกล่าวได้ว่าฝ่ายการตลาดของไอ

ที่วิมิบทบาทในการตัดสินใจเลือกรายการมาลง หากทางฝ่ายรายการสนใจทำรายการใดต้องปรึกษาร่วมกันกับฝ่ายการตลาดว่าจะวางกลยุทธ์ทางการตลาดและวางกลยุทธ์ในการขายอย่างไร และจะลงในช่วงเวลาไหนจึงเหมาะสม

ความสำเร็จกับอนาคต

ในหัวข้อนี้เป็นการประเมินความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ แนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต และการบริหารงานในอนาคต

ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อหนังสือพิมพ์

ในองค์การของหนังสือพิมพ์มติชนการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมคณะกรรมการบริหาร โดยกรรมการผู้จัดการจะแถลงภาพรวมของกิจการหนังสือพิมพ์มติชน โดยฝ่ายจัดจำหน่ายจะมารายงานความเคลื่อนไหวของระบบตลาดหนังสือพิมพ์โดยรวม อันที่จริงมีการประเมินตลอดเวลาเพียงแต่มีการรายงานในที่ประชุมเดือนละครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปหาแนวทางแก้ไขตามบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ การที่มติชนมีอายุนานหลายสิบปี พร้อมกับการทำหน้าที่ของพนักงานที่ยืนหยัดอยู่กับองค์การทำให้หนังสือพิมพ์ได้รับความเชื่อถือในวงการ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จที่สำคัญ โดยภาพที่พยายามเป็นหนังสือพิมพ์ของประเทศถือเพราะมีความเป็นมืออาชีพ คนทำงานหนังสือพิมพ์ต้องระมัดระวังกับการประเมินสถานการณ์ในการเลือกนำเสนอข่าวซึ่งหนังสือพิมพ์อาจเคยนำเสนอด้วยความผิดพลาด แต่ต้องเป็นความผิดพลาดที่ได้ใช้วิจารณ์จนถึงที่สุดแล้ว และเมื่อผิดพลาดก็ต้องคิดแก้ไขปรับปรุงอย่างผู้ที่มีจรรยาบรรณ เนื่องจากเสียงสะท้อนจากสังคมจะคอยตรวจสอบการนำเสนอของหนังสือพิมพ์นอกเหนือจากการควบคุมทางกฎหมาย ความสำเร็จในการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์ทราบได้จากการประเมินด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องจ้างบริษัทวิจัยเพื่อประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ อาจมีการวิจัยที่ทำแบบสมัครเล่นเช่นให้นักศึกษาที่มาฝึกงานออกไปสอบถามคนทั่วไปหรือเอเยนต์หรือตามแผง อันที่จริงผลงานวิจัยที่ใช้ส่วนใหญ่ซื้อมาจาก Ac Nelson ซึ่งองค์การทางสื่อใช้งานวิจัยของบริษัทนี้เพื่อ

การตลาดมากกว่า งานวิจัยในบริษัทสังกัดอยู่ในฝ่ายโฆษณา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างฐานข้อมูลมากกว่าการทำวิจัยที่ครบวงจร ข้อมูลที่ได้มักมาจากหน่วยงานที่ติดต่อข่าวสารผ่านมาทางกองบรรณาธิการ เครือข่ายข้อมูลมาจากตัวเลขการแข่งขันในตลาดหนังสือพิมพ์ ตลาดนิตยสาร และตลาดพ็อคเก็ตบุ๊ก ในทำนองเดียวกันมีการจัดเก็บข้อมูลสถิติของพนักงาน สำหรับการบริหารงานสื่อสารมวลชนในอุดมคติในสายตาของนักบริหารของมติชนคือต้องการให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีมาก สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพ กระจายไปในพื้นที่กว้างหาข่าวลึกข่าวกว้างให้คนได้รับข่าวสารได้ไว และยอดจำหน่ายสูง แต่กระนั้นหากใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเล็กน้อยทดแทนการใช้เทคโนโลยีบางอย่าง สามารถให้คนมีงานทำ คนจะได้มีความคิด มีการเลี้ยงชีพ และได้ทำเรื่องที่เป็นประโยชน์ เป็นสิ่งที่น่าจะภูมิใจกว่าการใช้เทคโนโลยีมากเกินไปเพราะได้ช่วยเหลือสังคม ในทางปฏิบัติการทำงานมักต้องตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับปริมาณคนทำงาน ประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายอยู่เสมอ

ในกรณีของเดลินิวส์สามารถบรรลุเป้าหมายร้อยละ 70 โดยประมาณ ที่เหลือเนื่องจากปัญหาของคน เพราะยังมีคนจำนวนหนึ่งที่ยังเฉื่อยอยู่ การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสินค้าหนังสือพิมพ์ที่แท้จริงไม่ใช่กระดาษหรือสิ่งอื่นที่มองเห็นได้ แต่เป็นสมองของคนในองค์การที่คนอ่านซื้อมาบริโภค หากคนทำข่าวไม่มีความคิดสร้างสรรค์ก็กิจการหนังสือพิมพ์ก็ไปไม่รอดเพราะไม่มีผู้อ่านอย่างซื้อความคิดเก่าๆและจำเจ บางที่ต้องจ้างบริษัทวิจัยเพื่อดูความต้องการจากข้างล่างขึ้นมาว่าสิ่งที่ทำอยู่ตอบสนองความต้องการของคนในสังคมได้หรือไม่ และหน้าไหนของหนังสือพิมพ์ยังมีจุดอ่อนที่ต้องเข้าไปเสริม ในการประเมินความสำเร็จในการทำงานตรงตามความต้องการของคนอ่านโดยเฉพาะการดอกย้าจุดแข็งคือความเป็นกลางของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ และความเป็นธรรมกับคนที่ตกเป็นข่าว รวมทั้งคอลัมน์ช่องทางทำกินซึ่งเป็นการสอนอาชีพให้คนทำมาหากินสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย แต่ยังมีปัญหาในเรื่องหน้าตาของการจัด dummy ยังไม่เป็นหมวดหมู่และสับสน ถึงกระนั้นแนวโน้มของหนังสือพิมพ์คงไม่ปรับเปลี่ยนหน้าตาที่แตกต่างจากไปปัจจุบัน เนื่องจากยังคงลักษณะเป็น broad sheet อยู่ แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อวิถีชีวิตคนในเรื่อง

การเดินทางเปลี่ยนไป ที่ผ่านมคนไทยยังซื้อหนังสือพิมพ์กลับไปอ่านที่บ้าน ในขณะที่บางประเทศคนอ่านหนังสือพิมพ์ขณะเดินทางในรถไฟใต้ดิน อ่านเสร็จก็ทิ้งไป เมื่อถึงตรงจุดนั้นอาจต้องเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ในลักษณะที่ต้องพกพามีลักษณะเป็นข่าวสั้น ๆ มากขึ้น คล้ายคลึง SMS ที่บางวันส่งมาถึง 40 message เพียงเดือนละ 29 บาท ทั้งยังสามารถติดตามได้ซึ่งปริมาณแค่นี้ยังอ่านไม่ได้ตลอดครบถ้วน ส่วนอุดมคติในการทำงานของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์อาจมีการเล่นเนื้อหาและนำเสนอข่าวของบุคคลที่เป็นพวกชายขอบ ด้วยความที่หนังสือพิมพ์เป็นธุรกิจมากขึ้น ในปัจจุบันเสียงของคนพวกนี้จึงไม่ค่อยมีความหมาย ถ้าสามารถทำให้เสียงพวกนี้มีความหมายขึ้นก็จะช่วยสังคมได้มากขึ้นด้วย ในอดีตนักข่าวใหม่ ๆ ชอบทำข่าวความทุกข์ร้อนของชาวนาและความไม่เป็นธรรมของแรงงาน แต่เดี๋ยวนี้เรื่องพวกนี้หายไปจากวงจรหนังสือพิมพ์ ถึงแม้จะมีการนำเสนออีกเป็นการนำเสนอในรูปแบบเดิม ๆ เพียงแต่เป็นเป็นตัวละครใหม่ การไม่ให้ความสำคัญอาจเป็นเพราะว่าคนพวกนั้นไม่ใช่กลุ่มคนอ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือพิมพ์ และการทำงานของหนังสือพิมพ์ก็คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายมากเกินไปจนขาดการมององค์รวมของปัญหาสังคม

ในการประเมินความสำเร็จของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจไม่ได้เป็นการประเมินโดยตรง การตรวจเช็คสุขภาพของหนังสือพิมพ์ทำเป็นครั้งคราว ครั้งสุดท้ายทำวิจัยเมื่อสามปีที่แล้วโดยจ้างบริษัทโฆษณามาทำวิจัยตลาดและกลุ่มคนอ่านฐานเศรษฐกิจ ในระยะหลังบริษัททำกันเอง ในขณะเดียวกันใช้ข้อมูลจาก AC Neilson ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ของฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจของคนมีอายุที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง ฐานะขององค์กรมั่นคงเพราะดีกทำงานใหญ่โตอยู่ในทำเลที่คนเห็น ซึ่งคนภายนอกเข้าใจเช่นนั้น ความจริงเป็นความสำเร็จในอดีต จากการวิจัยทำให้ต้องปรับภาพลักษณ์ของฐานเศรษฐกิจให้ดูอ่อนหรือหนุ่มขึ้น เพิ่มเนื้อหาให้กับสตรี แม้ว่าฐานเศรษฐกิจจะได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้อ่านทุกวัย อันที่จริงสื่อสิ่งพิมพ์แบบที่เป็นอยู่อาจจะต้องเปลี่ยนไปเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แต่ที่เปลี่ยนไปไม่ได้เพราะการโฆษณาในอินเทอร์เน็ตยังไม่เป็นที่กว้างขวาง banner ที่ปรากฏในเว็บไซต์เหมือนของแถม และข่าวจากโทรศัพท์มือถือไม่ใช่ข่าวทั้งหมดที่เกิดขึ้นในบ้านเมือง เพียงแต่ปริมาณของข่าวสารที่ส่งเข้ามาก็สร้างความรู้สึกว่าร่ำรวยแล้ว ตัวอย่างเช่น Thailandsport

online ในช่วงฤดูกาลบอลโลก วันๆหนึ่งมีไม่ต่ำกว่าสองแสนคลิก แต่แทบไม่มีโฆษณา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสื่อมันไปข้างหน้า แต่รายได้ของสื่อมันไม่ไปด้วย ยังคงอยู่ตรงหนังสือพิมพ์ ปัญหาในอนาคตจึงอยู่ที่การกระตุ้นคนอ่านซึ่งมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับประชากรทั่วประเทศ ยอดขายสูงสุดของไทยรัฐถึงแม้จะเป็นล้านฉบับต่อวันก็ไม่ได้มีจำนวนมากเลยเมื่อเทียบกับคนทั้งประเทศ แม้แต่หนังสือออกตลาดทั้งปีนับหมื่นปก ปีน้อยที่สุดประมาณ 3,500 ปก วันหนึ่งแสดงว่าไม่ต่ำกว่าสามสิบกว่าปก แต่ไม่ได้แปลว่าขายได้ทุกเล่ม ทั้งนี้เพราะไม่ได้กระตุ้นคนอ่านมากกว่า ก่อนวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ฝ่ายจัดจำหน่ายออกไปสำรวจย่านถนนสีลม สาทร เพชรบุรีตัดใหม่ และส่งนักข่าวไปไล่ตระเวนทำข่าวในพื้นที่อุทยานี่ นครสวรรค์ หรือชัยนาท กลับปรากฏว่ายอดขายเพิ่มขึ้นมากสามารถขยายตลาดออกไปได้

สยามกีฬาไม่แตกต่างไปจากหนังสือพิมพ์อื่นที่ไม่ค่อยทำการสำรวจหรือวิจัย แต่ทราบจากผลพลอยได้ที่สถาบันวิชาการทำวิจัย เช่น ทราบว่านอกจากคนสนใจอ่านข่าวกีฬาจากไทยรัฐและเดลินิวส์ แล้วรองลงมาคนจะอ่านจากสยามกีฬา ซึ่งเทียบกันหน้าต่อหน้าแล้วข่าวกีฬาของสยามกีฬาเข้มข้นกว่า อย่างมากที่สยามกีฬาทำการประเมินตัวเองก็จากการแทรกแบบสอบถามไว้ในหนังสือพิมพ์ เพื่อต้องการทราบว่าคนอ่านต้องการอะไรเพิ่มเติมหรือลักษณะใดที่พึงพอใจ ความสำเร็จขององค์กรก็ต้องประเมินเป็นปีๆไปขึ้นกับยอดขาย การยอมรับจากคนอ่าน โบนัส และ event ของการแข่งขันกีฬาใหญ่ เมื่อมีต้นทุนที่ได้จากยอดขายและโฆษณาที่ลง สื่อหนังสือพิมพ์ก็สามารถที่จะสร้างสรรค์ทุกอย่างได้ เช่น หากจะไปดูกีฬาที่ไหนสามารถสั่งซื้อตั๋วโดยตัดคู่มือจากหนังสือพิมพ์แล้วไปดูได้เลย หรือมีศูนย์ข้อมูลที่สามารถสนองภาพนักกีฬา หรือประวัตินักกีฬาสามารถจัดส่งให้สมาชิกได้ทันที อย่างไรก็ตามการวิจัยด้วยการไปสำรวจเพื่อสนองความต้องการของผู้อ่านทำได้ยาก งานวิจัยผู้บริโภคอาจใช้ไม่ได้เพราะผู้อ่านไม่นิ่งมีขอบเขตความต้องการกว้างหลากหลายรสนิยมเช่น ผู้อ่านบางกลุ่มอยากให้ลงราคาพนัน บางกลุ่มไม่อยากให้ลงรูปโป๊ หรือบางกลุ่มอยากให้ลงรูปนักกีฬาสาวๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามแนวโน้มคนไทยจะสนใจเรื่องกีฬามากขึ้น การใช้อินเทอร์เน็ตอาจทำให้คนอ่านหนังสือพิมพ์ลดลงไปซึ่งต้องพร้อมในการบริหารงานให้เป็นสากล เป้าหมายจึงอยู่ที่การมี event ทางกีฬามากๆ

โดยเฉพาะหากมีกีฬาอาชีพไม่ว่าในไทยหรือต่างชาติโดยเฉพาะฟุตบอลอาชีพ การทำหนังสือพิมพ์กีฬาจะก้าวไปได้ไกลเช่นหนังสือพิมพ์กีฬาที่ประเทศเกาหลีมี ยอดขายวันละประมาณล้านฉบับ แต่ที่ผ่านมาก็กีฬาในประเทศไทยไม่ได้รับความสำคัญมากพอ งบประมาณของรัฐจัดสรรมีไม่มาก และสมาคมกีฬาไม่มีการพัฒนานักกีฬาไทยให้แข็งแกร่งสุดขีดได้ อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์ของสยามกีฬาคือการทำอะไรเพื่อที่จะครองอันดับ 1 ยาวนานที่สุด สามารถรักษามาตรฐานข่าว ติดตามข่าวเจาะ ทราบทันทีที่ตกข่าว ตกข่าวเพราะอะไร และความใส่ใจในการทำข่าวของนักข่าว

โดยสรุป หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีมุมมองความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การของหนังสือพิมพ์มีมติชนมีการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมคณะกรรมการบริหาร โดยกรรมการผู้จัดการจะแถลงภาพรวมของกิจการหนังสือพิมพ์มีมติชน และฝ่ายจัดจำหน่ายจะมารายงานความเคลื่อนไหวของระบบตลาดหนังสือพิมพ์โดยรวม อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์มีมติชนอยู่ที่การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีพอสมควร สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพ กระจายวงกว้าง หาข่าวลึกข่าวกว้างให้คนได้รับสารได้รวดเร็ว และยอดจำหน่ายสูง เป้าหมายของเดลินิวส์ประสบความสำเร็จร้อยละ 70 จากที่ตั้งความหวังไว้ ที่เหลือเนื่องจากปัญหาของคน เพราะยังมีคนจำนวนหนึ่งที่ยังเฉื่อย การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสินค้าหนังสือพิมพ์ที่แท้จริงไม่ใช่กระดาษแต่เป็นสมองของคนในองค์การที่คนอ่านซื้อมาบริโภค อุดมคติของเดลินิวส์อยู่ที่ความเป็นกลางและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับคนที่ตกเป็นข่าว ส่วนความสำเร็จของหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองพึ่งคนอ่านในวัยหนุ่มสาวเป็นหลัก มีภาพลักษณ์ของความมั่นคงเนื่องจากอาคารที่ทำงานใหญ่โตและอยู่ในทำเลที่คนเห็น สยามกีฬาประเมินความสำเร็จขององค์การเป็นปีๆไปเพราะขึ้นกับยอดขาย การยอมรับจากคนอ่าน โบนัส และเหตุการณ์ที่มีการแข่งขันกีฬาใหญ่ โดยคาดหวังว่าจะทำหนังสือพิมพ์อย่างไรเพื่อที่จะครองอันดับ 1 ยาวนานที่สุดซึ่งสามารถรักษามาตรฐานข่าวและติดตามข่าวเจาะให้ผู้อ่านพึงพอใจ

ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อนิตยสาร

ขวัญเรือนเป็นตัวอย่างของนิตยสารที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ในอดีตการทำนิตยสารเพื่อให้ผู้อ่านเสพติดโดยเฉพาะกับนวนิยาย ผู้อ่านที่ติดนิยาย เวลาที่ไม่ได้อ่านจะไม่เป็นสุข ต้องพยายามหามาอ่านให้ได้แม้จะต้องเดินไปซื้อเอง หรือถ้าเป็นสมาชิกก็จะกระวนกระวายใจที่นิตยสารมาส่งช้า สำหรับเด็กยุคนี้ อาจจะติดนิตยสารน้อยลง ความสำเร็จของสื่อนิตยสารจึงอยู่ที่การให้บริการที่ตรงเวลา พอถึงเวลาผู้อ่านจะได้อ่านทันทีเป็นกิจวัตรประจำวันในวันที่นิตยสารมาถึง ถ้าหากนิตยสารออกไม่ตรงเวลา คนจะหันไปอ่านนิตยสารเล่มอื่น เพราะอันที่จริง นิตยสารหลายเล่มมีความใกล้เคียงกันมาก วันที่ออกและจำหน่ายนิตยสาร สะท้อนถึงผลสำเร็จด้วย นิตยสารควรออกวันอังคารดีที่สุด รองลงมาเป็นวันพุธ พฤหัสบดี หรือศุกร์ซึ่งบางคนอาจซื้อติดมือกลับไปอ่านที่บ้าน วันเสาร์และอาทิตย์ เป็นวันหยุดเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้นิตยสารออกไม่ตรงเวลา ส่วนวันจันทร์เป็นวันเริ่มต้นสัปดาห์ซึ่งผู้อ่านยังวุ่นวายกับงานที่เร่งรัดและเป็นวันที่ขนส่งนิตยสารออกสู่ต่างจังหวัด หากเป็นรายปักษ์จะออกช่วงวันที่ 10-12 หากเป็นวันหยุดต้องเลื่อนออกไปเพื่อรอเล่มที่พ่วงไปด้วย นิตยสารอาจเป็นหนังสือที่ซื้อแบบเข้าหั้นแบ่งกันอ่าน หรือสลับซื้อคนละฉบับ ในการประเมินผลการทำงานพบว่าผู้อ่านส่วนใหญ่ อยากให้คงที่ในเรื่องรูปแบบเดิมเอาไว้เพราะกลายเป็นสัญลักษณ์หรือเอกลักษณ์ไปแล้ว ขนาดของนิตยสารขวัญเรือนที่เป็นอยู่ทางอ่านง่ายดีอยู่แล้ว เข้ากับยุคสมัย สามารถพกพาง่าย และเปิดอ่านไม่ยาก กระดาษก็ไม่ต้องดีมาก เพราะสามารถอ่านนิยายได้อยู่แล้ว คนซื้อขวัญเรือนเพราะนิยาย หากขยายขนาดเล่มให้ใหญ่ขึ้น เล่มต้องบางลง หากทำเช่นนั้นเท่ากับให้ความสำคัญกับการโฆษณาอย่างเดียว เป้าหมายแท้จริงอยู่ที่การให้หนังสืออยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป จริงๆแล้ว การแตกไลน์ของโรงพิมพ์มีอยู่แล้วเช่นหนังสือวัยรุ่นอย่าง I spy , J spy ที่อยู่ในบริษัทเดียวกัน หนังสือแนวนั้นระยะขายไม่ยืนยาวจะนิยมอยู่ช่วงหนึ่งในช่วงที่อยู่ในกระแส หรือในกลุ่มงานฝีมือก็มีหนังสือในเครือออกมาเล่มหนึ่งเป็นงานศิลปะไทยกับต่างประเทศเข้ามาผสมกันเป็นฝีมือจากคนล้วนๆ ความสำเร็จของนิตยสารสกุลไทยถือหลักที่ว่า การทำหนังสือไม่ควรต้องรื้อให้มีคู่แข่ง เพราะนิตยสารที่จะครองใจคนอ่านให้อยู่ยาวนานได้ต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา คือ มีการสำรวจตรวจสอบ ศึกษาสถานการณ์โดยรอบ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

เปิดใจกว้าง และว่องไวต่อการทำงานปรับปรุงและพัฒนา นิตยสาร คนทำหนังสือ ต้องเป็นคนที่สามารถคาดการณ์แนวโน้มให้ออก แม้กระนั้นก็ตามกองบรรณาธิการก็ต้องการความร่วมมือทั้งจากฝ่ายจัดการ ฝ่ายการตลาดเพื่อทราบความเคลื่อนไหวของวงการนิตยสารและโฆษณาเพื่อรักษานิตยสารให้ดำรงคงอยู่อย่างมีได้ตลอดยคุณภาพลงไม่ว่าเรื่องจำนวนหน้า กระดาษ และคุณภาพของกระดาษ ตลอดไปจนถึงเนื้อหาต่างๆภายในเล่ม เพราะคุณภาพของนิตยสารคือหัวใจที่จะครองความเป็นที่นิยมไว้ได้ตลอดไป

ส่วนนิตยสารกินรีประเมินความสำเร็จจากจำนวนขึ้นโฆษณา ด้วยเหตุนี้ต้องแสวงหาลูกค้าใหม่ๆเข้ามา นอกเหนือจากเสียงสะท้อนของผู้โดยสารเครื่องบินซึ่งเป็นผู้อ่านโทรฯเข้ามาให้ความคิดเห็น เสียงสะท้อนจากการบินไทยในฐานะผู้ว่าจ้าง หรือในส่วนสมาชิกที่มีเพิ่มเข้ามาอยู่เรื่อยๆ หรือแม้แต่การได้รับเชิญไปงานต่างๆก็เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จได้ส่วนหนึ่ง การปรับตัวของนิตยสารกินรีในอนาคตคือ ความพยายามทำให้นิตยสารมีความหลากหลายมากขึ้น ด้วยการนำเสนอทั้งเนื้อหาของการท่องเที่ยว วัฒนธรรม ธุรกิจ และการส่งออกเพิ่มมูลค่าให้สินค้าไทย แม้กินรีไม่มีคู่แข่งแต่ต้องทำให้หนังสือน่าอ่านดึงดูดให้ผู้โดยสารหยิบอ่านอยู่เสมอ การพัฒนาข้างหน้าต้องเน้นการพัฒนาดิจิทัลและเนื้อหาที่มีเรื่องราวน่าสนใจที่ตอบสนองกับการเป็นหนังสือของสายการบินแห่งชาติให้ได้ ในการประเมินความสำเร็จในการทำนิตยสารของอมรินทร์พริ้นติ้งก็ต้องเน้นความชัดเจนว่ากำลังทำอะไรและทำในวาระโอกาสที่เหมาะสมหรือไม่ โดยการวัดความสำเร็จขององค์กรคงต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นในด้านพนักงาน ยอดขาย หรือการนำเสนอ

คนทำนิตยสารย่อมรู้อยู่แล้วว่า ความสำเร็จของนิตยสารอสท.ขึ้นกับการอ่านด้วยเล่มดีกว่าอ่านจากแมกกาซีนออนไลน์เนื่องจากสวຍง่ายกว่า มีอรรถรสในเรื่องของการเสภาพ สะดวกไม่ว่าจะนั่งอ่าน นอนอ่าน หรือพกไปอ่านที่ไหนก็ได้ หรืออ่านพร้อมกับจิบกาแฟเพื่อการพักผ่อน ไม่ต้องอ่านเฉพาะหน้าจอคอมพิวเตอร์หรือต้องรอพิมพ์เอาออกมาอ่าน คนไทยยังรู้สึกว่าเป็นอินเทอร์เน็ตน่าจะเป็นของฟรีจึงไม่น่าจะใช้ทางเลือกของนิตยสาร ในขณะที่เดียวกันอาจจะทำเว็บไซต์ของอสท. ขึ้นมา อาจจะมีคอลัมน์ต่างๆ ที่เคยลงไป 2-3 เดือนที่แล้วเพื่อเป็นฐานข้อมูลซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้่านกลุ่มใหม่ที่ไม่ได้ซื้อประจำ หรือ

สำหรับผู้ที่ชอบเล่นเว็บชอบสืบค้นคำจะได้มาพบกับเว็บของอศท. พอได้อ่านแล้ว อาจจะอยากซื้อหนังสือเล่มจริงมาอ่านเป็นการช่วยส่งเสริมการตลาด ส่วนความสำเร็จของนิตยสาร Honeymoon+Travel สะท้อนได้จากการนำข้อมูลที่มีเหลืออยู่มากไม่สามารถลงเรื่องราวได้ไม่หมดในบางสถานที่มาทำเป็นเป็นพ็อคเก็ตบุ๊กได้อีกและได้รับความนิยมเช่นกัน โดยทำในลักษณะเป็นไกด์บุ๊กออกวางตลาดทุกเดือนซึ่งเป็นไกด์บุ๊กที่มีแนวคิดต่อยอดโดยการเอารูปมาเชื่อมโยงเรื่องราวใหม่ยกตัวอย่าง เช่น เมืองหลวงพระบาง ซึ่งทำได้สมบูรณ์มากเมื่อ 3-4 ปีที่แล้ว มีการปรับปรุงไปตามยุคสมัย นอกจากนี้ยังมี Honeymoon+Travel ภาคภาษาอังกฤษซึ่งไม่ต้องใช้ภาพมากแต่คอยปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยในเรื่องโรงแรมและที่พักซึ่งส่วนใหญ่ยังเป็นข้อมูลเดิม

เป้าหมายของนิตยสาร Living etc เป็นนิตยสารคุณภาพหัวนอก ซึ่งจากการจัดอันดับหนังสือขายดีของร้าน se-ed เป็นประจำทุกปี มีนิตยสาร Living etc ติดโผตั้งแต่ปีแรกซึ่งตอนนั้นออกมาเพียง 3 ฉบับ เพราะถ้าเปรียบอายุของหนังสือที่ขึ้นชาร์ด Living etc เป็นนิตยสารที่มีอายุน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับหนังสือที่เก่าแก่อย่างบ้านและสวน หรือ Elle, Elle Décor อุดมคติของบริษัทมองถึงการขยายขยายธุรกิจโดยจะขยาย Living etc เป็นหนังสือเล่มพิเศษออกมาและจะขยายไปทางเว็บไซต์ สื่อออนไลน์เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเข้าไปให้ถึงโดยจะทำเป็นแมกกาซีนออนไลน์ ไม่ใช่ทำเป็นเพียงแค่ประชาสัมพันธ์นิตยสารเท่านั้น ต้องเป็นเว็บไซต์ที่เป็นศูนย์กลางในเรื่องของแต่งงานเพื่อให้คนอ่านเข้ามาหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดซึ่งจะไม่เหมือนกับนิตยสารเลย เพราะด้วยธรรมชาติของสื่อออนไลน์ที่อ่านได้แต่ตรงหน้าจอ ผู้อ่านต้องการความรวดเร็ว กระชับ ไม่สามารถที่จะเอากำหนดเป็นร้อยๆหน้าใส่ลงไปในเว็บได้ ซึ่งจะเหมือนช่วยเรียกน้ำย่อยให้คนอยากซื้อหนังสือมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีบริการพิเศษให้ผู้อ่านสามารถสั่งซื้อ-ขายเฟอร์นิเจอร์ในเว็บไซด์ด้วย โดย Living etc จะเป็นแค่สื่อกลางให้

โดยสรุป นิตยสารมีมุมมองของความสำเร็จแตกต่างกัน ขวัญเรือนเป็นตัวอย่างของนิตยสารที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้วยการให้บริการที่ตรงเวลา พอถึงเวลาผู้อ่านจะได้อ่านทันทีเป็นกิจวัตรประจำวันในวันที่นิตยสารมาถึง สกูลไทยเป็นนิตยสารที่มองว่าการทำหนังสือไม่ควรรีรอให้มีคู่แข่ง เพราะนิตยสารที่จะครองใจคนอ่านให้อยู่นานได้นั้นต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา นิตยสาร

กินรีประเมินความสำเร็จจากจำนวนชิ้นโฆษณา ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องแสวงหา
ลูกค้าใหม่ๆเข้ามานอกเหนือจากเสียงสะท้อนของผู้โดยสารเครื่องบิน การวัด
ความสำเร็จของอมรินทร์พริ้นติ้งเห็นว่าจะต้องใช้มิติจากหลายๆด้านไม่ว่าจะเป็นใน
ด้านพนักงาน ยอดขาย หรือการนำเสนอ นิตยสารอสมท.เน้นความสวยงาม และ
อรรถรสในเรื่องของการเสภาพ รวมทั้งสะดวกไม่ว่าจะนั่งอ่าน นอนอ่าน หรือ
พกไปอ่านที่ไหนก็ได้ นิตยสาร Honeymoon+Travel สะท้อนได้จากการนำข้อมูล
ที่มีเหลืออยู่มาทำเป็นเป็นพ็อคเก็ตบุ๊กแล้วยังได้รับความนิยมเช่นกัน สำหรับ
เป้าหมายของนิตยสารหัวต่างประเทศเน้นคุณภาพแบบนิตยสารของบริษัทแม่ซึ่ง
คาดหวังว่าจะได้รับการจัดอันดับหนังสือขายดีของร้านจัดจำหน่าย

ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อวิทยุ

เครือข่ายสวท.ในอนาคตจะแบ่งแยกรายการตามกลุ่มคนฟังชัดเจนขึ้น
เช่น วิทยุเพื่อภาคบันเทิงของคนเมือง หรือวิทยุที่เป็นเนื้อหาในเชิงข่าวหรือสาระ
ในอนาคตเชื่อว่าสถานีวิทยุแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สถานีวิทยุที่เป็น
ของภาคเอกชน สถานีวิทยุที่เป็นของภาครัฐ และสถานีวิทยุที่เป็นของภาค
ประชาชนหรือวิทยุชุมชน ซึ่งองค์การที่จะเข้ามาประสานงานหรือดูแลในเรื่องนี้
อาจจะตามไม่ทัน การที่สถานีแตกต่างกันดังกล่าวจึงทำให้การบริหารสื่อวิทยุใน
อนาคตจะแตกต่างกันไปด้วย และสถานีวิทยุแต่ละเครือข่ายหรือแต่ละสถานีจะ
ไม่ได้อยู่ลำพัง จะรวมกับโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต และสื่ออื่นโดยหลอมรวม
(convergent media) ด้วยกันมากขึ้นภายใต้คอนเทนต์เดียวกัน อุดมคติของคน
ทำสื่อ ต้องทำให้วิทยุประเทศไทยยืนอยู่บนแถวหน้าของประเทศมีคนฟังจำนวน
มาก และพัฒนาออกไปในระดับสากล น่าสังเกตว่าเมื่อพูดถึงสถานีวิทยุของ
ต่างประเทศ ผู้คนจะคิดถึงวิทยุออสเตรเลีย วิทยุ BBC หรือวิทยุ NHK ซึ่งอยาก
เห็นสถานีวิทยุของประเทศไทยน่าจะก้าวเดินไปสู่จุดนี้เช่นกัน อุปสรรคที่ขวางกั้น
คือการที่ทำให้ สวท.เป็นสื่อที่เป็นเครื่องมือในการนโยบายของรัฐไปสู่
ประชาชน ในขณะที่เดียวกันสถานีวิทยุแห่งประเทศไทยเป็นสื่อที่เป็นเสียงสะท้อน
กลับของประชาชนไปสู่ภาครัฐ ซึ่งสวท.ต้องเป็นเวทีของชุมชนหรือกลุ่มคนเล็กๆ
ที่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อที่เป็นของรัฐ สามารถวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาล
และทำให้ผู้คนมีช่องทางที่จะสะท้อนความคิดเห็นออกมา

ผลสำเร็จของวิทยุสมท. ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อเข้าไปอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เนื่องจากผลกำไร อย่างไรก็ตามเกณฑ์ในความสำเร็จประเมินได้ต้องมาจากหลายทางเช่น จากยอดเรตติ้งของสถานีวิทยุจากบริษัทจัดอันดับ ความนิยมของผู้ฟังโดยตรง และความสามารถของตัวนักจัดรายการทั้งจากภายในหรือภายนอก รวมทั้งรายได้ของสถานี ตัวเลขดังกล่าวเป็นบทพิสูจน์ในการดำเนินงาน ในทางกลับกันจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนในองค์กรตั้งใจทำงานมากขึ้น รายการวิทยุยังอยู่ได้เนื่องจากคนใช้เวลาในท้องถนนนานมากขึ้น อันหมายความว่าช่วงเวลาที่เป็นนิยมดูของโทรทัศน์จะหดสั้นลง อนาคตสมท. จะเป็นสื่อมวลชนที่เป็นสถาบันหลักแห่งหนึ่งที่มีศักยภาพโดยไปสู่แนวทางที่เป็นอิสระทางด้านข่าวของชาติ ให้ความน่าเชื่อถือกับคนกลุ่มต่างๆ การที่สถานีวิทยุกลับมามีบทบาทอีกครั้ง ในขณะที่โทรทัศน์เป็นผู้นำทางทางการตลาดมานาน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของการเคลื่อนย้ายของคนซึ่งสังเกตได้จากจำนวนรถยนต์เพิ่มมากขึ้น ทำให้จำนวนยอดขายวิทยุติดรถยนต์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย เมื่อจำนวนคนเดินทางมากขึ้น จำนวนการเปิดรับสื่อวิทยุมากขึ้นด้วย จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โมบายโฟน วิดีโอโฟน อินเทอร์เน็ต หรือรถยนต์จะถูกนำมารวมกับวิทยุ ชีวิตของคนตอนนี้อยู่ในรถครึ่งหนึ่งของชีวิตการทำงาน นอกจากนี้สื่อวิทยุเป็นสื่อที่เข้าถึงง่าย ราคาถูก รวดเร็ว และเกิดจินตนาการสูง ทำให้มีการขยายเนื้อหาและรูปแบบของรายการวิทยุเพิ่มเติมขึ้นมาอีก หากต่อไปเครื่องส่ง-รับเป็นดิจิตอล สามารถที่จะผ่าคลื่นเป็น 11/1 11/2 ได้ ไม่ใช่คลื่นเดียวอีกต่อไป ก็จะทำให้สนองต่อกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความเป็นพหุนิยมของสังคมจะแยกเป็นกลุ่มย่อยแตกต่างกันมากขึ้น จะไม่เป็นลักษณะมวลชนแบบเดิม การจัดรายการวิทยุจึงต้องคำนึงกลุ่มย่อยเหล่านี้ ในการที่จะเจาะตลาด เนื้อหาสาระจำเป็นต้องคำนึงถึงกลุ่มย่อยดังกล่าว ซึ่งวิทยุจะสนองเงื่อนไขได้ดีกว่า แต่ทั้งนี้ต้องมีเงื่อนไขที่ว่า จะต้องบริหารจัดการสถานีวิทยุด้วยความเป็นกลางเช่น การกำกับภายใต้กสท. เพื่อจะใช้ประโยชน์ของคลื่นวิทยุให้เกิดความเป็นธรรมกับสังคมในลักษณะที่ไม่ยึดเย็ดด้วย

คนทำสื่ออาจรู้สึกถึงความจำใจไม่เป็นระบบในการจัดรายการของสถานีวิทยุ จึงดูเหมือนว่าสถานีวิทยุอาจถึงจุดอึดอัด หนทางข้างหน้าจึงเป็นขาลงเนื่องจากขาดการกลั่นกรอง ไม่ได้จัดระเบียบเรื่องคุณภาพ นักจัดรายการจัด

รายการแบบขอให้ได้ทำ ขอให้ได้มี หรือขอให้ได้นำเสนอ ช่องทางมีมากเกินไป
 ข้าพเจ้านอนไม่รู้อาจจะเลือกฟังอะไร การที่คลื่นมีน้อยก็เหมือนปิดหูปิดตา หากมี
 เสรีก็ทำงานแบบไร้คุณค่า กองทัพบกคาดหวังให้มีสถานีพอประมาณแต่มีคุณค่า
 ในการรับฟัง ข้อเท็จจริงเป็นที่รับรู้กันว่าสถานีวิทยุ AM ในต่างจังหวัดไม่ค่อยมี
 คนฟัง ขยายโฆษณาไม่ออก สถานีกองทัพบกมีคลื่นคลื่นวิทยุระบบ AM มาก
 ก่อตั้งมาจากสถานการณ์เก่า เมื่อสร้างขึ้นมาแล้วเลยยากต้องออกอากาศกัน
 ต่อไป คนที่เขาก็คงคลื่น AM คลื่นหนึ่งที่ลำปางยังไม่มีใครขอใช้ แม้คนชนบท
 ยังไม่ฟัง AM ทางกองทัพจำเป็นต้องแก้ไขโดยปรับลดค่าเช่า คนมักคิดว่ามี
 รายได้จากสถานี แต่ข้อเท็จจริงสถานีคลื่นว่างมากขึ้นเรื่อยๆ ทางกองทัพมีเพียง
 คลื่น แต่มีมืออยู่ที่คนเช่าหรือคนจัดต้องสร้างสรรค์เอาเอง การที่สถานีมีคนกลุ่ม
 ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมายซึ่งสังเกตได้จากการตั้งคลื่นในรถยนต์เฉพาะคันทำให้คน
 ในสังคมไม่รู้จักความคิดของกันและกันเพราะรับรู้แต่เฉพาะเรื่องในกลุ่มสังคม
 เดียวกัน โดยกองทัพได้เตรียมแผนไว้ในอนาคตเช่น กองทัพจะมีสถานีวิทยุแบบ
 ไตรช่วงเป็นสถานีวิทยุกระทรวงกลาโหม หรือสถานีวิทยุกองทัพบก วิทยุ
 กองทัพเรือ ฯลฯ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่ากระทรวงกลาโหมต้องเป็นเอกภาพ
 สถานีวิทยุทหารก็ต้องมีภาระหน้าที่และภารกิจผูกโยงกันหมด การยุทธสมัย
 ปัจจุบันจึงไม่ใช่แยกทหารบก ทหารเรือ หรือทหารอากาศแต่เป็นการยุทธแบบ
 ปฏิบัติการร่วม ฉะนั้นสื่อต้องรวมกัน ช่อง 5 ต้องขึ้นกับกระทรวงกลาโหมเพื่อการ
 สังการจะได้เป็นบูรณาการ ในส่วนของการทำงานของศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบก
 จำเป็นต้องปรับปรุงในเรื่องของเนื้อหาเพราะการกำหนดประเด็นแต่ละวันต้องไป
 ผูกอยู่กับโทรทัศน์ ฉะนั้นหากมีคนและเครื่องมือของศูนย์ข่าวเอง อาจบรรล
 วัตถุประสงค์ของศูนย์ข่าวอย่างที่ต้องการ ไม่ทำให้ศูนย์ข่าวต้องไปคัดลอกข่าวมา
 จากอินเทอร์เน็ตซึ่งข่าวที่เอามาจากเน็ตอาจขาดตกบกพร่องเพราะเป็นการรับ
 ข่าวในชั้นที่สอง ด้วยเหตุนี้การทำงานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควรเป็นใน
 เรื่องของความแม่นยำและความน่าเชื่อถือเพราะศูนย์ข่าวไม่สามารถไปติดตาม
 ตรวจสอบได้ซึ่งกระทบต่อการส่งข่าวทาง SMS ด้วย

“ไม่ใช่ส่งสะเปะสะปะ ไม่ใช่คนนั้นเน้นไปข่าวนี้อ มาถึงคนนี้ให้ความสำคัญกับข่าว
 นั้น คือหลากหลายมาก มันควรจะไปเป็นแนวทางเดียวกัน ที่เป็นหมายข่าวไม่เอา คือคนดู
 เปิดมาวันหนึ่งมันเหมือนผีโทรศัพท์เข้าสิง มันสั่นทั้งวันก็เบื่”

ในส่วนของการซื้อขายร่วมด้วยช่วยกันอยากเห็นเรื่องของการจัดสรรคลื่นความถี่และคณะกรรมการจัดสรรคลื่นความถี่ที่มีความชัดเจน เพราะคลื่นทุกวันนี้เป็นมรดกตกทอดตั้งแต่ยุคของความมั่นคงซึ่งกระจายให้หน่วยราชการทำนั้น เช่น ทหาร มหาวิทยาลัย กรมประชาสัมพันธ์ และอสมท. เจ้าของสถานีเริ่มจะขอคืนเวลาเข้าไปจัดรายการเองเพื่อป้องกันการจัดสรรคลื่นในอนาคตไม่ให้คลื่นของตนเองหลุดไป ในการทำงานของภาคเอกชนเมื่อมีการระดมทุนเข้าตลาดหลักทรัพย์ต้องเป็นองค์กรที่ทำกำไร ปัญหาหนักใจคือการแบ่งเวลาในส่วนของภาคสังคม การทำเพื่อสังคมอาจนึกไปในการจัดกิจกรรมแทนเช่น ไปบ้านเด็กกำพร้า ไปบ้านคนชรา หรือจัดการกุศลอื่น ซึ่งหลังๆ คลื่นเพลงกรีนเวฟไม่ค่อยเป็นคลื่นสีเขียวกลายเป็นการทำกุศลเหมือนร่วมด้วยช่วยกันเพราะเป็นการทำเพื่อสังคมที่คิดเองว่าเห็นชัดเจน ในส่วนของร่วมด้วยช่วยกันอาจไม่ใช่อุปสรรคเพราะเป็นสถานีข่าว ซึ่งอุดมการณ์อยู่ที่ข้อมูลต้องจริง ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณของคนทำข่าว การทำงานจึงเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ก็จะมีคนกลุ่มเดียวที่เข้ามามีส่วนร่วม จะทำอย่างไรให้ได้อีกกลุ่มหนึ่งเข้ามาด้วย ในอนาคตอันใกล้จะมีการแข่งขันที่รุนแรง คนๆ หนึ่งต้องทำหน้าที่หลายอย่าง คนที่ผลิตเนื้อหาสาระหรือ content ของรายการจะมีบทบาทมากขึ้นโดยเฉพาะคนทำข่าว ส่วนราคาคคลื่นหรือราคาแอร์ไทม์น่าจะลดลงเพราะคลื่นเพิ่มขึ้นเนื่องจากระบบดิจิตอล

ในฐานะผู้เข้าสัมปทานของกองปราบฯ จัดรายการละครเป็นหลักเชื่อว่าอนาคตของวิทยุยังคงไปได้ดีเนื่องจากวิทยุไปได้ทุกที่ทุกซอกทุกซอย คนไม่รู้หนังสือก็ฟังได้ ทั้งเป็นสื่อที่ราคาถูกที่สุด ปัญหาอยู่ที่ว่าจะสร้างสรรค์ให้ประชาชนได้แค่ไหน แต่กระนั้นวิทยุก็ยังเป็นของคนกรุงเทพฯ เพราะสอดคล้องกับชีวิตของคนทำงานเนื่องจากฟังวิทยุไม่เสียงาน การเป็นเจ้าของคลื่นได้เองไม่ต้องเช่าสัมปทานอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นมากนัก เพราะทุกวันนี้มีห้องส่งเพียงแต่ตั้งเสาก็สามารถออกเป็นสถานีวิทยุชุมชนได้แล้ว อุดมคติของคนทำสื่ออยู่ที่ความภูมิใจในการป้อนสิ่งดีๆ ให้กับคนฟัง ทำสื่อด้วยจรรยาบรรณ สินค้าที่โฆษณาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นไปได้และได้นำมาลองใช้ ถ้าไม่มีคุณภาพไม่ควรโฆษณาส่งไปคืนโดยเฉพาะพวกยาสมุนไพรบางชนิดใส่สารสเตียรอยด์เป็นอันตราย คนที่ฟังละครของสถานีจะเชื่อและศรัทธาคนจัดละครและซื้อไปใช้ตาม

การบริหารสถานีวิทยุอมก.เชื่อว่าแนวโน้มของสื่อวิทยุเริ่มตกเนื่องจากเริ่มโดนสื่ออื่นคุกคามมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สื่อวิทยุยังคงมีความจำเป็นอยู่แต่ว่าความสำคัญอาจลดน้อยลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของคนที่ทำสื่อวิทยุจะกระตุ้นกลุ่มผู้ฟังอาศัยเทคโนโลยีและเนื้อหาที่จะเสนอ ถ้าเนื้อหาดีคนยังต้องการรับฟัง เพียงแต่จะใช้เทคโนโลยีอะไรที่ฟังได้อย่างทั่วถึงรวมทั้งชัดเจนด้วย ในขณะที่สถานีวิทยุของไทยส่วนหนึ่งส่งในระบบ AM สเตอริโอ แต่ว่าเครื่องรับวิทยุในระบบดังกล่าวยังไม่แพร่หลาย อย่างไรก็ตาม AM ยังมีข้อจำกัดมากเนื่องจากการรบกวนสูง และกลุ่มลูกค้าในเมืองลดลง ในขณะที่วิทยุกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดซึ่งมีกำลังซื้อต่ำโฆษณาไม่ค่อยอยากลง ซึ่งคาดหวังว่าหากเป็น AM ดิจิตอลควบคู่กับการพัฒนาเนื้อหาสาระที่สะท้อนความต้องการของคนฟัง กล่าวคือ เสียงสะท้อนที่กลับมาถึงสถานีต้องเร่งไปหาคำตอบให้คนฟังอย่างทันที่ สถานการณ์ของคลื่น AM ในต่างจังหวัดกำลังตาย สปอร์ตบางอัน 25 บาท ทั้งที่เครื่องส่งกราวด์เวฟของ AM ลงทุนสูงกว่า FM มาก ยิ่งกว่านั้นหน่วยงานของรัฐไม่ได้เข้าไปดูแล ทำให้สื่อวิทยุในคลื่น AM มอมเมาประชาชนเพื่อดึงดูดผู้ฟัง ส่วนอุดมคติของวิทยุอมก.ต้องเป็นหน่วยงานให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกี่ยวข้องทางการเกษตรและเป็นที่พักของเกษตรกรได้ โดยสถานีวิทยุอมก.ต้องขยายเครือข่ายให้มากกว่าเดิม ขณะนี้มีความร่วมมือกับสถานีวิทยุชุมชนหลายแห่งเป็นเคเบิลรีเนดิโอเน็ตเวิร์ค ในการนำเสนอแนวคิดสีเขียวซึ่งเป็นข่าวทางด้านการเกษตร ส่วนความสำเร็จของวิทยุจุฬาอยู่ที่นโยบายประเทศด้วยว่าจะออกมาในรูปไหน ถ้านโยบายประเทศเป็นนโยบายที่เสรี ใครก็ได้สามารถเข้ามาลงทุน สถานีวิทยุทั้งหลายคงปรับเปลี่ยนไปอีกมาก ยิ่งกว่านั้นอาจไม่เรียกว่าสถานีวิทยุต้องเรียกว่าเป็นสถานีทางด้านสื่อสารเนื่องจากมีหลายช่องทางผสมผสานกัน สถานีวิทยุจุฬาประสบความสำเร็จไปร่วม 70% ที่เหลือต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคมให้มากที่สุด สิ่งที่น่าเป็นห่วงอยู่อย่างเดียวคือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้คนทำวิทยุต้องขนขวายคอยปรับแก้ไขตามนวัตกรรม อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีการประเมินการจัดรายการของสถานีวิทยุจุฬาโดยทุกรายการมีสิทธิ์ที่จะอยู่หรือไม่อยู่ได้เท่าๆกัน ถ้ารายการไหนเป็นรายการที่คณะกรรมการประเมินแล้วคุณภาพไม่อยู่ในเกณฑ์จะถูกปรับออก คณะกรรมการประเมินแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารที่พิจารณาจากภูมิหลังที่หลากหลาย โดยการให้คะแนนตามหลักของการประเมิน

สื่อสารมวลชน ตัวแบบประเมินก็จะถูกสร้างขึ้นมาจากได้หลักวิชาชีพ ซึ่งอย่างน้อยหนึ่งคนที่อยู่ในคณะกรรมการจะเป็นอาจารย์ในด้านนิเทศศาสตร์ เมื่อคณะกรรมการประเมินเสร็จแล้วก็จะส่งผลประเมินให้คณะกรรมการบริหารทราบ พร้อมส่งผลประเมินกลับไปยังผู้ดำเนินรายการทุกคนให้ทราบซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดให้ในปีต่อไปว่าอาจไม่ได้ถูกจัดเข้าผังรายการ ความสามารถในการผลักดันให้ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความแตกต่าง และเข้าใจความแตกต่างที่ทางสถานีต้องมีและต้องเป็นคืออุดมคติที่ต้องการให้เป็นเช่นนั้น เพราะว่าวิชาชีพนี้ถ้าไม่ได้สัมผัสจะไม่รู้ถึงความสุขและความทุกข์ของคนทำสื่อที่มีผลต่อครอบครัวที่ไม่สมบูรณ์เนื่องจากสภาพการทำงานที่มีห้วงเวลาการออกไปหาข่าวไม่เหมือนงานในสำนักงาน

ในการประเมินรายการของสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน. วัดกันที่เสียงสะท้อนจากคนฟัง รายการใหญ่ๆ ในเวลาราชการเป็นรายการสดเกือบทั้งหมด ซึ่งจดหมายหรือโทรศัพท์จากผู้ฟังเข้ามา ก็พอจะทราบถึงความพึงพอใจ นอกเหนือจากมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ฟังที่เป็นรายปี โดยอาศัยสถาบันภายนอกและเจ้าหน้าที่ออกไปเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากคนฟัง ซึ่งรายการสดจะเป็นที่นิยมมากที่สุด ส่วนเนื้อหาที่สนใจเป็นเนื้อหาที่เน้นสุขภาพอนามัย รายการทางด้านศิลปวัฒนธรรม และดนตรีไทย หากรายการประเภทนี้ยกเลิกจะมีจดหมายและโทรศัพท์เข้ามาต่อว่าเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนหนึ่งเพราะผู้ฟังจากคนรุ่นเก่าที่เกษียณออกไปอันเป็นผลจากการปฏิรูประบบราชการ การจะผลิตรายการให้ดีหรือมีอุดมคติที่ดีจะต้องได้รับการฝึกฝนพอสมควรและมีความสืบทอดของของแต่ละรุ่นโดยเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง รวมถึงเป็นตัวแทนที่ดีของกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้ภาษาไทยได้ถูกต้อง ในด้านด้านเนื้อหาสาระเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งความซื่อสัตย์สุจริตในการถ่ายทอดไปสู่ประชาชน

โดยสรุป สถานีวิทยุต่างๆ ประสบปัญหาในการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด คนทำสื่อวิทยุส่วนใหญ่จะฝากความหวังไว้กับอนาคตที่น่าจะดีขึ้นแม้ว่าในความเป็นจริงจะรู้สึกท้อแท้ เช่น จะทำอย่างไรให้สาวก ยืนอยู่บนแถวหน้าของประเทศ มีคนฟังจำนวนมาก และพัฒนาออกไปในระดับสากลเช่นเดียวกับสถานีวิทยุ BBC หรือวิทยุ NHK หรือการยุทธ์สมัยปัจจุบันไม่ใช่แยกทหารบก ทหารเรือ หรือ

ทหารอากาศแต่เป็นการยุทธ์แบบปฏิบัติกรร่วม ฉะนั้นสื่อของทหารต้องรวมกัน
ช่อง 5 ต้องขึ้นกับกระทรวงกลาโหมเพื่อการสั่งการจะได้เป็นการบูรณาการ ส่วน
สถานีวิทยุขนาดใหญ่ที่ไปได้ค่อนข้างดีคือ อสมท. อสมท.จึงไม่ค่อยหวั่นไหวใน
การประเมินที่ควรจะมาจกหลายทางเช่น จากยอดเรตติ้งของวิทยุจากบริษัทจัด
อันดับ ความความนิยมของผู้ฟังโดยตรง และความสามารถของตัวนักจัดรายการ
ทั้งจากภายในหรือภายนอก รวมทั้งรายได้ของสถานี และคาดหวังว่าอนาคต
อสมท.จะเป็นสื่อมวลชนที่เป็นสถาบันหลักแห่งหนึ่งที่มีศักยภาพโดยไปสู่แนวทางที่
เป็นอิสระทางด้านข่าวของชาติที่ให้น่าเชื่อถือกับคนกลุ่มต่างๆได้ ส่วนกลุ่ม
ผู้เข้าสถานีเช่น เครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีอุดมการณ์ในการทำสื่ออยู่ที่ข้อมูล
ต้องจริง ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณของคนทำข่าว การ
ทำงานต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ยังคงคาดหวังในเรื่องการจัดสร
รคลื่นความถี่และคณะกรรมการจัดสรรคลื่นความถี่ที่มีความชัดเจน เพราะคลื่นทุก
วันนี้เป็นมรดกตกทอดตั้งแต่ยุคของความมั่นคงซึ่งกระจายให้หน่วยราชการ
เท่านั้นเช่น ทหาร มหาวิทยาลัย กรมประชาสัมพันธ์ และอสมท. สถานีวิทยุขนาด
เล็กเช่น สถานีวิทยุภม.ยังคงเห็นว่าสื่อวิทยุมีความจำเป็นอยู่แต่ว่าความสำคัญ
อาจลดน้อยลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของคนที่ทำสื่อวิทยุจะกระตุ้นกลุ่มผู้ฟังให้มีความ
สนใจติดตาม เพื่อเอาใจผู้ฟัง การประเมินการจัดรายการของสถานีวิทยุจุฬาทำให้
ทุกรายการมีสิทธิ์ที่จะอยู่หรือไม่อยู่ได้เท่าๆกัน ถ้ารายการไหนเป็นรายการที่
คณะกรรมการประเมินแล้วคุณภาพไม่อยู่ในเกณฑ์จะถูกปรับออก

ความสำเร็จกับอนาคตของสื่อโทรทัศน์

หากประเมินความสำเร็จของช่อง 3 ซึ่งก่อตั้งสถานีหลังจากช่อง 5 ช่อง 7
และช่อง 9 ในระยะ 3 ปีแรกแทบไม่มีรายได้เข้าช่อง 3 ตลาดส่วนใหญ่เป็นของ
ช่อง 9 ฉะนั้นภาพที่เห็นช่อง 3 ในวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมาก ด้รับการ
ยอมรับจากผู้ชม สร้าง Brand จนติดตลาด และได้รับความเชื่อถือในบุคลากรที่มี
คุณภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ ช่อง 3 มีรายการที่หลากหลาย
ออกมาสู่หน้าจอทั้งข่าว กีฬา หรือภาพยนตร์ต่างประเทศ แต่ที่ถือว่าดีที่สุดคือ
ละครของช่อง 3 ซึ่งมีมากเหลือเฟือ ต้องยอมรับช่อง 9 ไม่ใช่ไอทีวีเป็นช่องที่จุด
ประเด็นในเรื่องรายการสารบันเทิงหรือรายการข่าวต่างๆ ให้กับช่อง 3 ทำให้

ผู้บริหารเห็นแนวทางว่าช่อง 3 ต้องเน้นทางด้านข่าวบ้าง แต่ต้องทำการตลาด สร้างคำว่าข่าวและสารบันเทิงให้ชัดเจน เพราะภาพของช่อง 3 ที่มีจุดแข็งในเรื่องบันเทิงยังไม่ได้ทิ้งไป ขณะเดียวกันไม่ได้วางเวลาทองของสถานีอยู่แค่ช่วงสองทุ่ม โดยเริ่มพัฒนาขึ้นมาทีละส่วนจากช่วงเย็นก่อนคือช่วง 16.00-18.00 น. แล้วมาทำช่วงเช้า จากนั้นเริ่มขยายมาทำภาคดึกในรายการ “เช้าวันใหม่” และรายการข่าว 180 วินาทีข่าวออกทุกชั่วโมง เป็นต้น ซึ่งทำให้ช่อง 3 เป็นสถานี 24 ชั่วโมงที่ไม่มีการ rerun รายการเลย เวลาในการออกอากาศข่าวรวมมากกว่าทุกช่อง มีทีมผู้อ่านข่าวรวมทั้งสิ้นตอนนี้ 38 คน มีคณะของดาราในสังกัดเป็นสิบๆ ทีม ข่าวและละครถือเป็นความสำเร็จของช่อง 3 อุดมคติในการทำโทรทัศน์ต้องเริ่มต้นจากปัญหาในปัจจุบัน โทรทัศน์เสรีและเป็นอิสระอาจไม่ใช่แนวทางที่เป็นความจริง ไอทีวีเป็นตัวอย่างที่ด่าไล่รัฐบาล และคิดว่ารัฐบาลจะฟ้องร้อง แต่ในที่สุดกลับถูกรัฐบาลทบทวนข้อหาทั้งหมด โดยธรรมชาติสื่อโทรทัศน์รับรู้ได้ทั้งดาและหุ จึงมีแนวโน้มในการสร้างความเชื่อได้มากกว่าสื่ออื่นๆ แต่สุดท้ายแล้วผู้คนจะเชื่อข้อมูลจากสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อโทรทัศน์ ยิ่งภายหลังสื่อนอกเข้ามามีบทบาท เช่น ตอนที่เกิดเหตุ 9/11 หรือแม้แต่ข่าวรัฐประหาร 19 กันยา 2549 คนไทยกลับเปิดรับ CNN แทนเพราะมีความแน่นอนชัดเจนกว่า อุดมคติจึงอยู่ตรงที่ว่า การนำเสนอต้องให้คนดูมีความเชื่อถือว่าไม่ว่าจะเป็นรายการใดที่ผลิตออกมาคนก็อยากรับชม รายการของช่อง 3 ที่ขายได้คือบันเทิง หรือแม้แต่ข่าวก็ต้องเป็นข่าวแบบเล่า รายการอื่นที่มีการลงทุนสูงเช่น กีฬา หรือรายการเด็ก กลับมีคนดูน้อยมาก เฉพาะคนกลุ่มเดียวเท่านั้น เพราะการทำรายการสร้างความน่าเบื่อให้กับคนดู เช่น รายการเด็กโดยเอาเด็กมาเล่นในรายการ เต้นบัลเล่ย์ หรือเล่นเปียโน ดูไม่น่าสนใจเพราะการนำเสนอไม่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับชม ในขณะที่รายการเซซามิสตรีท ออกอากาศมานานนับสิบๆ ปีจะมีเด็กรุ่นใหม่ๆ รับชม เนื่องจากมีวิธีการนำเสนอและประโยชน์อย่างที่ตั้งใจ ส่วนภายในองค์กรการต้องทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีมมากขึ้นภายใต้เป้าหมายหลักอันเดียวกัน แม้บริษัทจะมีวิสัยทัศน์ แต่ยังไม่สามารถเอามาใช้เป็นหลักอะไรได้ เป้าหมายสถานียังไม่ชัดเจน อาจจะ เป็นเพราะว่าการสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพพอ ยังไม่สามารถทำให้พนักงานได้ตระหนักรู้และสามารถยึดถือปฏิบัติร่วมกันได้ แนวโน้มโทรทัศน์ของไทยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐโดยเฉพาะการเปลี่ยนระบบโทรทัศน์จากระบบ

อนาล็อกไปเป็นระบบดิจิตอล ซึ่งภาครัฐยังไม่ได้มีการประชุมร่วมกับ สถานีโทรทัศน์ทั้งหมดอย่างแท้จริงต่อทิศทางดังกล่าว หากภาครัฐดำริเปลี่ยนระบบโทรทัศน์ทั้งประเทศเมื่อไหร่ ย่อมส่งผลกระทบต่อชาวบ้านทั่วไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะระบบรับส่งนั้นเป็นแบบ One to One คือ หนึ่งเครื่องรับจะต้องมี Set Top Box หนึ่งเครื่องซึ่งเป็นเครื่องแปลงสัญญาณภาพดิจิตอล เหมือนกับระบบเคเบิล ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้ชมก็คือ ผู้ชมจะสามารถรับช่องสัญญาณในการรับชมได้หลายช่องมากขึ้นจากเดิม เพราะเมื่อเป็นดิจิตอลทีวี ภายในหนึ่งช่องสัญญาณที่ส่งออกไปนั้นจะสามารถบีบอัดส่งไปได้อีกหลายช่องสัญญาณ ตัวอย่างช่อง 3 อาจจะส่งได้ถึง 4 โปรแกรม อันที่จริงเพื่อนบ้านใกล้เคียงเป็นดิจิตอลทีวีกันแล้วตัวอย่างเช่น สิงคโปร์ เกาหลี ญี่ปุ่น หรือแม้แต่เวียดนาม หากรัฐต้องการเปลี่ยนไปใช้ระบบดิจิตอลทีวีทั่วประเทศจริงๆ ช่องสัญญาณที่เพิ่มขึ้นจะอย่างไร ใครจะได้สัมปทาน หรือกรรมสิทธิ์ภายหลังจากการเปิดสัญญาณเพิ่มขึ้น รัฐจะต้องวางระบบและระเบียบในการจัดทำข้อตกลงจะเป็นอย่างไรถึงจะเหมาะสม แนวทางที่ใช้กันทั่วไปในการวางระบบดิจิตอลทีวีมี 2 วิธี ได้แก่

- รัฐบาลเป็น Network Provider คือเป็นผู้ให้บริการช่องความถี่และดูแลเครือข่าย
- รัฐบาลไม่รับเป็น Network Provider แต่โอนให้สถานีโทรทัศน์แต่ละช่องเป็นผู้รับผิดชอบและบริหารจัดการช่องสัญญาณกันเอง

สำหรับการส่งสัญญาณคลื่นโทรทัศน์ไปสู่ประชาชนนั้นจะมีหลายรูปแบบ เช่น แบบ Satellite Television (โทรทัศน์ดาวเทียม) แบบ Cable Television (โทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก) แบบ Terrestrials Television (แบบเสาส่งออกอากาศ) หรือแบบที่เป็น Free Television ตัวอย่างเช่น สถานีโทรทัศน์ CCTV ในจีน ส่งออกอากาศถึง 14 ช่อง เป็นระบบดิจิตอลทีวี และส่งออกเป็น Satellite Television ด้วย ขณะนี้เทคโนโลยีทางด้านโทรทัศน์มีประเทศผู้นำบางประเทศ กำลังก้าวไปสู่ HDTV หรือ High Definition Television ซึ่งมีความละเอียดหน้าจอ 1080 line มุมมองของโทรทัศน์เป็นขนาด 16/9 ซึ่งอาจใกล้เคียงไปสำหรับประเทศไทย เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงใน Scale ที่ใหญ่ไม่ใช่แค่เปลี่ยนโทรทัศน์ที่บ้านของผู้ประชาชนทั่วประเทศเท่านั้นแต่จะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ

และโครงสร้างในการผลิตทั้งหมดตั้งแต่กล้องที่ใช้ถ่ายทำ ฉากในการถ่ายทำต้องเป็นแบบ Wide Screen ทั้งหมด รวมทั้งการส่งสัญญาณของ HDTV นั้นก็ต้องใช้พื้นที่สำหรับส่งสัญญาณ Bandwidth กว้างไปด้วย ตัวอย่างเช่นถ้าต้องการจะส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมซึ่งปกติจะส่งได้ไม่เกิน 36 MHz แต่ถ้าส่งแบบ HDTV อาจต้องใช้ถึง 40 MHz ซึ่งยังไม่เพียงพอ แต่อาจจะมีได้ในด้าน Production ที่ผลิตมาเพื่อป้อนตลาด DVD ส่วนราคาของเครื่องรับชม HDTV ในปัจจุบันยังมีราคาต่อเครื่องสูงอยู่ แม้แต่ในประเทศที่เป็นผู้นำในการผลิตและเจริญมากแล้ว ระบบ HDTV ยังต้องส่งสัญญาณออกเป็นแบบคู่ขนานกับระบบเดิม ดังนั้นสำหรับประเทศไทยถ้าจะเปลี่ยนไปสู่ทีวีดิจิตอลน่าจะเป็นแบบ SDTV (Standard Television) ซึ่งหน้าจอกการรับชมก็ยังเป็นแบบเดิมคือ 3/4 โดยมี Pixel 625 เส้นเหมือนเดิม เพียงแต่ส่งคลื่นออกไปเป็นระบบดิจิตอล และสามารถบีบอัด (Compress) สัญญาณภาพให้สามารถส่งได้หลายช่องสัญญาณภายใน 1 คลื่น นอกจากแนวโน้มในเชิงเทคนิคแล้ว แนวโน้มในการบริหารจัดการองค์การเป็นไปอย่างสากลและมั่นคงทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การใช้ระบบ Balanced Scorecard ที่เป็นตัวกำหนดในเรื่องของเงิน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการปฏิบัติงาน มาเป็นตัวกำหนด KPI ที่เกี่ยวกับเป้าหมายของรายได้ เป้าหมายของคุณภาพพนักงาน การอบรมพนักงาน สวัสดิการ ระบบเงินเดือน และระบบการจ่ายโอที เป็นต้น ฉะนั้นความสำเร็จของช่อง 3 ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกาถูกจัดระเบียบให้ใช้งานมันได้อย่างคุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังถูกบริหารจัดการมาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย ซึ่งต่างจากแรงผลักดันของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายให้ทำเพื่อประโยชน์แก่สาธารณะหรือประชาชน เช่น BBC หรือ NHK ซึ่งรัฐจะให้เงินสนับสนุนสื่อโทรทัศน์เพื่อให้ผลิตรายการที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับโทรทัศน์ที่ทำเพื่อธุรกิจ สื่อโทรทัศน์เป็นเหมือนสวัสดิการของรัฐที่มอบให้กับประชาชน

ในกรณีของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย(ช่อง 11) ทำงานท่ามกลางข้อจำกัดมากมายไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร เงินทุน อิทธิพล และระบบ แต่ช่อง 11 ก็สามารถผลักดันรายการต่าง ๆ ออกมาสู่หน้าจอได้เท่ากับช่วงเวลาของสถานีอื่น ๆ คนภายในจะรู้ว่านี่คือความสำเร็จ แต่คนภายนอกที่ดูหน้าจอจะเห็นว่ามียุติรายการสนทนาที่พูดแต่เรื่องราชการ แต่หากเทียบกับกรณีทั่วไปแล้ว

ช่อง 11 ประสบความสำเร็จไม่ถึง 50% เนื่องจากการทำงานประชาสัมพันธ์ของรัฐเพื่อทำให้เกิดการแก้ไขปัญหา และสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนยังไม่ได้ผลแท้จริง ความพึงพอใจของรัฐอย่างช่อง 11 ในฐานะที่เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ของรัฐแต่กลับมีเรตติ้งต่ำสุด นั้นหมายถึงการสื่อสารระหว่างรัฐกับประชาชนย่อมล้มเหลว รายการที่อัดแน่นของช่อง 11 สะท้อนถึงความมากไปด้วยปริมาณจนไม่เหลือช่องว่างให้พัฒนาคุณภาพได้เลย หน่วยงานราชการบางแห่งเดินหน้าเข้ามาเพื่อขอถ่ายทอดสดทั้งที่เป็นรายการที่ไม่ได้สร้างคุณค่าในแง่การผลิตรายการเลย หากประเมินความสำเร็จในเชิงเปรียบเทียบสามารถพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นถึง 80% ถ้าเทียบกับยุคก่อนที่ไม่ค่อยมีคนรู้จักช่อง 11 น่าสังเกตว่าแม้แต่รัฐบาลก็ยังไม่มั่นใจในสื่อนี้ เพราะหลายครั้งไปเลือกใช้ช่อง 9 หรือไม่กี่ไอทีวีแทน เป้าหมายของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยต้องเป็นของประชาชนจริงๆ หมายถึงเป็นสถานีที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน มีรายการที่ประชาชนอยากให้มี ผังรายการเป็นไปตามความต้องการของประชาชน ไม่ใช่เป็นไปตามความต้องการของตัวแทนประชาชนหรือภาคการเมือง และคนที่จะมากำกับทิศทางของช่อง 11 ไม่ใช่มาจากข้าราชการโดยไม่เคยฟังเสียงหรือข้อมูลจากประชาชน ทุกวันนี้ผังรายการช่อง 11 ถูกกำหนดโดยคนสองกลุ่มคือ ชักการะเมืองที่ต้องการให้ช่อง 11 เป็นกระบอกเสียงให้ยกตัวอย่างเช่น ช่อง 11 พยายามจะผลิตรายการสนทนา ที่มีคุณภาพมีเรตติ้งที่ประชาชนอยากเข้ามาชม เมื่อใดที่รายการเริ่มได้รับความนิยม เมื่อนั้นก็จะได้รับใบสั่งจากนักการเมืองหรือจากหน่วยงานของรัฐที่ต้องการจะประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตัวเองเข้ามาสอดแทรกมากขึ้นๆ จนทำให้หัวใจหลักของรายการที่ต้องการจะเป็นช่องทางในการตอบปัญหาดังๆ ของสังคมที่กำลังเป็นประเด็นสนใจให้เกิดความกระฉ่งขึ้นได้นั้นกลายเป็นรายการที่คอยมาชี้นำประชาสัมพันธ์กิจกรรมหน่วยงานภาครัฐไป ทำให้ช่อง 11 ไม่ได้ทำหน้าที่ของสื่อโทรทัศน์แต่ไปทำหน้าที่การเป็นเครื่องมือของการประชาสัมพันธ์ซึ่งน่าจะเป็นบทบาทของกรมประชาสัมพันธ์ที่จะต้องทำหน้าที่วางแผนสื่อทุกสื่อให้กับรัฐ เพราะภารกิจของช่อง 11 เป็นสื่อที่ทำหน้าที่สื่อสารระหว่างประชาชนกับรัฐซึ่งในความเป็นจริงจะทำหน้าที่เพียงการสื่อสารจากรัฐไปสู่ประชาชน คำว่ารัฐหมายถึงทุกภาคส่วนที่รวมกันเป็นรัฐ ซึ่งส่วนมากแล้วรัฐบาลและกลุ่มการเมืองมักเข้าใจผิดใน

ภาระหน้าที่นี้ของช่อง 11 เป้าหมายอีกประการคือให้สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 มีเว
ดตั้งใกล้เคียงกับฟรีทีวีช่องอื่น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารของกรมประชาสัมพันธ์
รวมถึงองค์การภายนอกจะมองเห็นความสำคัญของสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็น
ของประชาชน หากไม่สามารถให้ช่อง 11 เป็นสื่อเพื่อสาธารณะที่แท้จริง หรือเป็น
โทรทัศน์เสรีเช่นเดียวกับโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ก็ควรให้ช่อง 11 เป็นสถานีของทุก
กระทรวงเพราะแต่ละกระทรวงจะมีบทบาทในการประชาสัมพันธ์ ซึ่งรัฐบาลต้องมีมติ
ครม.ให้สถานีนี้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ งบประมาณการประชาสัมพันธ์
จากกระทรวงทบวงกรมทั้งหลายให้ลงที่ช่อง 11 เพื่อมาผลิตรายการร่วมกัน การ
ผลิตรายการของสถานีไม่ใช่ตัววัดความสำเร็จเนื่องจากสถานีหลายช่องที่คนนิยม
ดูนั้นต่างเป็นรายการที่ปล่อยให้ผู้ผลิตเช่าเวลาไปทั้งนั้น แทบจะไม่มีรายการที่
ตัวเองผลิตอยู่เลยในแต่ละสถานี เพียงแต่ผู้บริหารสถานีมีวิสัยทัศน์ในการ
ตัดสินใจเลือกรายการต่างๆ มาลงช่องของตัวเองได้

ตั้งแต่ก่อตั้งไอทีวีมาจนถึงปัจจุบันนานสิบปีเศษ กล่าวได้ว่า
สถานีโทรทัศน์ไอทีวีเติบโตได้รวดเร็วและมากกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น
เนื่องจากไอทีวีได้รับการยอมรับในสังคม ในช่วงหลังผลประกอบการจากโฆษณา
เพิ่มขึ้นถึง 30-35% และการสร้างช่วงรายการหลายช่วงให้เป็นรายการยอดนิยม
กับรายการที่เป็นจุดขายของไอทีวีเช่น ข่าว ความรู้ สารบันเทิง เมื่อไอทีวีเข้า
ตลาดหลักทรัพย์แล้ว สิ่งที่ต้องทำในการบริหารก็คือทำทุกอย่างให้โปร่งใสทั้งใน
ด้านการบริหารและด้านผลประกอบการ หากประเมินไอทีวีในแง่ขององค์การ
หลายเรื่องไอทีวีบริหารได้มีประสิทธิภาพยกตัวอย่างเรื่องเบี่ยงเสียง ค่าล่วงเวลา
ของพนักงานช่อง 9 จำนวนพนักงานไม่น้อยมีค่าล่วงเวลามากกว่าเงินเดือน
ค่อนข้างมาก ในขณะที่ไอทีวีจะจ่ายต่อเดือนหนึ่งไม่ให้เห็นเงินที่กำหนดไว้ ส่วน
การบริหารจัดการการใช้รถยนต์ต่างๆ ของ ช่อง 3 ยังใช้คนจัดการจากข้างนอก
หรือ Subcontract ซึ่งในเรื่องความรวดเร็วในการทำงานยังไม่คล่องตัวเท่าไอทีวี
น่าสังเกตว่าผู้บริหารไอทีวีมองว่าไอทีวีได้รับการยอมรับจากประชาชนโดยเฉพาะ
ในกลุ่มผู้ชมตลาดล่าง ภายในองค์กรยังมีความจำเป็นต่อการจัดอบรมในเชิง
วิชาการในฐานะที่เป็นนักสื่อสารมวลชนเนื่องจากยังมีการใช้คนให้ค่ายังไม่ถึง
ร้อยเปอร์เซ็นต์โดยผู้บริหารระดับล่างลงไปยังขาดความเข้าใจในการบริหารเพื่อ
องค์กรโดยเฉพาะการใช้ระบบอุปถัมภ์และการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่

กระทำความผิด ส่วนแนวโน้มในการบริหารรายการนั้นจะต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นอีกนอกเหนือจากเนื้อหาของข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรมเพราะข่าวที่เสนอควรมีมิติที่หลากหลายเช่น ข่าวด้านสังคมและครอบครัว หรือข่าวด้านเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ส่วนการบริหารจัดการในอุดมคตินั้นต้องการทำให้สื่อสารมวลชนเป็นสื่อที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนฉลาดมากขึ้นด้วยการนำเสนอข่าวที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ข่าวเกี่ยวกับโลกสมัยใหม่ และข่าวเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวโน้มของคนในอนาคตจะให้ความสนใจเรื่องสุขภาพ การดำรงชีวิต การใช้ชีวิต เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมในรูปของ edutainment ไม่ใช่แค่เพียงข่าวการเมืองหรือข่าวอาชญากรรม ในอนาคตระบบดิจิตอลซึ่งทำให้ภาพคมชัดและทำให้สามารถใช้งานได้ตามที่ผู้ชมต้องการ (TV on demand) เพราะโลกของระบบดิจิตอลจะให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวสูงมากซึ่งผู้ชมแต่ละคนจะเลือกรายการเมื่อไรก็ได้ นอกเหนือจากระบบดิจิตอลทำให้คนดูมีทางเลือกนับร้อยช่อง ซึ่งแต่ละช่องอาจสนองต่อกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม (segmentation) นอกจากนั้นยังสามารถประเมินการรับชมของผู้ชมได้ว่าชอบหรือไม่ชอบรายการประเภทไหน ระบบโทรทัศน์แบบ Terrestrial จะเป็นสื่อโทรทัศน์ที่มีคนนิยมน้อยลงหันไปใช้ระบบอื่นแทน คนที่ทำธุรกิจโทรทัศน์ในอนาคตจะต้องก้าวไปเป็นผู้สร้างเนื้อหารายการ (content provider) ผู้ประกอบการที่สร้างเนื้อหารายการจะต้องเดินเข้าไปหาสื่อที่ทันสมัยมากขึ้น โดยข่าวไอทีวันนั้นสามารถทำให้เนื้อหาข่าวนี้ไปอยู่ในสื่อโทรศัพท์มือถือถึง 5 แสนคนแล้ว ซึ่งในอนาคตอาจขายเนื้อหาข่าวผ่านเคเบิลทีวี หรือผ่านโทรทัศน์ดาวเทียม หรือผ่านโมบายทีวีซึ่งโมบายทีวีอาจเป็นกระแสของสื่อสารมวลชนในอนาคตเนื่องจากให้ความเป็นส่วนตัวสูง

โดยสรุป สถานีโทรทัศน์ของไทยมีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว บ้างก็ที่ผลักดันความสำเร็จหรือความล้มเหลวดังกล่าวล้วนมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะการติดยึดอยู่กับอัตตาของตนเอง ภาพที่เห็นช่อง 3 ในวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมากจากการที่ช่อง 3 ที่เป็นผู้นำทั้งรายการข่าวและละครโดยได้รับการยอมรับจากผู้ชมสามารถสร้าง Brand จนติดตลาด และได้รับความเชื่อถือในบุคลากรที่มีคุณภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ และท่ามกลางข้อจำกัดมากมายไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร

เงินทุน อิทธิพล และระบบ ส่วนช่อง 11 สามารถผลักดันรายการต่างๆออกมาสู่หน้าจอได้เท่ากับช่วงเวลาของสถานีอื่นๆ คนภายในจะทราบว่าเป็นความสำเร็จ โดยความหวังในอนาคตอยู่ที่การทำให้สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นของประชาชนจริงๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน มีรายการที่ประชาชนอยากให้มี ผังรายการเป็นไปตามความต้องการของสังคมซึ่งไม่ใช่เป็นไปตามความต้องการของตัวแทนประชาชนหรือภาคการเมือง และคนที่จะมากำกับทิศทางของช่อง 11 ต้องไม่ใช่ข้าราชการซึ่งไม่เคยฟังเสียงหรือข้อมูลของประชาชน อาจกล่าวได้ว่านับแต่การก่อตั้งไอทีวีมาเพียงสิบปีเศษ สำหรับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเนื่องจากไอทีวีเป็นสถานีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งคาดหวังว่าการบริหารรายการยังต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญข่าวทางด้านอื่นอีก นอกเหนือจากเนื้อหาของข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรมเช่น ข่าวด้านสังคม และครอบครัว หรือข่าวด้านเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนฉลาดมากขึ้น

บทสรุป

หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีมุมมองความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การของหนังสือพิมพ์มติชนมีการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร โดยฝ่ายจัดจำหน่ายจะมารายงานความเคลื่อนไหวของระบบตลาดหนังสือพิมพ์โดยรวม อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์มติชนอยู่ที่การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีพอสมควร สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพ กระจายในพื้นที่กว้าง หาข่าวลึกข่าวกว้างให้คนได้รับสารได้อย่างรวดเร็วและมียอดจำหน่ายสูงสำหรับเป้าหมายของเดลินิวส์ประสบความสำเร็จร้อยละ 70 จากที่ตั้งความหวังไว้ที่เหลือเนื่องจากปัญหาของคน การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสินค้าหนังสือพิมพ์ที่แท้จริงไม่ใช่กระดาษแต่เป็นสมองของคนในองค์การที่คนอ่านซื้อมาบริโภค อุดมคติของเดลินิวส์อยู่ที่ความเป็นกลางและความเป็นธรรม ให้เกิดกับคนที่ตกเป็นข่าว ส่วนความสำเร็จหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองอาศัยคนอ่านในวัยหนุ่มสาวเป็นหลัก มี

ภาพลักษณ์ของความมั่นคงเนื่องจากตึกทำงานใหญ่โตและอยู่ในทำเลที่คนเห็น
 ในกรณีสยามก็หาประเมินความสำเร็จขององค์การเป็นปีๆไปเพราะขึ้นกับ
 ยอดขาย การยอมรับจากคนอ่าน โบนัส และเหตุการณ์ที่มีการแข่งขันก็หาใหญ่
 โดยคาดหวังว่าจะทำหนังสือพิมพ์อย่างไรเพื่อที่จะครองอันดับ 1 ให้ยาวนานที่สุด
 โดยสามารถรักษามาตรฐานข่าวและติดตามข่าวเจาะให้ผู้อ่านพึงพอใจ นิตยสารมี
 มุมมองของความสำเร็จแตกต่างกัน ขวัญเรือนเป็นตัวอย่างของนิตยสารที่ให้
 ความสำคัญกับความยั่งยืนด้วยการให้บริการที่ตรงเวลา สกุลไทยเป็นนิตยสารที่
 มองการทำหนังสือไม่ควรรีรอให้มีคู่แข่ง เพราะหนังสือที่จะครองใจคนอ่านให้อยู่
 ยาวนานได้ต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา นิตยสารกินรีประเมินความสำเร็จ
 จากจำนวนชิ้นโฆษณา ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องแสวงหาลูกค้าใหม่ๆเข้ามา
 นอกเหนือจากเสียงสะท้อนของผู้โดยสารเครื่องบิน ส่วนการวัดความสำเร็จของ
 อมรินทร์พริ้นติ้งเห็นว่าจะต้องใช้มิติจากหลายๆด้านประกอบกันไม่ว่าจะเป็นในด้าน
 พนักงาน ยอดขาย หรือการนำเสนอ นิตยสารอสมท.เน้นความสวยงาม และ
 อรรถรสในเรื่องของการดูภาพ รวมทั้งความสะดวกไม่ว่าจะนั่ง นอน หรือพกไป
 อ่านที่ไหนก็ได้ นิตยสาร Honeymoon+Travel สะท้อนได้จากการนำข้อมูลที่มี
 เหลืออยู่มาทำเป็นเป็นพ็อคเก็ตบุ๊กแล้วยังได้รับความนิยมเช่นกัน สำหรับ
 เป้าหมายของนิตยสารหัวต่างประเทศเน้นคุณภาพในแบบนิตยสารของบริษัทแม่
 ซึ่งคาดหวังว่าจะได้รับการจัดอันดับหนังสือขายดีของร้านจัดจำหน่าย สถานีวิทยุ
 ต่างๆประสบปัญหาในการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด คนทำสื่อวิทยุส่วนใหญ่จะฝาก
 ความหวังไว้กับอนาคตที่น่าจะดีขึ้นแม้ว่าในความเป็นจริงจะรู้สึกห่อเหี่ยว เช่น จะ
 ทำอย่างไรให้สวท.ยืนอยู่บนแถวหน้าของประเทศ มีคนฟังจำนวนมาก และ
 พัฒนาออกไปในระดับสากลเช่นเดียวกับวิทยุ VOA วิทยุ BBC หรือวิทยุ NHK
 หรือการยุทธ์ปัจจุบันที่เน้นปฏิบัติการร่วมกัน ไม่ใช่แยกทหารบก ทหารเรือ หรือ
 ทหารอากาศ ฉะนั้นสื่อของทหารควรรวมกัน สถานีวิทยุขนาดใหญ่ที่ไปได้
 ก่อนข้างดีคือ อสมท. อสมท.จึงไม่ค่อยหวั่นไหวในการประเมินที่มาจากหลายทาง
 เช่น จากยอดเรตติ้งของวิทยุจากบริษัทจัดอันดับ ความนิยมของผู้ฟัง
 โดยตรง และความสามารถของตัวนักจัดรายการทั้งจากภายในหรือภายนอก
 รวมทั้งรายได้ของสถานี และคาดหวังว่าอนาคตอสมท.จะเป็นสื่อมวลชนที่เป็น
 สถาบันหลักแห่งหนึ่งที่มีศักยภาพโดยไปสู่แนวทางอิสระที่เป็นสถาบันข่าวของ

ชาติ ให้ความน่าเชื่อถือกับคนทั่วไป ส่วนกลุ่มผู้เข้าสถานีเช่น เครือข่ายร่วมด้วย
 ช่วยกันมีอุดมการณ์ในการทำสื่ออยู่ที่ข้อมูลต้องจริง ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส
 และมีจรรยาบรรณของคนทำข่าวด้วยการสื่อสารอย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
 แต่ยังคงคาดหวังในเรื่องการจัดสรรคลื่นความถี่และคณะกรรมการจัดสรรคลื่น
 ความถี่ที่มีความชัดเจน เพราะคลื่นทุกวันนี้เป็นมรดกตกทอดตั้งแต่ยุคของความ
 มันคงซึ่งกระจายให้หน่วยราชการเท่านั้น สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่น สถานีวิทยุ
 มก. ยอมรับว่าสื่อวิทยุยังคงมีความจำเป็นอยู่แต่ว่าความสำคัญอาจลดน้อยลง ซึ่ง
 เป็นหน้าที่ของคนที่ทำสื่อวิทยุที่จะกระตุ้นกลุ่มผู้ฟังให้มีความสนใจติดตาม การ
 ประเมินการจัดรายการของสถานีวิทยุจุฬาทำให้ทุกรายการมีสิทธิ์ที่จะอยู่หรือไม่
 อยู่ได้เท่าๆกัน ถ้ารายการไหนเป็นรายการที่คณะกรรมการประเมินแล้วคุณภาพ
 ไม่อยู่ในเกณฑ์จะถูกปรับออก ในกรณีสถานีโทรทัศน์ของไทยมีทั้งประสบ
 ความสำเร็จและล้มเหลว ปัจจัยที่ผลักดันความสำเร็จหรือความล้มเหลวดังกล่าว
 ล้วนมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะการติดยึด
 อยู่กับอดีตของตนเอง ภาพที่เห็นช่อง 3 ในวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมาก
 จากการที่ช่อง 3 ที่เป็นผู้นำทั้งรายการข่าวและละคร และได้รับความเชื่อถือใน
 บุคลากรที่มีคุณภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ ช่อง 11 สามารถ
 ผลักดันรายการต่างๆออกมาสู่หน้าจอได้เท่ากับช่วงเวลาของสถานีอื่นๆ
 ท่ามกลางข้อจำกัดมากมายไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร เงินทุน อิทธิพล และระบบ
 คนภายในจะรู้อย่างนี้เป็นความสำเร็จ ความหวังในอนาคตอยู่ที่การทำให้
 สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นของประชาชนจริงๆ สามารถสนองตอบต่อ
 ความต้องการของประชาชน มีรายการที่ประชาชนอยากให้มี ผังรายการเป็นไป
 ตามความต้องการของประชาชนซึ่งไม่ใช่เป็นไปตามความต้องการของตัวแทน
 ประชาชนหรือภาคการเมือง และคนที่จะมีมากำกับทิศทางของช่อง 11 ต้องไม่ใช่
 ข้าราชการซึ่งไม่เคยฟังเสียงหรือข้อมูลจากประชาชน อาจกล่าวได้ว่า
 สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าสถานีโทรทัศน์
 ช่องอื่นเนื่องจากไอทีวีเป็นสถานีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งคาดหวังว่า
 การบริหารรายการยังต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญข่าวทางด้านอื่นอีก
 นอกเหนือจากเนื้อหาข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรม เพื่อให้ความรู้ที่เป็น
 ประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนฉลาดมากขึ้น

บทสรุปท้ายบทที่ 3 และ 4

งานวิจัยในบทที่ 3 และที่ 4 เป็นการศึกษาภาพรวมที่ครอบคลุมถึง โครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ รวมถึง การศึกษายุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานวารสารศาสตร์ การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนความสำเร็จ กับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน

ในแง่โครงสร้างและหน้าที่ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ว่าจะเป็น หนังสือพิมพ์ฉบับใดจะมีการจัดองค์การคล้ายคลึงกัน คือมีคณะกรรมการประจำ บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนเครือญาติเป็นหลัก มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการบริษัทมา ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้ที่มาจากผู้บริหารใน กิจการหนังสือพิมพ์เป็นหลัก โครงสร้างของบริษัทประกอบด้วยหลายส่วน จำนวนฝ่ายในแต่ละองค์การมีจำนวนไม่เท่ากัน แต่แบ่งภารกิจได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนของงานสำนักงาน ส่วนของโรงพิมพ์ และส่วนของกองบรรณาธิการ ในส่วนของกองบรรณาธิการถือว่าเป็นหัวใจในการทำงานในการผลิตข่าวและ ข่าวสาร ในส่วนนี้จะเรียกผู้ดูแลว่า หัวหน้ากองบรรณาธิการหรือบรรณาธิการ บริหาร ซึ่งรับผิดชอบโต้ข่าวทั้งหมดซึ่งมีหัวหน้าโต้ะรับผิดชอบข่าว หากเป็น กรณีของหนังสือพิมพ์เฉพาะทางจะมีชื่อโต้ะข่าวที่แปลออกไปเช่น โต้ะข่าวหรือ สายข่าวอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรือโต้ะข่าวสายข่าวฟุตบอล เป็นต้น ในบรรดา โต้ะทั้งหมดถือว่าโต้ะข่าวหน้าหนึ่งสำคัญที่สุดซึ่งเรียกผู้ดูแลว่าบรรณาธิการข่าว หน้าหนึ่ง ข่าวที่เลือกสรรแล้วจะถูกไปวางรูปแบบโดยฝ่ายบรรณาธิการ เพื่อให้โต้ะ ข่าวมีผลงานเป็นรูปธรรม หนังสือพิมพ์จะจัดหน้าต่างๆตามโต้ะข่าวเช่น หน้าต่าง ประเทศ หรือหน้าการศึกษา เป็นต้น กระบวนการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ตามลำดับคือ จากต้นฉบับ ไปสู่การผลิต จากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย โครงสร้างของสื่อวิทยุมีความคล้ายคลึงแต่ก็แตกต่างกันไปสื่อหนังสือพิมพ์ โครงสร้างของสื่อนิตยสารมีทั้งเรียบง่ายและซับซ้อนในการทำความเข้าใจ นิตยสาร ที่เรียบง่ายให้ความสำคัญกับงาน 4 ด้าน คือ กองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายจัดการ ฝ่ายผลิตซึ่งจะนำผลงานไปเข้าโรงพิมพ์ต่อไป นิตยสารจำนวนไม่

น้อยที่จ้างโรงพิมพ์ นิตยสารที่มีโครงสร้างเรียบง่ายมักเป็นนิตยสารท้องถิ่นที่แนวทางการบริหารเชิงอนุรักษ์หรือมีความเป็นราชการสูงมักเป็นนิตยสารที่ก่อตั้งมานานพอสมควรโดยจะให้ความสำคัญกับความถูกต้องของภาษาและมรรยาทในทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความสามารถทางด้านไทยๆที่สะท้อนเรื่องราวของวิถีชีวิต วัฒนธรรม และบุคคลชั้นสูง ส่วนนิตยสารที่มีโครงสร้างซับซ้อนจะแบ่งงานเป็นฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายการขายและตลาด ฝ่ายการส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ และกองบรรณาธิการที่ครอบคลุมงานเขียนทั้งหมด (ในกรณีที่เป็นเครือข่ายอาจมี group editor ที่เป็น หัวหน้ากอง บก. ดูแลหัวของนิตยสารจำนวนหนึ่ง) งานผลิตและกราฟฟิคดีไซน์ และงานประสานกับการผลิตเช่นการถ่ายภาพ การถ่ายแฟชั่น การให้คิว การ ติดต่อขออนุญาตใช้สถานที่ถ่ายทำ และการประสานงานกับโรงพิมพ์ ยิ่งเป็นนิตยสารที่เป็นหัวนอกหรือใช้ใบอนุญาตการขอจัดพิมพ์จากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะยิ่งซับซ้อนมากขึ้นเช่น การคำนวณการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ การดูแลตลาดภายในประเทศ การคงเอกลักษณ์ของนิตยสาร และการสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน แม้สถานีวิทยุในประเทศไทยจะมีรัฐเป็นเจ้าของคลื่นโดยผู้จัดทำรายการมีทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือกึ่งราชการหรือให้เอกชนเช่าเวลาไปดำเนินการต่อไป โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเฉพาะ บางสถานเป็นสถานีโดดๆ บางสถานมีเครือข่ายทั้งที่แข็งแกร่งและจับตัวกันหลวมๆ และบางสถานมีการดำเนินงานของสำนักข่าวร่วมด้วย สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีสถานีจำนวนมาก แต่สถานีในภูมิภาคกลับขึ้นตรงกับประชาสัมพันธ์เขตที่มีอยู่ 8 เขต เฉพาะสถานีในกทม.แบ่งส่วนราชการเป็นส่วนผลิตรายการ ส่วนกระจายเสียงในประเทศ (เช่นจัดทำผังรายการ) ส่วนของการกระจายเสียงต่างประเทศ (การผลิตที่ไม่ใช่ภาษาไทย) ส่วนบริหารการดนตรี และส่วนเทคนิคสำหรับสถานีวิทยุสมท.มีทั้งคลื่นในส่วนกลางและภูมิภาค แต่ละคลื่นคล้ายบริษัทย่อยมีผู้บริหารประจำคลื่นซึ่งมีทีมงานเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีสำนักข่าวไทย มีหน้าที่ผลิตข่าวโดยอาศัยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุในเครือเป็นผู้เผยแพร่ข่าว ส่วนสถานีวิทยุกองทัพบกมีเครือข่ายจำนวนมากแทบทั้งหมดให้เอกชนเช่าช่วงเวลาไปออกรายการ ซึ่งบางช่วงนำเสนอข่าวจากศูนย์ข่าวกองทัพบก สถานีวิทยุทางการศึกษาทั้งวิทยุบก.และจุฬามีโครงสร้างขององค์กรที่ออกนอกกระบวนราชการทำหน้าที่สอดคล้องกับสถาบันการศึกษาเช่นการ

นำเสนอรายการเกษตรของวิทยุหมก. และรายการที่หลากหลายทางวิชาการของ สถานีวิทยุจุฬา. มีเครือข่ายบางแห่งเช่นร่วมด้วยช่วยกันที่ไม่มีสถานีของตัวเอง ต้องเช่าคลื่น 101 และมีเครือข่ายอีก 27 สถานี คล้ายคลึงกับบริษัทรับผลิต รายการละครวิทยุของคณะเกศทิพย์ที่เช่าสถานีวิทยุกองปราบเป็นแม่ข่าย ส่วน สถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน.เป็นสถานีทางราชการที่ จัดทำรายการเองแบ่งเป็นส่วนผลิตรายการวิทยุตามอัครยาตัย และส่วนผลิต รายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งมีการจัด โครงสร้างในการทำงานแตกต่างกันไปอันเนื่องจากลักษณะของกิจการของการ ์ การ เช่น ไอทีวีมีโครงสร้างที่กระชับเพื่อความว่องไวในการเป็นสถานีข่าวมาแต่ เดิม เพราะจากคณะกรรมการบริหาร ผ่านกรรมการผู้อำนวยการแล้วแยกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายข่าว ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิต รายการ ฝ่ายสำนักและทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคนิค ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ ช่อง 3 มีโครงสร้างที่ซับซ้อนแยกแยะเป็นรายละเอียดจากคณะกรรมการบริหาร เป็นตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ไล่เรียงไปเป็นรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วย กรรมการผู้จัดการ และจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการจึงแบ่งส่วนมาเป็นฝ่ายถึง 19 ฝ่าย ซึ่งในปัจจุบันบางฝ่ายเช่น ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายข่าว ยัง ต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ผู้อำนวยการของสถานีเทียบเท่าระดับ 9 มีผู้อำนวยการระดับ 8 ดูแลส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนเทคนิค ผู้อำนวยการส่วนจัดและควบคุมรายการ ผู้อำนวยการส่วนผลิต สำหรับผู้อำนวยการส่วนข่าวได้รับการยกฐานะเป็นสำนัก ข่าวแล้ว

ในแง่ยุทธศาสตร์การแข่งขัน สื่อหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีการวาง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไม่เหมือนกันส่งผลให้หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมี ภาพลักษณ์และจุดขายที่แตกต่างกันไปด้วย ดังเช่น หนังสือพิมพ์มติชนเป็น หนังสือพิมพ์ที่เน้นการนำเสนอข่าวที่ได้กำหนดจากความต้องการของคนทำสื่อ หากพิจารณาจากกระแสของผู้คนในสังคม การนำเสนอข่าวจึงต้องสร้างความรู้สึก ให้ใกล้ชิดผู้อ่านทั้งในเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของผู้อ่าน จึงเป็นสิ่งปกติที่ มีการนำเสนอข่าวสภาพแวดล้อมและข่าวของคนรากหญ้ามากขึ้น โดยมี เป้าหมายเพื่อไปสู่ความเป็นหนังสือพิมพ์ของชาติ กล่าวคือ เมื่อนึกถึงสื่อ

หนังสือพิมพ์ของประเทศไทยต้องนึกถึงหนังสือพิมพ์มติชน และต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลด้วย ซึ่งภาพลักษณ์แตกต่างไปจากเดลินิวส์ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีจุดยืนไม่เป็นศัตรูกับใคร วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริงจากทุกฝ่าย จนอาจเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน เพราะหลักของเดลินิวส์ต้องการความไว้วางใจจากผู้อ่านที่มอบให้แก่คนทำเดลินิวส์กล่าวคือ เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทำมาให้คล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่าน โดยมีจุดแข็งที่แท้จริงอยู่ที่การนำเสนอข่าว กีฬา และการนำเสนอความรู้ต่างๆ ในระดับชาวบ้าน หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่น ฐานเศรษฐกิจมียุทธศาสตร์แตกต่างกันโดยเฉพาะรายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่โฆษณา กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรงซึ่งอยู่นอกแผนงานของบริษัท ลูกค้าในกลุ่มสมัครงานซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด และกลุ่มลูกค้าที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็นโฆษณาชิ้นเล็กๆ ที่กระจายอยู่ตามหน้าต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจจะใช้อย่างต่อเนื่องกับวิธี below the line โดยเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในส่วนของคนอ่านฐานเศรษฐกิจได้สร้างศรัทธาให้กับคนอ่าน เพราะข่าวทุกชิ้นที่นำเสนอต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล ส่วนใหญ่ข่าวที่นำเสนอออกไปจะข่าวเชิงสอบสวนซึ่งพยายามอธิบายข่าวในแง่มุมต่างๆ ให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือได้ด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์โดยจะให้ความสำคัญดังกล่าวมากกว่าการเน้นความสดของข่าว ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นสยามกีฬา ได้ย่ำถึงกลยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลา และสร้างจุดแข็งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือก่อนใครๆ ในแง่กีฬา ความน่าเชื่อถือดังกล่าวสะท้อนถึงการได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันหัวใหญ่ให้เข้าไปร่วมในกีฬาระดับโลก ยุทธศาสตร์ของสื่อชนิดยสารจากเดิมที่ทำเพราะคนทำอยากทำ แต่ในปัจจุบันนิตยสารจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนทำต้องใส่ใจว่าผู้อ่านอยากอ่านอะไร นิตยสารไทยเช่น ขวัญเรือนมีจุดขายเพื่อคนไทยที่เป็นแม่บ้านเรื่องเด่นเป็นเรื่องงานฝีมือ นิยาย และเรื่องของผู้หญิง การทำตลาดต้อง

เน้นการจัดกิจกรรมพิเศษให้สมาชิกเป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในนิตยสาร ในทำนองเดียวกับสกุลไทยซึ่งมีจุดยืนจากการได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน ได้รับรางวัลต่าง ๆ และการได้รับเชิญจากหน่วยงานรัฐและเอกชนให้เข้าร่วมในการเผยแพร่ภาพและเนื้อหาต่าง ๆ ในสกุลไทยอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิตยสารได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนผู้อ่านทั่วสารทิศโดยเฉพาะในด้านส่งเสริมวรรณกรรมภาษาไทยและสังสรรค์นักเขียน และสื่อมวลชน ส่วนกีนรีแม้จะขายความเป็นไทยแต่คลาสสิกเพราะมีเป้าหมายที่เน้นความเป็นไทยร่วมสมัยที่คัดกรองมาเป็นอย่างดีโดยเฉพาะเสน่ห์ของความเป็นไทยและเอกลักษณ์ไทย ซึ่งนิตยสารจะทำหน้าที่เป็นหน้าต่างด้านประชาสัมพันธ์ประเทศไทยที่ทำให้ผู้อ่านบนเครื่องบินรู้จักประเทศไทยก่อนเข้าถึงประเทศ นิตยสารในกลุ่มของอมรินทร์พรินต์จึงมีจุดขายที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาไม่ว่าในแง่คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความริเริ่มสร้างสรรค์ นิตยสารต้องมีลักษณะน่าหยิบน่าจับ ดูทันสมัย ใช้เวลาในการอ่านไม่มากเกินไป มีการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ และตรงกับกลุ่มเป้าหมายด้วย ส่วนนิตยสารออสท.เป็นนิตยสารที่มีจุดขายอยู่ที่ภาพกับเนื้อหา และการใช้ภาษา เช่น การดึงภาพถ่ายให้มีจุดเด่น และเนื้อหาที่มีวิธีการเขียนแบบสารคดีมีอารมณ์ และจินตนาการที่จูงใจให้ผู้อ่านอยากเดินทางไปเที่ยวเอง และให้ข้อมูลการท่องเที่ยวโดยไปดูตรงล้อมกรอบ แม้ Honeymoon+Travel จะเป็นนิตยสารท่องเที่ยวแต่มีลีลาแตกต่างไปจาก ออสท. เพราะ Honeymoon+Travel เจาะกลุ่มผู้อ่านที่เป็นบ๊วยกที่ชอบอยู่ในกระแส เป็นนิตยสารที่สามารถเก็บไว้อ่านได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงต้องเก็บรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกเพื่อวนกลับมาอ่านได้อีก โดยเนื้อหามุ่งประเด็นเรื่องราวสืบเนื่องจากภาพบนปก Living etc เป็นนิตยสารที่เน้นการตกแต่งบ้าน ที่รวมเรื่องราวเฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้านแต่ให้อารมณ์แตกต่างจากบ้านและสวนของอมรินทร์พรินต์ เพราะกลุ่มผู้อ่านเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้หญิงทันสมัย ตามแฟชั่น สนใจการตกแต่งภายใน และการออกแบบรถยนต์ นิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Décor, Marie Claire, Cleo หรือ Madame Figaro จะมียุทธศาสตร์ในการวางภาพลักษณ์แตกต่างจากนิตยสารไทยเพราะจะเน้นการนำเสนอที่ต้องพยายามฉีกตัวเองออกไปเพื่อไม่ให้นิตยสารอื่นตามทัน ข้อดีของนิตยสารเหล่านั้นคือผ่านการตกผลึกและมีความชัดเจนในตัวเองโดยเฉพาะทราบทิศทางของนิตยสารที่กำลังสื่อสารกับผู้ใดจึง

สามารถเจาะตลาดได้ค่อนข้างรวดเร็ว สถานีวิทยุเป็นสื่อสารมวลชนที่ค่อนข้างอ่อนแอเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อสารมวลชนแขนงอื่น เพราะสถานีวิทยุ AM ในต่างจังหวัดแทบดำเนินการไม่ได้เพราะไม่มีโฆษณาหรือผู้เข้าสถานี บางแห่งเช่นสถานีกองทัพบก หรือเครือข่ายละครคณะเกศทิพย์ที่เข้าเวลาสถานีวิทยุกองปราบจึงไม่มียุทธศาสตร์อะไรนอกจากทำงานเป็นวันๆไป นำแปลกที่ว่า สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีการนำเสนอแต่ข่าวและสาระที่ไม่มีสีสันเร้าใจแต่ก็ทำให้ สวท. แต่เป็นจุดที่ทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือ อสมท.แก้ไขให้สถานีมีความริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้ตำแหน่งผู้จัดการสถานีวิทยุจะช่วยกระตุ้นในการทำงาน กำหนดรูปแบบรายการ สามารถบริหารรายได้และต้นทุนได้เอง การเข้าตลาดโดยเอาหลักการในเรื่องการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดมาใช้ หรือเครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีจุดเด่นคือความเป็นอิสระทางความคิด จุดแข็งของวิทยุภค คือ การมีวิทยากรที่โดดเด่นหลายสาขาและมีข้อมูลเกาะตรอยอยู่ในมือที่เน้นการให้บริการที่ "รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม" ส่วนวิทยุจุฬาเน้นยุทธศาสตร์ที่ให้ข่าวของทางสถานีต้องน่าเชื่อถือ ต้องมีแหล่งข่าวที่ชัดเจน สามารถนำไปอ้างอิงได้เนื่องจากเป็นวิทยุที่ให้ทั้งความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ ในส่วนสถานีโทรทัศน์ ช่อง 3 เป็นภาคเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบายสถานีได้อย่างชัดเจนตั้งอยู่บนความเป็นจริง ความรวดเร็วและความทันสมัยเป็นจุดขายที่ใช้แข่งกับคู่แข่งชั้น ทำให้ภาพลักษณ์เป็นสถานีที่ก้าวเข้ามาสู่สถานีข่าวนอกเหนือจากด้านละคร โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถเปลี่ยนเวลาทั้งวันให้เป็นช่วงเวลาที่คนนิยมดูตามสภาพกลุ่มเป้าหมายทำให้แทบทุกช่วงเวลาขายโฆษณาได้ ในขณะที่ไอทีวีจะตรงกันข้ามกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ทั้งๆที่พนักงานไอทีวีทำงานด้วยความเข้มแข็งและด้วยประสบการณ์สามารถแก้ปัญหาต่างๆเฉพาะหน้าได้ดี มียุทธศาสตร์ที่จะเอาชนะคู่แข่งด้วย "ความลึกและแตกต่าง" แต่การที่ไอทีวีไปไม่ถึงเป้าหมายเนื่องจากทั้งผู้บริหารและพนักงานเต็มไปด้วยอึดอัดที่มองความคาดหวังว่าเป็นความจริงในปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็นสถานีที่อิงโครงสร้างทางราชการไม่ใช่โครงสร้างทางสื่อสารมวลชน ช่อง 11 จึงเป็นสื่อสารมวลชนที่อ่อนแอแต่เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง จุดขายที่เป็นทางเลือกใหม่ของปวงชน จึงเป็นทางเลือกของคนที่ชอบดูข่าวสารและสาระประโยชน์ที่ไม่ได้เป็น

ทางเลือกใหม่ ประชาชนในต่างจังหวัดอาจผูกพันกับสหท.ภูมิภาค ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน

ในแง่การบริหารงานวารสารศาสตร์ การทำงานในเชิงวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยแตกต่างกันไม่ว่าหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นหนังสือพิมพ์ประเภทอะไร ตัวอย่างเช่น การหาข่าวของหนังสือพิมพ์มติชนจะแบ่งเป็นโต๊ะข่าว โดยมีโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ในปัจจุบันการทำข่าวต้องเน้นความลึกมากขึ้น อันมีส่วนทำให้การรับนักข่าวในระยะหลังต้องรับคนที่จบมาตรงตามสาขา แต่ต้องผ่านการอบรมในเรื่องการทำข่าวก่อน แต่เดิมการส่งข่าวในหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ใช้วิธีการโทรศัพท์เข้าไป คนในโรงพิมพ์ต้องจดข่าวจากการฟังโทรศัพท์ รับจำนวนที่ข่าวก็จดแยกแผ่นกระดาษเพื่อกันความสับสน แล้วจึงเขียนข่าว เนื้อหามักเขียนจากความเข้าใจที่จดจำได้ แล้วพิมพ์ต่อเนื่องไปให้เรียบร้อย การเขียนข่าวแบบเก่าจึงมีความสนุกอ่านต่อเนื่องกันไป ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เขียนเป็นท่อนๆจากนักข่าวแต่ละคนพิมพ์รวไว้ในเครื่องตัดหัวแต่งท้ายแล้วเอามาติดต่อแบบจิกซอ การแบ่งโต๊ะข่าวหรือที่ฐานเศรษฐกิจเรียกว่าสายข่าว หัวหน้าสายงานต้องดูแลข่าวและนักข่าวได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าวที่จะกระทบต่อผู้คนมากที่สุด การวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้องดูที่ความสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานเพียงใด ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ของสยามกีฬา บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก.ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวย หรือแผนกฟุตบอล หากไม่ได้มีข่าวสำคัญหรือเรื่องเล็กน้อยผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณากันเองเพื่อจัดความสำคัญในการนำเสนอข่าว แม้ नियาสารจะมีเวลาการทำงานที่นานกว่าหนังสือพิมพ์แต่การเร่งปิดเล่มต้นฉบับเป็นปัญหาหนักของ नियาสารเป็นส่วนใหญ่ नियาสารเช่นขวัญเรือนจะแยกคนทำงานตามความสามารถ แต่ก็ประสบปัญหาเช่นกันโดยเฉพาะบทสัมภาษณ์กว่าถอดเทป เกลาสำนวน ร้อยเรียงข้อความ และค้นข้อมูลประกอบซึ่งต้องใช้

เวลานานมาก เพราะนักเขียนนิตยสารต้องเขียนได้ลึก ชวนอ่าน และต้องง่าย เพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน การทำงานในแต่ละฉบับต้องอาศัยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุม แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสนใจโดยรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆควรมีเรื่องหลักๆอะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อน นิตยสารจะวางแผน นิตยสารสกุลไทยไม่แตกต่างจาก Living etc แต่ Living etc จะวางแผนเป็นปีระหว่างเดือนก.ย - ต.ค. ซึ่งจะกำหนดในปีหน้าทั้งปีถึงสิ่งที่กองบก.ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และฟรีแลนซ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางนิตยสารต้องมีโครงเรื่องให้ลูกค้าทราบว่ามีปีหน้า นิตยสารจะทำอะไรบ้าง นิตยสารบางเล่มเช่น บ้านและสวน จำเป็นต้องใช้นักเขียนที่ประกอบด้วยมัณฑนากร สถาปนิก หรือภูมิสถาปัตย์ บางเล่มเช่น อสท. การออกไปทำสารคดีต้องขึ้นกับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ที่สำคัญคือต้องรออนุมัติตามลำดับชั้นให้เดินทางไปทำสารคดีได้ อันแตกต่างไปจาก honeymoon & travel ที่มีข้อมูลในการเขียนมากเนื่องจากอาศัยจังหวะหรือเป็นกระแสของตลาดพอดี หัวใจของคนทำงานอยู่ที่ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องเข้าใจคอนเซ็ปต์ของเล่มโดยตลอดในการวางรูปแบบให้ออกมาในลักษณะเรียบ ง่าย เท่ และดูดี โดยเฉพาะการเลือกภาพ ส่วนนิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor และ Marie Claire ในการทำงานของกองบรรณาธิการจะต้องมีผู้แทนระดับภาคจากบริษัทแม่เข้ามาดูด้วย ส่วนในประเทศจะมีผู้อำนวยการเป็นผู้กลั่นกรองงานทั้งหมดโดยเฉพาะจากบรรณาธิการและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ซึ่งตำแหน่งทั้งสองถือว่าเป็นหัวใจในการผลิตนิตยสารซึ่งจะต้องควบคุมทีมงานในระดับล่างต่อไป สำหรับสถานีวิทย์แต่ละแห่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันในแง่เอกลักษณ์ของเนื้อหาที่น่าสนใจ นอกจากวิธีการทำงานที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง สถานีวิทย์แห่งประเทศไทยมี 2 เครือข่าย คือ ส่วนแรก รายการจะเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมระดับชาติซึ่งรับผิดชอบโดยวิทยุเครือข่าย และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาที่ดำเนินการโดยท้องถิ่น ในรายการที่ไม่สำคัญที่ไม่ใช่วาระแห่งชาติจะไปใช้ย่านความถี่อื่นเช่นในระบบ AM เป็นหลักในการถ่ายทอด หากคิดว่าประชาชนให้

ความสนใจและอยู่ในกระแสเช่นเรื่องการอภิปรายไม่ไว้วางใจ หรือการแถลงนโยบายสำคัญของรัฐบาลต่อสภา ก็ใช้คลื่น 92.5 เป็นตัวแม่ในการถ่ายทอดสัญญาณ หากเป็นส่วนรายการจะสนับสนุนให้หน่วยราชการอื่นเข้ามาใช้เวลาผลิตรายการจะเป็นลักษณะของการประสานความร่วมมือที่ส่วนราชการอื่นเข้ามาขอใช้ กล่าวคือ ทางสวท.เป็นคนจัด ส่วนเนื้อหา มาจากการประชุมร่วมกัน สำหรับอสมท.ได้ปรับการบริหารในเชิงวารสารศาสตร์โดยการบริหารจัดการเป็นเรื่องของอสมท. ส่วนการทำงานของเป็นนักจัดรายการภายนอกโดยเอาเนื้อหาในรายการมาสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่จับต้องได้ และสามารถหาเงินจากจากรายการได้นอกจากนี้ต้องมีการนำเสนอข่าว การทำข่าวเต็มชั่วโมงเป็นหน้าที่ของทางสถานี ในขณะที่ข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย สถานีใหญ่เช่น วิทยุทบ. อาจมีปัญหาเพราะการทำงานขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา แต่กระนั้นหน้าที่หลักของสถานีวิทยุกองทัพเพื่อต้องชี้แจง ตอบโต้ หรือทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วต่อข่าวที่เสนอจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ และเวลาส่วนหนึ่งนำไปทำธุรกิจทั้งให้เช่าเหมา หรือทำในนามของสถานีวิทยุทบ. วิทยุกองทัพบกยังมีศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกเป็นหน่วยงานที่ผลิตข่าวเพื่อสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์แต่มีหัวหน้าศูนย์ดูแลเป็นคนของสถานีโทรทัศน์ช่อง 5 เครือข่ายระดับกลางซึ่งเป็นเอกชนที่เช่าเวลาเช่นร่วมด้วยช่วยกันให้เป็นสื่อกลางในการเป็นกระบอกเสียงให้ชาวบ้านหรือคนในสังคมโดยเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลไม่ว่าเรื่องสาธารณูปโภค อุบัติเหตุ คนหาย และทุกเรื่องที่คนขอความช่วยเหลือซึ่งคนในสังคมจะช่วยเหลือหาทางออก ร่วมด้วยช่วยกันมีสำนักข่าว INN สนับสนุนในด้านข่าวกลาง อีกเครือข่ายคือสถานีวิทยุกองปราบฯที่เช่าเวลาโดยบริษัทห้องบันทึกเสียงรุ่งสยามซึ่งผลิตรายการเกี่ยวกับละคร รายการเพลงด้วย รายการสารคดี สารคดีกึ่งละคร ส่วนสถานีที่มีเครือข่ายเล็กเช่น วิทยุเกษตรทำหน้าที่ในการให้ความรู้ในแง่ของข้อมูลข่าวสารที่เป็นการให้การศึกษาอบรมเน้นหนักเนื้อหาทางการเกษตรกับความวิชาความรู้รอบตัว วิทยุจุฬามีนโยบายการทำข่าวที่เน้นข่าวการศึกษาและวิชาการทั่วไป และสถานีวิทยุศึกษาของ กศน. ซึ่งมี 2 เครือข่าย เครือข่ายแรกเป็นรายการสำหรับวิทยุโรงเรียนโดยสวท. เครือข่ายที่สองเป็นวิทยุเพื่อการศึกษาออกโรงเรียนซึ่งออกอากาศดำเนินการรายการเพื่อการศึกษาทั่วไปหรือเป็นการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งจะมีทั้งข่าว สารบันเทิง

ความรู้ต่าง ๆ ส่วนการทำงานของสถานีโทรทัศน์ไทยยังคงต้องให้ความสำคัญตัวผู้บริหารซึ่งยังมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบและเนื้อหาของการนำเสนอ ในการผลิตรายการของช่อง 3 ต้องรับนโยบายมาจากผู้บริหารดังเช่นนโยบายในปีที่ผ่านมาให้เห็นรายการประเภทผู้หญิง ส่วนในปีนี้ให้เห็นรายการเด็กและรายการข่าวให้ชัดเจนมาก เมื่อนโยบายให้มีรายการสดเพิ่มมากขึ้นทำให้ฝ่ายผลิตต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบ นอกเหนือจากรายการข่าวซึ่งกลายเป็นจุดขายใหม่ของช่อง 3 บทบาทที่เดิมในเรื่องการจัดละครได้ปรับปรุงใหม่ ขณะนี้ทางสถานีเป็นผู้สร้างดารา นักแสดงมาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งมีนักแสดงที่สามารถเรียกมาใช้งานได้ทันทีซึ่งทำช่วยให้สะดวกในการวางตัวนักแสดงต่างๆได้คล่องขึ้น ส่วนสถานีช่อง 11 ต้องอยู่ในข้อบังคับของมติของคณะรัฐมนตรีที่ให้ผังรายการของช่อง 11 ต้องมีข่าวสาร 40% รายการเด็กและเยาวชน 10% รายการสาระความรู้ 40% และรายการกีฬาและบันเทิง 10% โดยคาดหวังให้ช่อง 11 เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล และเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ส่วนสถานีของภูมิภาคจะให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายข่าวสารไปสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการกันเอง อย่างไรก็ตามการทำผังรายการของช่อง 11 ให้นิ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะช่อง 11 มักได้รับคำสั่งทางราชการให้ถ่ายทอดสดงานต่างๆ ทำให้รายการที่วางไว้ล่วงหน้าต้องถูกย้ายถูกปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ในกรณีของไอทีวีซึ่งตามหลักการแล้วไอทีวีมีกรอบการทำผังรายการจากข้อสัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะเวลา 19.00- 21.30 น. นั้นต้องเป็นรายการข่าวสารและสาระซึ่งมีสัดส่วนข่าวอยู่ 30.66 และสัดส่วนข่าวสารและสาระรวมกัน 70.34 เวลานอกเหนือจากนั้นจึงเป็นรายการบันเทิงได้ อาจกล่าวได้ว่าฝ่ายการตลาดของไอทีวีมีบทบาทในการตัดสินใจเลือกรายการมาลง หากทางฝ่ายรายการสนใจทำรายการใดต้องปรึกษาร่วมกันกับฝ่ายการตลาดว่าจะวางกลยุทธ์ทางการตลาดและวางกลยุทธ์ในการขายอย่างไร และจะลงในช่วงเวลาไหนจึงเหมาะสม

แนวทางการบริหารสำนักงานขององค์การหนังสือพิมพ์มีระบบคล้ายกันตั้งแต่กระบวนการวางแผนไปจนถึงปัจจัยออก นอกจากมีรายละเอียดต่างกันไปเนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การไม่เท่ากัน เช่น ความที่มิตินเป็นองค์การขนาดใหญ่แต่ไม่ใช่เป็นองค์การที่มีรายได้สูงสุด ทำให้มิตินเน้นการ

ใช้สาธารณูปโภคอย่างประหยัด โดยที่มาของรายได้มีอยู่ 3 ทางจากทางการทำสิ่งพิมพ์คือ การขายสิ่งพิมพ์ การขายพื้นที่ในหนังสือ (โฆษณา) และการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เหลือใช้หรือไม่ใช้หรือเลิกใช้แล้ว เนื่องจากมติชนเป็นหนังสือพิมพ์หัวข่าว-ดำ ปรึกษาเรื่องเสรีภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ ฝ่ายบริหารจะสั่งให้ทำข่าวหรือห้ามเสนอข่าวไม่ได้ ในการบริหารจัดการทั่วไปของเดลินิวส์ให้ผลตอบแทนเฉลี่ยไม่น้อยเพื่อเทียบกับองค์กรหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ส่วนที่ได้มากกว่าคือสวัสดิการ เช่น ค่าวิชาชีพ ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร และโบนัสถึง 4 เดือน รวมทั้งรถบริการประจำสายเช่น สายการเมือง สายอาชญากรรม หรือสายเศรษฐกิจ หลักการทำงานของฐานเศรษฐกิจมี 3 ประการได้แก่ ข้อแรกคือ จะต้องต้องเป็นหนังสือที่แตกต่าง ข้อที่สองต้องเป็นหนังสือที่น่าสนใจ แล้วข้อที่สามต้องทำยาก หากทำได้ง่ายก็มีคนอื่นทำกันทั่วบ้านทั่วเมือง นอกเหนือความคิดที่ว่าไม่ต้องเป็นที่หนึ่ง ขอให้ได้เป็นที่สองก็สามารถอยู่ได้ น่าสังเกตว่าฐานเศรษฐกิจให้เข้าสถานที่และจัดเลี้ยงเพื่อนำรายได้มาหล่อเลี้ยงหนังสือพิมพ์ และต้องการลดภาพลักษณ์ขององค์กรหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่มักอ้างถึงเสรีภาพแต่กลับเป็นเขตห้ามเข้าไม่ต่างไปจากกองทัพ ลักษณะเด่นในการทำงานของหนังสือพิมพ์สยามกีฬาคือการขยายเครือข่ายภายในกิจการสื่อสารมวลชนค่อนข้างมาก เพราะนอกจากสยามกีฬาก็ยังมีสิ่งพิมพ์หลายหัวแล้ว สยามกีฬามีทั้งอินเทอร์เน็ต การจัดรายการโทรทัศน์ รวมทั้งโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุอีกทางหนึ่ง น่าสังเกตสยามกีฬาให้ seven eleven จัดจำหน่ายทำให้ผู้อ่านหาซื้อได้ง่ายขึ้นและสามารถเข้าถึงตลาดของสยามกีฬาได้เร็ว นิตยสารส่วนใหญ่มักมีความเหมือนกันในการขายเนื้อหาข่าวสารและภาพที่มีความสวยงาม ฉะนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นอันจำเป็นต้องทำให้พยายามหาโฆษณามาลง ซึ่งมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดของผู้อ่าน นิตยสารเล่มไหนมีโฆษณามาก มีจำนวนหน้าหนามาก ก็แสดงว่าหนังสือเล่มนั้นได้รับความนิยมหรือแสดงว่านิตยสารเล่มนี้ดี ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้นิตยสารขวัญเรือนต้องปรับตัวไปด้วย การต่อสู้ของพนักงานในองค์กรต่อกระแสแนวโน้มทำให้สกุลไทยพยายามคงความเป็นระบบครอบครัวอยู่ เพราะข้อดีอยู่ที่ผู้บริหารใช้ความใกล้ชิดในการทำความเข้าใจอะลุ่มอล่วย หรือผ่อนหนักผ่อนเบา แต่ก็มีข้อเสียในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการข้างหน้า การแข่งขันกันสูงมากทำให้นิตยสารบางฉบับใช้นโยบายในเชิงลบเช่น

กินรีที่มีการทำงานค่อนข้างเคร่งครัดเนื่องจากมีบทลงโทษค่อนข้างรุนแรง แม้แต่การเน้นคุณภาพและเวลาของการจัดพิมพ์ทำให้ต้องเปลี่ยนโรงพิมพ์มาแล้วถึง 3 ครั้ง ในขณะที่มรินทร์พรินต์กลับเน้นนโยบายเชิงบวกที่อย่างน้อยพนักงานทุกคนจะต้องเข้าฝึกอบรม 1 ครั้ง อันเป็นไปตามเกณฑ์ของ KPI ซึ่งวัดและประเมินผลงานในรูปแบบของงานกลุ่มและงานบุคคลที่แสดงออกมาในรูปผลของงาน ในขณะที่บางแห่งต้องผสมผสานระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่เช่น อสท. ที่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ แต่ต้องพยายามเลียนแบบทุกอย่างให้เหมือนกับธุรกิจส่วนตัวต้องหาเลี้ยงตัวเองเหมือนกัน ซึ่งแตกต่างไปจากนิตยสารหัวนอกที่ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานบางประเภทอย่างเหมาะสมเช่น จะมีค่าเดินทาง ค่ามือถือ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าน้ำมัน ค่าทำฟัน และเงินกองทุนซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้พนักงานเก็บเงินได้มากขึ้น เหมือนกับเป็นแรงจูงใจทางอ้อม แต่แรงจูงใจสำหรับคนทำหนังสือที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน นิตยสารเช่น Honeymoon+Travel จะเน้นในเรื่องการใช้บริการจากสายส่งซึ่งเป็นเสียงสะท้อนในการพัฒนานิตยสาร ซึ่งสายส่งในปัจจุบันทำงานได้เป็นระบบมากขึ้น เช่น สามารถทราบยอดการคืนหนังสือเร็ว ทราบว่าพื้นที่ไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดบอด และแต่ละแผงขายมากน้อยเท่าไร เพื่อทางนิตยสารจะได้นำมาวางแผนกระจายสินค้าได้ถูกต้อง สถานีวิทยุเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันทำให้แต่ละสถานีหาทางออกในการดำเนินงานไม่เหมือนกัน สวท.มีโครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่เป็นอิสระต้องรับนโยบายกรมประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล แต่ในแง่นโยบายการแข่งขันกับสถานีแห่งอื่นในเชิงพาณิชย์ยังคงอยู่ภายใต้การตัดสินใจของกรมประชาสัมพันธ์ การทำงานยังต้องอาศัยพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทำให้มีส่วนเหลื่อมล้ำ อัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวสูงมากทำให้ต้องหาผู้สื่อข่าวใหม่อยู่เรื่อยๆ ส่วนอสมท.ยอมรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพราะความเสี่ยงคือผลตอบแทนทางรายได้ แต่ปัญหาขององค์กรเมื่อลูกค้ามาขอเปิดตลาดใหม่ ปรากฏว่าติดระบบเรื่องของบัญชี เรื่องของกฎหมาย หรือเรื่องของกลไกภายใน สถานีวิทยุกองทัพบกมีความชัดเจนในเรื่องความเป็นระบบราชการมากกว่าสถานีอื่นๆ เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานตั้งแต่ 9.00-17.00 น. โดยดูแลเอกสาร รับเอกสารเข้า ส่งเอกสารออก การเบิกจ่ายให้กับบก. รับข่าวที่ผู้สื่อข่าวที่ส่งข่าวเข้ามา ผู้

ประกาศ พิมพ์งาน ทำสปีด คุ่มคิวเรื่องโฆษณา และดูในเรื่องของการเบิกจ่าย และการทำตารางเวร สถานีขนาดกลางซึ่งอยู่ในรูปเครือข่าย เช่น ร่วมด้วย ช่วยกัน พบปัญหากับนักข่าวรุ่นใหม่ที่ตั้งต้นถามแต่เรื่องมือถือ เรื่องโอที หรือ เรื่องรถ แต่การทำงานกลับเฉื่อยชา พวกที่มั่นคงมีแนวคิดมีอุดมการณ์มีจำนวน น้อยลง หรือผู้เข้าสัมปทานกองปราบฯ ต้องทำตัวอยู่ในกฎเกณฑ์และคำสั่งของ กองปราบฯ หน้าที่หลักต้องพยายามหาสปอนเซอร์เข้ามาให้เต็ม รวมทั้งเครือข่าย อาร์เคมีเดียที่วัดกถึงสถานีวิทยุชุมชนที่มีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เพราะจริงๆ แล้ว วิทยุชุมชนตามรัฐธรรมนูญไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่วิทยุเพื่อประกอบการแต่อ้างว่า เพื่อชุมชนเป็นตัวแทนปัญหา สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่นวิทยุมก. แม้พนักงานแยก ออกมาจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยแล้ว แต่อัตราเงินเดือน การรักษาพยาบาล และการประกันชีวิตไม่แตกต่างไปจากข้าราชการ สถานีวิทยุจุฬาต้องอธิบายให้ พนักงานฟังว่าทางสถานีต้องการคุณภาพและการอยู่ร่วมกันได้ในองค์กร โดย กำหนดความสำเร็จที่มาจากผลการตลาดในลำดับหลังๆ ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์ เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ยังเป็นรูปแบบราชการเต็มตัวต้องประสบปัญหา กับ จำนวนข้าราชการลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการจ้าง บุคคลข้างนอกเข้ามารับงานเหมา การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์จะมีความ แตกต่างกันโดยพื้นฐาน แม้ว่าจะมีความเหมือนกันคือความไม่เป็นธรรมที่ บุคลากรรู้สึก ด้วยเหตุนี้สถานีโทรทัศน์หลายแห่งจึงต้องเร่งแก้ไขปัญหภายใน องค์กรโดยเฉพาะที่ช่อง 3 เริ่มมีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าลงมา เมื่อไม่นานมานี้ในเรื่อง KPI หรือ Balanced Scorecard เทคโนโลยีทางช่าง เทคนิค เทคโนโลยีทางการผลิตรายการ หรือภาษาต่างประเทศ นำสังเกตช่อง 3 ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดี หรือสถานีไอทีวี ที่มี การจัดทำ job description ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญ กับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถเพื่อ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินทั้งผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลให้เมื่อเทียบกับ ธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีวีถือว่าอยู่ในขั้นมาตรฐาน ส่วนสถานีช่อง 11 ประสบ ปัญหากับการทำงานที่อยู่ในระเบียบของราชการ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงาน องค์กรด้านสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่มีระเบียบของ ข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดการอ่อนแอทาง

วัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะความไม่สามัคคีกันหรือไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาจากกระบวนการบริหารงานที่เป็นราชการ

ในแง่การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค องค์การหนังสือพิมพ์ทุกฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูง งบประมาณใช้จ่ายทางด้านนี้เป็นทางเลือกสุดท้ายหากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำเงินไปพัฒนาบุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยามก็พาได้แยกโรงพิมพ์ออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือกชนิดของกระดาษพร้อมทั้งพิจารณาการลดต้นทุนประกอบด้วยซึ่งในแง่การลงทุนระบบทางด้านเทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้ให้คุ้มก่อน ถ้าพอไปได้ไม่ทำให้เสียหายก็ต้องหาทางใช้ไปก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้องตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยจากคู่แข่งชั้นมากกว่า ยกเว้นหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางจัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งเข้าข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที องค์การนิคมสารมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาที่สูงมาก เช่นขวัญเรือนไม่มีอะไรหรือหาในแง่เทคนิคเพราะยอมรับว่าเทคโนโลยีมีต้นทุนสูงมาก ไม่สามารถทำได้ นิคมสารอศท.ยังเป็นกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก.เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่าทั้งที่ค่าใช้จ่ายสูงกว่า ซึ่งอาจมีบางคอลัมน์ที่เปลี่ยนมาใช้กล้องดิจิทัล โดยไม่ได้ปิดกั้นนวัตกรรมเพื่อให้หน้าหนักกับเรื่องคุณภาพอมรินทร์พริ้นติ้งจึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี เช่นเรื่องงานพิมพ์อยู่เสมอ หรือนิคมสารหัวต่างประเทศ จะใช้กระดาษนอกทั้งหมดแต่ไม่ได้ใช้กระดาษจากแหล่งเดียวกันทั้งหมดเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สถานีวิทยุกระจายเสียงมีข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี ยกเว้นสถานีทางการศึกษา ดังเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้องส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็นเนื่องจากสวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้งบประมาณน้อยไปด้วย สถานีวิทยุอสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลยซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก ยังเป็นผู้เช่าสัมปทาน เช่นบริษัท อาร์ เค มีเดีย ซึ่งรับ

สัมปทานมายังต้องซ่อมอุปกรณ์เองเพราะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เนื่องจากต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา นอกจากนี้ไม่สามารถลงทุนมากเพราะไม่ทราบว่าจะได้ต่อสัมปทานหรือไม่ สถานีวิทยุขนาดเล็กกลับมีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา พยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาเพราะความสามารถของบุคลากรรองรับปัญหาได้บ้าง คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของวิทยุศึกษาได้ปรับสตูดิโอที่ออกอากาศเป็นอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่หมดแล้วเพื่อที่จะให้สามารถที่บันทึกบนฮาร์ดดิสก์และใช้ซอฟต์แวร์ช่วย มีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคของช่อง 3 จะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของช่อง 3 ต่อปัญหาทางด้านเทคนิคเช่น ความพยายามแสวงหาเครื่อง Server เพื่อมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลทางโฆษณาเพื่อให้รวดเร็วขึ้น แผนจัดซื้อระบบการจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ที่เป็นระบบดิจิทัล ในส่วนด้านอุปกรณ์และด้านเทคนิคของช่อง 11 อยู่ในขั้นดีเพราะเป็นระบบดิจิทัลและมีระบบ Virtual Studio แต่ยังไม่ได้เต็มศักยภาพ ในกรณีของไอทีวีมีแนวทางการบริหารที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางการสื่อสารเอามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอข่าวเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งเช่น ความพยายามในการซื้อรถ SNG และอุปกรณ์พิเศษในการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดที่เป็นชุดอุปกรณ์แบบโมบายชุดเล็กเพื่อเอามาใช้กับงานข่าวซึ่งทำให้ทีมงานสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ง่ายรวมทั้งหาชุดตัดต่อแบบดิจิทัลซึ่งเมื่อถ่ายทำเสร็จก็สามารถจะตัดต่อ ณ จุดของแหล่งข่าวเลย

ในแง่ความสำเร็จและอนาคต หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีมุมมองความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การของหนังสือพิมพ์มติชนมีการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมคณะกรรมการบริหาร อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์มติชนอยู่ที่การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีพอสมควร สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพ กระจายพื้นที่กว้าง หาข่าวลึกข่าวกว้างให้คนได้รับสารได้รวดเร็วและยอดจำหน่ายสูง เป้าหมายของเดลินิวส์ประสบความสำเร็จร้อยละ 70 จากที่ตั้งความหวังไว้ ที่เหลือเนื่องจากปัญหาของคน การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสินค้าหนังสือพิมพ์ที่แท้จริงไม่ใช่กระดาษแต่เป็นสมองของคนใน

องค์การที่คนอ่านชื่อมาบริโกล อุดมคติของเดลินิวส์อยู่ที่ความเป็นกลางและความเป็นธรรมให้เกิดกับคนที่ตกเป็นข่าว ส่วนความสำเร็จของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่พยายามไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองพึ่งคนอ่านในวัยหนุ่มสาวเป็นหลัก มีภาพลักษณ์ของความมั่นคงเนื่องจากตีพิมพ์งานใหญ่โตและอยู่ในทำเลที่คนเห็น สยามกีฬาประเมินความสำเร็จขององค์การเป็นปีๆไปเพราะขึ้นกับยอดขาย การยอมรับจากคนอ่าน โบนัส และเหตุการณ์ที่มีการแข่งขันกีฬาใหญ่ โดยคาดหวังว่าจะทำหนังสือพิมพ์อย่างไรเพื่อที่จะครองอันดับ 1 ยาวนานที่สุดโดยสามารถรักษามาตรฐานข่าวและติดตามข่าวจะทำให้ผู้อ่านพึงพอใจ นิตยสารมีมุมมองของความสำเร็จแตกต่างกัน ขวัญเรือนเป็นตัวอย่างของนิตยสารที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้วยการให้บริการที่ตรงเวลา สกสท.ไทยเป็นนิตยสารที่มองการทำหนังสือไม่ควรรีรอให้มีคู่แข่ง เพราะหนังสือที่จะครองใจคนอ่านให้อยู่นานได้ต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา นิตยสารกินรีประเมินความสำเร็จจากจำนวนชิ้นโฆษณา ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามานอกเหนือจากเสียงสะท้อนของผู้โดยสารเครื่องบิน การวัดความสำเร็จของอมรินทร์พริ้นต์ต้องใช้มิติจากหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นในด้านพนักงาน ยอดขาย หรือการนำเสนอ นิตยสารอสมท.เน้นความสวยงาม และอรรถรสในเรื่องของภาพถ่าย นิตยสาร Honeymoon+Travel สะท้อนได้จากการนำข้อมูลที่มีเหลืออยู่มาทำเป็นเป็นพ็อคเก็ตบุ๊กแล้วยังได้รับความนิยมเช่นกัน สำหรับเป้าหมายของนิตยสารหัวต่างประเทศเน้นคุณภาพตามแบบนิตยสารของบริษัทแม่ซึ่งคาดหวังว่าจะได้รับการจัดอันดับหนังสือขายดีของร้านจัดจำหน่าย สถานีวิทยุต่าง ๆ ประสบในการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด คนทำสื่อวิทยุส่วนใหญ่จะฝากความหวังไว้กับอนาคตที่น่าจะดีขึ้นแม้ว่าในความเป็นจริงจะรู้สึกท้อแท้ เช่น จะทำอะไรให้สวท.ยืนอยู่บนแถวหน้าของประเทศ มีคนฟังจำนวนมาก และพัฒนาออกไปในระดับสากลเช่นเดียวกับวิทยุออสเตรเลีย วิทยุ BBC หรือวิทยุ NHK หรือการยุทธ์ปัจจุบันเป็นแบบปฏิบัติการร่วม ฉะนั้นสื่อของทหารต้องรวมกัน ช่อง 5 ควรขึ้นกับกระทรวงกลาโหมเพื่อการสั่งการจะได้เป็นการบูรณาการ สถานีวิทยุขนาดใหญ่ที่ไปได้ค่อนข้างดีคือ อสมท. ดังนั้นอสมท.จึงไม่ถอยหัวนั้หวในการประเมินที่ควรจะมาจกหลายทางเช่น จากยอดเรตติ้งของวิทยุ จากบริษัทจัดอันดับ ความความนิยมของผู้ฟังโดยตรง และความสามารถของตัว

นักจัดรายการทั้งจากภายในหรือภายนอก รวมทั้งรายได้ของสถานี และคาดหวังว่าอนาคตสมท.จะเป็นสื่อมวลชนที่เป็นสถาบันหลักแห่งหนึ่งที่มีศักยภาพโดยไปสู่แนวทางที่เป็นอิสระทางด้านข่าวของชาติให้ความน่าเชื่อถือกับคนกลุ่มต่างๆ ได้ ส่วนกลุ่มผู้เข้าสถานีเช่น เครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีอุดมการณ์ในการทำสื่ออยู่ที่ข้อมูลต้องจริง ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณของคนทำข่าว การทำงานต้องให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ยังคงคาดหวังในเรื่องการจัดสรรคลื่นความถี่และคณะกรรมการจัดสรรคลื่นความถี่ที่มีความชัดเจน สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่น สถานีวิทยุยมก. เชื่อว่าสื่อวิทยุยังคงมีความจำเป็นอยู่แต่ด้วยความสำคัญอาจลดน้อยลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของคนที่ทำสื่อวิทยุจะกระตุ้นกลุ่มผู้ฟังมีความสนใจติดตาม การประเมินการจัดรายการของสถานีวิทยุจุฬาทำให้ทุกรายการมีสิทธิ์ที่จะอยู่หรือไม่อยู่ได้เท่าๆกัน ถ้ารายการไหนเป็นรายการที่คณะกรรมการประเมินแล้วคุณภาพไม่อยู่ในเกณฑ์จะถูกปรับออก สถานีโทรทัศน์ของไทยมีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว ปัจจัยที่ผลักดันความสำเร็จหรือความล้มเหลวดังกล่าวล้วนมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กร โดยเฉพาะการติดบ๊วยอยู่กับอดีตของตนเอง ภาพที่เห็นช่อง 3 ในวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมากจากการที่ช่อง 3 ที่เป็นผู้นำทั้งรายการข่าวและละคร และได้รับความเชื่อถือในบุคลากรที่มีคุณภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ ในขณะที่ช่อง 11 ก็สามารถผลักดันรายการต่างๆออกมาสู่หน้าจอได้เท่ากับช่วงเวลาของสถานีอื่นๆ คนภายในจะรู้ว่านี่เป็นความสำเร็จแล้ว ความหวังในอนาคตอยู่ที่การทำให้สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นของประชาชนจริงๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน มีรายการที่ประชาชนอยากให้มี ผังรายการเป็นไปตามความต้องการของประชาชนซึ่งไม่ใช่เป็นไปตามความต้องการของตัวแทนประชาชนหรือภาคการเมือง และคนที่จะมากำกับทิศทางของช่อง 11 ต้องไม่ใช่ข้าราชการ อาจกล่าวได้ว่านับแต่การก่อตั้งไอทีวีมากกว่าสิบปี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเนื่องจากไอทีวีเป็นสถานีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งคาดหวังว่าการบริหารรายการยังต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญข่าวทางด้านอื่นอีก นอกเหนือจากเนื้อหาข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรม เพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนในสังคมฉลาดมากขึ้น

บทที่ 5

การจำแนกความแตกต่างขององค์การ สื่อมวลชน

ในบทนี้จะศึกษาเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ในส่วนแรกจะเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงปริมาณถึงคุณลักษณะขององค์การสื่อแต่ละสื่อทั้งที่มีส่วนเหมือนกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนที่แตกต่างกัน และประชาชนผู้รับสารมีทัศนคติต่อองค์การสื่อแต่ละแห่งอย่างไร ในส่วนที่สองเป็นการประมวลภาพรวมองค์การสื่อแต่ละแห่ง ซึ่งจากการวิจัยทั้งสองส่วนจะทำให้เข้าใจองค์การสื่อแต่ละแห่งได้ชัดเจนมากขึ้น

การสำรวจความแตกต่างในการบริหารงาน สื่อสารมวลชน

การบริหารงานในแต่ละองค์การของสื่อสารมวลชนประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้คือ โครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความสำเร็จกับอนาคตของวงการ

เงื่อนไขที่ทำให้้องค์การของสื่อสารมวลชนมีความแตกต่างกันเนื่องมาจากโครงสร้างและการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน โดยปกติโครงสร้างขององค์การดำเนินไปได้โดยการตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการอยู่ 4 ด้าน กล่าวคือ การใช้อำนาจหรือหลักการเมือง การโน้มน้าวเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายหรือหลักการบริหารจัดการ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเพื่อให้้องค์การมีความเคลื่อนไหวหรือหลักการสื่อสาร และการใช้กลยุทธ์เพื่อให้ผู้รับสาร

หันมาบริโภคผลผลิตขององค์การหรือหลักการตลาด ในการนี้พบว่าหลักที่ส่งผลให้โครงสร้างองค์การของสื่อมีความแตกต่างกันได้แก่ หลักการเมือง หลักการสื่อสาร และหลักการตลาด โดยสื่อวิทยุเป็นองค์การที่ตั้งอยู่บนอำนาจทางการเมืองมากที่สุดทั้งนี้เนื่องมาจากสถานีวิทยุค่อนข้างเป็นองค์การที่อ่อนแอเนื่องจากสภาพของสื่อที่มีลักษณะคล้ายลูกเมียน้อย มีงบประมาณ บุคลากร และรายได้ที่จำกัด ทุกสถานียังอยู่ภายใต้อิทธิพลของระบบราชการที่ขึ้นกับผู้บังคับบัญชาที่เอนเอียงไปตามกระแสการเมืองหรือมิฉะนั้นก็เป็นผู้รับสัมปทานที่ต้องฟังความต้องการของเจ้าของสถานี ความอ่อนแอดังกล่าวเปิดโอกาสให้อิทธิพลทางการเมืองจากภายในองค์การและภายนอกองค์การเข้ามามีผลกระทบต่อสื่อวิทยุ การก่อตัวของสถานีวิทยุชุมชนและการรื้อถอนการเกิดองค์การกสทช. ที่เลื่อนลางยิ่งทำให้สถานีวิทยุอ่อนลงตามลำดับ ในทางตรงข้ามองค์การของสื่อนิตยสารไม่ได้มีรากฐานจากทางการเมือง อิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามามีผลกระทบต่อสื่อนิตยสารจึงน้อยมากเมื่อเทียบกับสื่อประเภทอื่น สถานีโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์มีรากฐานอยู่บนการเมืองใกล้เคียงกันแต่น้อยกว่าสถานีวิทยุทั้งนี้เพราะว่าสื่อมวลชนทั้งสององค์การมีภูมิตำแหน่งทางการเมืองสูงกว่าเนื่องจากประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแข็งแกร่งทางวิชาชีพวารสารศาสตร์อีกทั้งสื่อนิตยสารเป็นองค์การซึ่งได้รับการปกป้องที่ให้อेกชนเป็นเจ้าของและห้ามการอุดหนุนใดๆจากรัฐ ทำให้อิทธิพลทางการเมืองทั้งภายในและภายนอกจำกัดตัวเองดังเช่นการต่อต้านจากพนักงานของสมท. และไอทีวีต่อการแทรกแซงของรัฐบาลหลังรัฐประหาร 2549-50 และชัยชนะของนักข่าวบางกอกโพสต์ในศาลปกครองต่อคดีการนำเสนอเรื่องทางวิ่งสนามบินรั้ว หลักการสื่อสารเป็นอีกหลักการหนึ่งที่ทำให้องค์การสื่อสารมวลชนมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ องค์การของนิตยสารและหนังสือพิมพ์เป็นองค์การที่ใช้การสื่อสารองค์การค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับองค์การของสื่ออื่น สื่อทั้งสองจะมีการปรึกษาหารือทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการเช่นการประชุมและไม่เป็นทางการเช่นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหน้าที่แทบทุกวันหรือทุกสัปดาห์เพื่อกำหนดเรื่องเด่นประจำฉบับทั้งนี้เพราะธรรมชาติของสื่อทั้งสองต้องออกสู่ตลาดในห้วงระยะเวลาดังกล่าว ส่วนองค์การของสื่อทางด้านวิทยุและโทรทัศน์ใช้การสื่อสารในองค์การพอๆกันและน้อยกว่าสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารอย่างชัดเจน ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเดียวกันที่

ธรรมชาติของสื่อทั้งสองต้องกำหนดผังรายการประจำปีซึ่งอาจปรับเปลี่ยนระหว่างปีน้อยมากเนื่องจากเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางโฆษณา ยกเว้นสทท.11 ที่มีการปรับเปลี่ยนรายการบ่อยเนื่องจากอิทธิพลทางการเมือง การสื่อสารองค์กรจึงมีน้อยลง เช่นเดียวกันหลักการสื่อสารเป็นตัวหลักดันที่ทำให้โครงสร้างขององค์การดำเนินงานแตกต่างกันโดยองค์การของสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อนิตยสารได้รับผลกระทบจากหลักการตลาดมากกว่าสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ ทั้งนี้เพราะสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์จัดทำข้อตกลงกันเป็นปีๆไป ในขณะที่สื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารอยู่ที่จำนวนครั้งหรือจำนวนวันต่อโฆษณา มีบ่อยครั้งที่นักธุรกิจการเมืองไม่พอใจการลงข่าวหรือการนำเสนอของหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารก็พร้อมที่จะถอนโฆษณาออกไป นอกเหนือจากจำนวนหัวของสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อนิตยสารมีจำนวนมากในท้องตลาดซึ่งแต่ละฉบับจะสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเฉพาะ เช่น นิตยสารฉบับนี้เหมาะกับวัยรุ่น หรือหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นเหมาะกับผู้ชายวัยกลางคน เป็นต้น ในขณะที่สื่อวิทยุโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์เจาะกลุ่มเป้าหมายเป็นบางรายการหรือบางช่วงเวลา สำหรับหลักการบริหารจัดการไม่ได้ทำให้โครงสร้างขององค์การดำเนินกิจกรรมแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะต่างก็ใช้หลักการบริหารหลักเดียวกันในการโน้มน้าวบุคลากรขององค์การในการทำงาน สำหรับหน้าที่ทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยการทำงานหรือสั่งงาน พฤติกรรมของคนทำงาน เทคนิคการผลิต และการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร พบว่า งาน เทคนิค และข้อมูลข่าวสาร มีส่วนทำให้องค์การสื่อแตกต่างกันในการทำหน้าที่ทางการบริหารยกเว้นในเรื่องขององค์การของสื่อนิตยสารเน้นในเรื่องงานหรือการสั่งงานมากกว่าองค์สื่อบริษัทอื่นค่อนข้างชัดเจนโดยที่องค์การสื่อที่เหลือไม่ว่าสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ให้ความสำคัญกับการสั่งงานไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนั้นเพราะสื่อนิตยสารทุกฉบับจะมีปัญหาเดียวกันคือการปิดตันฉบับซึ่งต้องจี้ให้ทันเส้นตายก่อนจะส่งเข้าโรงพิมพ์ เนื่องจากต้องติดตามภาพถ่ายแฟชั่นหรือภาพวิวทิวทัศน์ให้ได้ภาพสวยงามที่สุดเท่าที่ทำได้ เทคนิคในการผลิตเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้การทำงานของสื่อสารมวลชนทั้งสี่แตกต่างกัน สื่อโทรทัศน์จะให้ความสำคัญกับเทคนิคในการผลิตมากที่สุดเพราะผลิตผลของโทรทัศน์ขายสุนทรีย์ภาพทั้งภาพและเสียง สถานีวิทยุอาศัยเทคนิคการผลิตในลำดับถัดมาเพราะสื่อวิทยุในปัจจุบัน

พนักงานคนเดียวต้องทำหน้าที่ได้หลายอย่างพร้อมกันเช่นดีเจ เทคนิคในการผลิตของสิ่งพิมพ์แม้จะมีความสำคัญแต่มักเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโรงพิมพ์ ทำให้สื่อมวลชนยังไม่เห็นความจำเป็นต่อการทำงานในทางเทคนิค ข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนในองค์กรทำให้องค์การทำหน้าที่แตกต่างกันโดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์จะให้ความสำคัญกับการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์เป็นสื่อที่ขายเนื้อหาข่าว ขายความสดของข่าว และขายข่าวที่มีคุณค่าซึ่งต้องระดมสรรพกำลังในการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เข้ามาตัดสินใจให้ได้ว่าข่าวแต่ละชิ้นควรอยู่ในตำแหน่งใด และข่าวใดควรเป็นข่าวพาดหัว ในขณะที่สื่ออื่นจะไม่ให้ความสำคัญรื้อกับข้อมูลข่าวสารที่ไหลเข้ามา นอกจากนั้นทั้งสื่อวิทยุและโทรทัศน์ต่างมีสำนักข่าวแยกไปเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบทางสถานี ส่วนพฤติกรรมของคนไม่ใช่มาจากการทำหน้าที่ที่ให้องค์การสื่อมีความแตกต่างกัน เพราะองค์การสื่อสารมวลชนทั้งสี่ต่างก็ยอมรับว่าปัญหาในเรื่องคนหรือบุคลากรค่อนข้างมีความสำคัญมากพอๆกัน

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันขององค์การสื่อสารมวลชนถูกแบ่งเล็งอยู่ 2 ประการคือ การระบุงูเงื่อนไขการบริหาร และสมมติมติในการบริหาร โดยเงื่อนไขการบริหารประกอบด้วยแนววิเคราะหึนโยบายการจัดการซึ่งครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ ปัจจัยในการจัดการที่รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรืออุปสรรค แนวทางปรับปรุงการจัดการอันเป็นการพิจารณาองค์การในฐานะองค์รวมหรือองค์ประกอบ ขอบเขตการสื่อสารซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์การ ตลอดจนความสามารถเฉพาะคนที่ไม่ขึ้นกับปัจจัยใด ซึ่งเงื่อนไขการบริหารที่ผลักดันให้องค์การสื่อสารมวลชนมีความแตกต่างกันคือ ปัจจัยในการจัดการ แนวทางปรับปรุงการจัดการ และขอบเขตการสื่อสาร โดยสื่อชนิดยสารจะอาศัยปัจจัยในการจัดการเป็นเงื่อนไขในการบริหารมากกว่าองค์การสื่ออื่นๆ การทำนิตยสารหลักเลียงไม่ได้ที่ต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างจริงจังเนื่องจากหัวของนิตยสารมีจำนวนมากที่อยู่บนหึ่งของชั้นหนังสือในร้าน การทำให้นิตยสารของตนเองยืนอยู่แถวหน้าได้เมื่อนิตยสารนั้นๆสามารถสร้างจุดแข็ง ไม่มีนิตยสารที่เป็นคู่แข่งโจมตีจุดอ่อนได้ มีโอกาสรุกไล่ และสามารถขจัดอุปสรรคได้อย่างรวดเร็ว สถานีวิทยุเป็นสื่อที่ค่านึงถึงปัจจัยในการจัดการน้อย

มาก จนทำให้ดูเหมือนสื่อวิทยุดำเนินกิจการไปวันๆ สื่อหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์
 คำนึงถึงปัจจัยในการจัดการพอสมควรเนื่องจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์เป็น
 สถาบันสื่อที่มั่นคงเมื่อเทียบกับสื่อสารมวลชนอื่น นิตยสารยังเป็นสื่อที่ตระหนัก
 ถึงแนวทางปรับปรุงการจัดการมากกว่าสื่อสารมวลชนแขนงอื่นๆ เช่นกัน ใน
 ขณะเดียวกันสื่อโทรทัศน์กลับให้ความสำคัญในการพิจารณาความเป็นองค์กรรวม
 หรือองค์ประกอบเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดการน้อยกว่าสื่ออื่นๆ ทั้งที่สื่อ
 นี้ น่าจะเป็นสื่อที่ตระหนักในเรื่องดังกล่าวมากที่สุดเนื่องจากประกอบด้วยกลุ่มคน
 ที่มีความสนใจแตกต่างกันแต่อยู่ในองค์กรเดียวกัน สื่อวิทยุและหนังสือพิมพ์
 สนใจแนวทางปรับปรุงการจัดการพอสมควรเพราะองค์กรทั้งสองให้ความสนใจ
 ในการแก้ปัญหาเร่งด่วนโดยเฉพาะการมีอันตรกิริยากับผู้รับสารมากกว่าสื่อที่เหลือ
 ในขณะเดียวกันรูปแบบการนำเสนอ ก็ถูกจัดระเบียบไว้โดยคำนึงความเป็น
 สถาบัน ขอบเขตการสื่อสารเป็นเงื่อนไขการบริหารอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สื่อ
 สิ่งพิมพ์ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารคำนึงถึงปัจจัยหรืออิทธิพลภายในและ
 ภายนอกองค์กรมากกว่าองค์การสื่ออื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน อาจเป็นเพราะว่าสื่อ
 ทั้งสองต้องปรับภายในองค์กรเช่นกองบรรณาธิการให้สามารถโน้มหน้าในการ
 พาดหัวหรือการโปรยปกให้ผู้รับสารอยากที่จะเลือกซื้อ ส่วนสื่อวิทยุและสื่อ
 โทรทัศน์จะมีความจำเป็นน้อยกว่าเพราะเป็นสื่อที่ไม่ต้องออกไปหาซื้อเนื่องจากมี
 อยู่ในอาคารบ้านช่องแล้ว น่าสังเกตว่าแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการซึ่งมี
 รากฐานจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมถึงการใช้ความสามารถ
 เฉพาะตนไม่ใช่เป็นเงื่อนไขการบริหารที่ทำให้องค์การสื่อแต่ละสถาบันแตกต่าง
 กันโดยทุกองค์การสื่อจะให้ความสำคัญกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการสูง
 มากในขณะเดียวกันทุกองค์การสื่อจะไม่ค่อยยอมรับคุณค่าในการใช้
 ความสามารถเฉพาะตนเหมือนกัน ส่วนยุทธศาสตร์ในการแข่งขันอีกด้านหนึ่ง
 คือ สมมติคติในการบริหารซึ่งองค์การสื่อสารมวลชนไม่ได้แตกต่างไปจาก
 องค์กรอื่นที่อาศัยศิลปะพื้นฐานในการบริหารที่มาจากระบบอุปถัมภ์ ระบบตรวจ
 ตรา ฐานงบประมาณการเงิน ระบบเหตุผล ระเบียบกฎหมาย และลูกค้าหรือ
 คู่แข่ง ซึ่งสมมติคติทั้งหมดยกเว้นระบบตรวจตราเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การ
 สื่อสารมวลชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันดังเช่น ระบบอุปถัมภ์ถูกนำไปใช้สถาน
 วิทยุมากอย่างชัดเจน อาจเป็นไปได้ที่ว่าสถานีวิทยุแต่ละแห่งมีเจ้าหน้าที่ประจำ

ประมาณสิบคนอันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความเป็นอยู่ในองค์กรเป็นแบบพึงพิงกันแบบพื้ๆนองๆ ส่วนนิตยสารน่าจะใช้ระบบอุปถัมภ์มากเพราะไม่ใช่องค์กรใหญ่เช่นกัน แต่ในทางปฏิบัติสื่อนิตยสารกลับมีการใช้ระบบอุปถัมภ์น้อยที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะสื่อนิตยสารเป็นงานที่เน้นความละเอียดอ่อนและความสวยงามเป็นพิเศษทำให้การเป็นองค์กรเล็กสามารถจับพนักงานในการทำงานเพื่อให้ นิตยสารออกดูดีที่สุดซึ่งเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานของสื่อนิตยสารมีอัตราออก สูงกว่าสื่ออื่น สื่อหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ใช้ระบบอุปถัมภ์ใกล้เคียงกันในระดับ ปานกลางเพราะสื่อทั้งสองเป็นองค์กรใหญ่มากต้องพึ่งความสามารถของตนเอง สูงฐานะของงบประมาณการเงินมีส่วนทำให้สื่อนิตยสารต่างไปจากสื่อมวลชนอื่น ซึ่งมีการคำนึงถึงฐานะของงบประมาณใกล้เคียงกัน การที่สื่อนิตยสารคำนึงถึง ฐานะงบประมาณการเงินมากเป็นพิเศษนั้นเพราะสื่อนิตยสารส่วนใหญ่จะอยู่รอด ได้ต้องพึ่งพิงโฆษณาที่ลูกค้านำมาลง การหาโฆษณากลายเป็นหัวใจในความอยู่ รอดของบริษัทจนมีผู้เห็นว่าแท้จริงนิตยสารเป็นหนังสือรวบรวมผลงานโฆษณาที่ มีความงดงาม ระบบเหตุผลเป็นสมมติคติที่เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ในการ แข่งขันที่ทำให้องค์กรสื่อมีสภาพที่แตกต่างกัน สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ และสื่อนิตยสารเป็นระบบงานที่ใช้เหตุผลในการบริหารจัดการใกล้เคียงกันและ มากกว่าสื่อวิทยุและโทรทัศน์อย่างเห็นได้ชัดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสื่อสิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มเป็นสื่อเย็น (cool media) ซึ่ง McLuhan (1964) เห็นว่า เป็นสื่อที่ นำเสนอมิติของข้อมูลข่าวสารจำกัดหรือหลวมๆต้องใช้ความพยายามของผู้รับ สารในการทำความเข้าใจและใช้จินตนาการเติมเต็มข้อจำกัดนั้นซึ่งกล่าวได้อีกนัย หนึ่งว่าผู้รับสารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในเนื้อหาสาระมากกว่าปกติ สื่อสิ่งพิมพ์จึง เป็นสื่อที่หาความสมบูรณ์ในตัวเองได้ยากกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ การบริหาร จัดการต้องใช้เหตุผลค่อนข้างมากในความพยายามนำเสนอเนื้อหาของสิ่งพิมพ์ให้ แน่นในขณะที่สื่อวิทยุและโทรทัศน์เป็นสื่อร้อน (hot media) ที่กระตุ้นผู้รับสารให้ เข้าใจในเนื้อหาได้ง่ายกว่า การอิงอยู่กับระเบียบกฎหมายเป็นอีกสมมติคติที่ทำ ให้องค์กรสื่อไม่เหมือนกัน สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์เป็นองค์กรที่ใช้ระเบียบ กฎหมายในการกำกับองค์กรมากกว่าองค์กรของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสอง ทั้งนี้เพราะ สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์มีความสดในการนำเสนอมากกว่าสิ่งพิมพ์จึงต้อง ระมัดระวังการนำเสนอที่เคร่งครัด ในขณะที่สื่อสิ่งพิมพ์กว่าจะถึงมือประชาชนยัง

มีเวลาได้ตรงนานมากพอ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสื่อสื่อนิตยสารกับสื่อหนังสือพิมพ์ก็จะพบเช่นกันว่าสื่อหนังสือพิมพ์มีความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากกว่าเนื่องจากการนำเสนอถึงมือประชาชนคนอ่านได้รวดเร็วกว่าสื่อนิตยสาร สมมติคดีสุดท้ายที่ทำให้องค์การสื่อมีความแตกต่างกันในด้านยุทธศาสตร์ในการแข่งขันคือการคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่ง สื่อวิทยุเป็นองค์กรที่ที่คำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่งน้อยกว่าสื่ออื่นค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสื่อวิทยุเลยจุดอิมตัวและอยู่ในวงชีวิตที่กำลังตกต่ำของธุรกิจนี้ดังเช่นการคืนคลื่นเวลาออกอากาศของสถานวิทยุ AM ในต่างจังหวัด ในขณะที่สื่อนิตยสารและสื่อโทรทัศน์มีการช่วงชิงลูกค้าและพยายามเอาชนะคู่แข่งกันมากกว่าสื่ออื่นๆ ได้ชัดเจน ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าสื่อทั้งสองดำรงอยู่ได้เพราะการช่วงชิงการได้เปรียบทางการตลาดเช่นโฆษณา นำสังเกตว่าองค์การสื่อทั้งหมดยังคงใช้ระบบการตรวจตราในการทำงานทั้งสี่เหมือนกันทั้งนี้เพราะองค์การสื่อเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณในการสื่อสาร

การบริหารสำนักงานเป็นการบริหารงานทั่วไปที่เป็นส่วนของการจัดการหรืออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการทำงานให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงานเช่น การขยายเครือข่ายทางธุรกิจการสื่อสาร การส่งเสริมปรัชญาในการทำงาน การสนับสนุนแผนการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัญหาของสำนักงาน การสร้างและแนวทางการขยายเครือข่ายมีส่วนทำให้องค์การสื่อมีแนวทางการบริหารงานสื่อสารที่แตกต่างกันโดยเฉพาะหากบริษัทหรือองค์การสื่อมีการสร้างหรือขยายเครือข่ายในลักษณะการสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การสร้างเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน การสร้างเครือข่ายในกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านสื่อสารมวลชน และการสร้างความเติบโตเฉพาะองค์การ ยกเว้นการสร้างเครือข่ายข้ามสื่อที่ไม่มีผลในการสร้างความแตกต่างในการบริหารงานของสื่อสารมวลชน การสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเช่นการมีหนังสือพิมพ์เป็นบริษัทหลัก แล้วขยายเครือข่ายในงานที่เกี่ยวข้องเช่นการตั้งบริษัทโรงพิมพ์ หรือบริษัทจัดจำหน่าย เป็นต้น การสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเป็นเหตุให้การบริหารงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อนิตยสารแตกต่างไปจากสื่อที่แพร่ออกอากาศไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุหรือสื่อโทรทัศน์ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการสื่อ

สิ่งพิมพ์จะมีการสร้างเครือข่ายค่อนข้างจริงจังโดยเฉพาะการจัดตั้งบริษัทนำเข้า กระดาษ โรงพิมพ์ และการจัดจำหน่าย ในขณะที่สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่ เบ็ดเสร็จในตัวเอง ในทำนองเดียวกันการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกัน จะเกิดขึ้นในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองสูงกว่าด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะ หนังสือพิมพ์หรือนิตยสารมักออกสื่อสิ่งพิมพ์หัวอื่นควบคู่ไปด้วยเช่น หนังสือพิมพ์มติชนกับหนังสือพิมพ์ข่าวสดและมติชนรายสัปดาห์ หรือ หนังสือพิมพ์สยามกีฬาออกหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกีฬาเฉพาะอีกหลายหัว หรือ Group Publisher of Hachette Filipacchi Post Company ออกนิตยสาร Elle, Elle Décor และ Marie Claire เป็นต้น ในขณะที่สื่อที่แพร่ออกอากาศจะดูแลเป็น สถานีๆไป กระนั้นสื่อวิทยุจะมีการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันสูงกว่า สื่อโทรทัศน์เพราะผู้ขอสัมปทานคลื่นวิทยุอาจขอสัมประทานหรือเช่าเวลา ออกอากาศคือหลายสถานีเช่น เครือข่ายของสถานีกองทัพบกมีถึง 126 สถานี หรือเครือข่ายของสำนักข่าว INN มีอยู่ 27 สถานีทั่วประเทศ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการสื่ออาจมีเครือข่ายในกิจการอื่นที่ไม่ใช่กิจการสื่อสารมวลชน ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์เดลินิวส์มีกิจการยาสูบ หรือสถานีช่อง 3 มีบริษัท IT Solution ซึ่งให้บริการข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ หรือให้บริการลูกค้าในการ ดาวน์โหลดริงโทนเพลงจากละคร เป็นต้น ทั้งผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ สื่อ นิตยสาร และสื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ ล้วนมีกิจการอื่นอยู่ด้วย แต่ผู้ประกอบการ ด้านวิทยุจะมีเครือข่ายแบบนี้ไม่มากนัก การสร้างความเติบโตให้กับองค์การ อย่างจริงจังเกิดขึ้นกับองค์การสื่อแทบทุกแขนงยกเว้นสื่อนิตยสารที่มีความ เติบโตของบริษัทสูงเท่ากับสื่ออื่นๆ ความเติบโตทั้งในแง่คนและรายได้ของสื่อ นิตยสารจะไม่รวดเร็วเมื่อเทียบกับสื่ออื่น ส่วนเครือข่ายข้ามสื่อเช่นการเป็น เจ้าของสื่อหนังสือพิมพ์แล้วยังเป็นเจ้าของสื่อสารมวลชนแขนงอื่นด้วย การสร้าง เครือข่ายในทำนองนี้เป็นไปในทุกองค์การสื่อไม่ต่างกัน เช่น สถานีช่อง 3 มี คลื่นวิทยุด้วย หรือเนชั่นกรุ๊ปมีทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อนิตยสาร และการเข้าไปเช่า เวลาจัดรายการในสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์ เป็นต้น ปรัชญาในการทำงาน เป็นฐานรากในการดำเนินงานขององค์การสื่อ ปัจจัยในเรื่องปรัชญาทุกตัวทำให้องค์การสื่อบริหารงานไม่เหมือนกัน การยึดการประกอบอาชีพที่สุจริตเป็นสิ่งที่ ตระหนักในองค์การสื่อนิตยสารสูงมาก สื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์อยู่ใน

ระดับกลาง ส่วนสื่อวิทยุจะตระหนักในเรื่องน้อยกว่าทุกสื่อจนเห็นได้ถึงความต่าง
ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสื่อวิทยุส่วนใหญ่ต้องขึ้นในความอยู่รอดสูงกว่าสื่อ
ประเภทอื่น และขณะจัดรายการวิทยุก็เป็นสื่อที่ผู้จัดรายการมีความยืดหยุ่นสูงใน
การนำเสนอ คนทำงานสื่อจะคิดว่าถึงความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร
ซึ่งทำให้การทำงานขององค์กรสื่อต่างกัน สื่อนิตยสารและสื่อวิทยุล้วนมี
พนักงานในองค์กรที่คำนึงปัจจัยในเรื่องนี้มากที่สุด เนื่องจากสื่อทั้งสองผลิตมี
ผลต่างหรือกำไรไม่เป็นกอบเป็นกำเหมือนสื่อหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ที่กำไรต่อ
ปีเฉลี่ยเป็นหลักร้อยละบาทและทรัพย์สินของสื่อนิตยสารและสื่อวิทยุก็มีค่าน้อยกว่า
สื่อหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ ซึ่งสังเกตได้จากปัญหาอุปสรรคที่องค์กรสื่อ
นิตยสารและสื่อวิทยุให้คำตอบแทนพนักงานประจำไม่มากและมีอัตราของการ
เปลี่ยนงานสูงด้วย ในการคำนึงถึงปรัชญาแห่งความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อ
เห็นได้ชัดเจนในองค์กรของสื่อหนังสือพิมพ์สูงสุด ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูง
หรือแม้กระทั่งเจ้าขององค์กรสื่อจะให้ความเคารพต่อปรัชญานี้เช่นเดียวกันโดย
ไม่เข้าไปแทรกแซงการตัดสินใจในทางวิชาชีพของกองบรรณาธิการ ในขณะที่
องค์กรสื่อวิทยุค่อนข้างมีปัญหาทำนองนี้ คนทำงานสื่อวิทยุอาจได้รับแรงกดดัน
ในการถูกแทรกแซงจากเจ้าของ หรือโฆษณา นอกเหนือสายการบังคับบัญชา
แบบราชการเนื่องจากคลื่นทั้งหมดมีหน่วยงานราชการเป็นเจ้าของคลื่น แม้ว่า
ปรัชญาในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยของชาติจะเป็นเรื่องสำคัญแต่เป็นเรื่องที่
องค์กรสื่อตระหนักถึงน้อยที่สุดในทุกองค์กรแต่กระนั้นก็ยังสร้างความแตกต่าง
ในความเป็นองค์กร นิตยสารเป็นองค์กรสื่อที่ไม่พยายามแตะหรือพูดถึงเรื่อง
ความมั่นคงปลอดภัยของชาติเนื่องจากเนื้อหาที่เล่นส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ
ความสวยงามไม่ใช่เรื่องของคนก็เรื่องของอาคารบ้านช่อง และหากไม่ใช่เรื่องนี้ก็
เป็นเรื่องวิวาททัศน์ เป็นต้น ในขณะที่สื่อวิทยุอาจคำนึงถึงเรื่องนี้มากกว่าสื่ออื่นๆ
การนำเสนอข่าวในเรื่องความแตกแยกหรือความขัดแย้งมากกว่าเรื่องสมานฉันท์
จึงไม่ใช่เรื่องที่แปลกแต่อย่างใด แบบแผนการทำงานมีส่วนทำให้การทำงานของ
องค์กรแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นแบบแผนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตาม
สายการบังคับบัญชา การทำงานเป็นทีมงานหรือเป็นโครงการ หรือการทำงาน
แบบต่างคนต่างทำ กล่าวคือ องค์กรสื่อวิทยุและโทรทัศน์เป็นองค์กรที่คำนึงถึง
สายการบังคับบัญชามากที่สุด ฉะนั้นจึงไม่แปลกที่การสั่งงานแบบเป็นทางการจะ

ปรากฏในสื่อทั้งสองมากทีเดียวในขณะที่สื่อสิ่งพิมพ์มักใช้การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและยินยอมกันในเรื่องงานในทุกสถานที่พบกันแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้นสื่อสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะองค์การสื่อสารนิตยสารจึงเน้นการทำงานแบบเป็นทีมหรือเป็นแบบโครงการมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากสื่อวิทยุที่เลือกใช้การทำงานตามคำสั่งมากที่สุดเช่นกัน แม้ว่าแบบแผนการทำงานแบบต่างคนต่างทำเป็นอิสระต่อกันจะถูกนำมาใช้ในองค์การไม่มากนักในปัจจุบัน แต่กระนั้นองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์จะมีการทำงานในแบบนี้แตกต่างไปจากสื่อที่แพร่ออกอากาศ ยิ่งเป็นองค์การสื่อสารนิตยสารด้วยแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยอมรับว่านักเขียนมีความเป็นศิลปินสูงในการมีโลกส่วนตัวขณะเขียนคอลัมน์ซึ่งผู้บริหารก็ยอมรับที่จะไม่เข้าไปกวนใจแต่อย่างใด ในทำนองเดียวกันทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยมีความแตกต่างกันในทุกองค์การสื่อ แม้ว่าขั้นตอนการวางแผนนโยบายหรือแผนงานและขั้นตอนในการดำเนินงานหรือประสานงานจะได้รับการตระหนักถึงค่อนข้างสูงในทุกองค์การสื่ออยู่แล้ว ถึงอย่างนั้นองค์การสื่อสารนิตยสารจะให้ความสำคัญกับขั้นตอนนโยบายและการวางแผนน้อยกว่าองค์การสื่อแบบอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าสื่อสื่อสารมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าโดยเฉพาะความมีอิสระแม้กระทั่งในการเลือกสถานที่เขียนงานของกองบรรณาธิการ ในขณะที่สื่อหนังสือพิมพ์จะมีการประชุมเพื่อวางแผนระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนในการดำเนินและประสานงานสื่อสิ่งพิมพ์จะให้ความสำคัญในประเด็นนี้มากกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ ยิ่งเป็นสื่อวิทยุด้วยแล้วการดำเนินและประสานงานจะทำงานสำเร็จในส่วนของตัวเองหากมีการประสานงานจะมีความยืดหยุ่นค่อนข้างมากด้วยเหตุนี้การควบคุมและการประเมินผลงานซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการทำงานของสื่อวิทยุจึงอาจจะดูต้อยกว่าสื่อประเภทอื่น อย่างไรก็ตามการที่สื่อมวลชนต้องเร่งทำงานวันต่อวัน ขั้นตอนในการควบคุมและประเมินผลงานจึงมีความจำเป็นน้อยลงเมื่อต้องเร่งกับการให้สื่อนำเสนอข่าวสารต่อประชาชนด้วยความรวดเร็ว ยิ่งคนในวงการสื่อให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่สื่อก็จะยิ่งไม่ได้ใส่ใจในเรื่องงบประมาณขององค์การ ยิ่งคนทำงานในสื่อหนังสือพิมพ์แทบไม่ได้สนใจในเรื่องนี้ ในขณะที่องค์การสื่อสารนิตยสารจะเห็นคุณค่าในเรื่องนี้มากพอกับองค์การสื่อวิทยุ แต่ทั้งสองน่าจะมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน นักเขียนในองค์การสื่อสารนิตยสารจะเห็นถึงผลต่างของรายได้รายจ่ายในตัวเองเช่น การออกไปเขียน

สารคดีได้รับเงินก้อนไปจัดการเองซึ่งคอลัมน์ที่เขียนทางฝ่ายการตลาดจะไปหาโฆษณาที่เกี่ยวข้อง ชื่อเสียงของนักเขียนทำให้นิตยสารยอดนิยมไปด้วย ส่วนองค์การสื่อวิทยุต้องชวนขายหารายได้งบประมาณที่ขาดแคลนจึงเป็นสิ่งที่ทำให้สื่อวิทยุต้องคำนึงถึงการวางแผนในเรื่องงบประมาณ ปัจจัยสุดท้ายในการบริหารสำนักงานคือปัญหาในการทำงานของสำนักงาน ปัญหาที่องค์การสื่อทุกองค์การต้องเผชิญเหมือนกันคือปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการโดยเฉพาะมาตรการในเรื่องการลดต้นทุนหรือความประหยัด ตลอดจนการเร่งทำงานให้เสร็จทันกำหนดเวลาเป็นเรื่องที่องค์การสื่อทุกแห่งใช้เป็นคำขวัญของสำนักงานโดยเฉพาะเป็นเนื้อหาที่ใช้ปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ ปัญหาอื่นของสำนักงานที่มีส่วนทำให้องค์การบริหารจัดการแตกต่างกันได้แก่ ระบบเส้นสาย ค่าตอบแทน-สวัสดิการ และการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายการตลาด หรือโฆษณา ในเรื่องระบบเส้นสายต้องยอมรับว่าระบาดในวงการโทรทัศน์มากที่สุดซึ่งอาจเป็นเพราะสื่อโทรทัศน์มีบทบาทต่อผู้รับสารและเป็นแหล่งรายได้มากที่สุดจึงมีความพยายามใช้อิทธิพลจากฝ่ายอื่นเข้ามากำหนดทิศทางผ่านคนของตน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การสื่อนิตยสารที่มีระบบเส้นสายน้อยกว่าที่อื่น ทั้งนี้เพราะองค์การสื่อนิตยสารเป็นองค์การขนาดเล็กไม่ได้มีอิทธิพลต่อสังคมมากเท่ากับหนังสือพิมพ์หรือโทรทัศน์ คนทำงานมีพอดีกับองค์การ ทุกคนต้องทำงานแข่งกับเวลา คนที่มีเส้นสายหากไม่มีความสามารถจะไม่สามารถอยู่ได้ ในสายดาคนภายนอกจะมองว่าค่าตอบแทนของสื่อโทรทัศน์ดีกว่าสื่อสารมวลชนที่เหลือซึ่งอันที่จริงก็ไม่ได้ผิดไปจากการคาดคะเนดังกล่าว คนทำสื่อจะยอมรับสื่อโทรทัศน์มีปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยกว่าสื่ออื่น ค่าตอบแทนของสิ่งพิมพ์ทั้งหนังสือพิมพ์และนิตยสารยังถูกมองว่าเป็นปัญหาขององค์การ น่าสังเกตว่าเฉพาะคนทำสื่อในนิตยสารหัวนอกจะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า อย่างน้อยมาจากการเทียบเคียงของมาตรฐานสากล ด้วยเหตุนี้ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีส่วนทำให้องค์การสื่อไม่เหมือนกัน ปัญหาในเรื่องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การตลาด หรือโฆษณา ค่อนข้างเป็นปัญหามากที่สุดกับองค์การสื่อนิตยสารซึ่งทราบกันดีอยู่แล้วว่าสื่อนิตยสารมีการแข่งขันสูงทั้งยอดจัดจำหน่ายและโฆษณาที่ลง สื่อที่แพร่ออกอากาศจะประสบปัญหาน้อยลงในแง่

ที่มีกลุ่มเป้าหมายของแต่ละรายการชัดเจน แม้ว่าสถานีวิจัยจะมีความมุ่งมั่นในเรื่องการหาโฆษณาตามลงก็ตาม

ในด้านของวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค เป็นการทำงานประจำกับเครื่องจักรกลไก แต่กระนั้นทุกองค์การสื่อก็ประสบปัญหาในเรื่องของวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิคเหมือนกันอยู่ 2 ลักษณะ คือ ปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ และปัญหาในเรื่องสถานภาพและการยอมรับจากฝ่ายอื่น โดยปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือเป็นปัญหาเร่งด่วนของฝ่ายวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีและนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โรงพิมพ์และสถานียังคงขาดความสนใจในเรื่องนี้เพราะผู้บริหารคิดว่าเป็นเรื่องต้องลงทุนสูง และหากลงทุนแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อสังคมส่วนใหญ่ หรือมีฉะนั้นยังสามารถใช้คนดำเนินการไปพลางๆเพื่อชะลอการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมออกไป ทั้งๆที่ปัญหาในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้รับการเปลี่ยนแปลงในสังคมเพื่อบ้าน อย่างน้อยเวียดนามได้เปลี่ยนระบบการส่งสัญญาณในการออกอากาศและระบบสัญญาณของชาวบ้านเป็นระบบดิจิทัลรูปแบบไปแล้ว เพราะเหตุที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การสื่อต่างๆยังปรับตัวได้ไม่เท่ากัน องค์การสื่อหนังสือพิมพ์มีความพยายามในการปรับตัวตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ช้าที่สุดและมักจะมีเหตุผลเป็นข้ออ้างในการชะลอการนำเทคโนโลยีมาใช้เสมอ ส่วนนิตยสารเป็นองค์การสื่อที่มีความพยายามเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านสิ่งพิมพ์และกราฟฟิคดีไซน์มาใช้มากที่สุด จนถูกมองว่าระบบการพิมพ์ภาพของนิตยสารไทยมีความงดงามไม่แพ้ นิตยสารจากต่างประเทศ น่าสังเกตว่าปัญหาในเรื่องการยอมรับสถานภาพของอาชีพวิศวกร ช่าง หรือเทคนิคเขียนได้รับการยอมรับไม่มากนักและไม่แตกต่างกันในทุกองค์การสื่อ ทั้งๆที่การศึกษาในทางวิศวกรรมถูกมองว่าดีและได้รับการยอมรับในสังคมทั่วไป

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อประกอบด้วยปัญหาในการบริหาร วิธีการนำเสนอของสื่อ เนื้อหาที่สื่อนำเสนอ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่องค์การของสื่อต่างก็ประสบปัญหาเหมือนกัน คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากคนทำสื่อมีความเป็นอิสระในการทำงานสูง ในบางครั้งจึงไม่ค่อยให้ความสนใจในเรื่องของขั้นตอน ยิ่งการ

ทำงานที่ต้องแข่งกับเวลาในการนำเสนอสู่ประชาชนยิ่งทำให้ไม่สามารถใส่ใจกับขั้นตอนในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่วนปัญหาที่องค์กรสื่อแต่ละแห่งประสบไม่เหมือนกันได้แก่ การวางทิศทางของเนื้อหาหรือการกำหนดผังรายการ การมีอุดมการณ์หรือความอิสระของสื่อหรือจรรยาบรรณ และการหารายได้หรือกำไรขององค์กร แม้ว่า การวางทิศทางหรือการกำหนดผังรายการจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกองค์การของสื่อก็ตาม แต่กระนั้นองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยกว่าองค์การสื่อแห่งอื่น สื่อที่แพร่ออกอากาศเป็นสื่อที่ต้องกำหนดผังรายการอยู่แล้วและสื่อวิทยุต้องมีการวางกรอบหรือทิศทางประจำฉบับจึงให้ความสนใจในเรื่องนี้มาก ในขณะที่สื่อหนังสือพิมพ์จะให้ความสนใจในเรื่องนี้น้อยกว่าสามสื่อก่อนหน้านี้ เพราะการกำหนดทิศทางของสื่อหนังสือพิมพ์ขึ้นอยู่กับข่าวสารใหม่ๆ ที่เข้ามา ทำให้การกำหนดทิศทางของเนื้อหาทำได้ยากยกเว้นเป็นข่าวต่อเนื่องจากวันก่อน การกำหนดทิศทางจึงเป็นการตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งหัวหน้าที่อยู่เวรต้องเป็นผู้มีความสามารถในการคาดคะเนทิศทางของข่าวประจำวัน อุดมการณ์ ความเป็นอิสระ และจรรยาบรรณเป็นปัญหาที่สำคัญที่จำแนกองค์การสื่อให้มีความแตกต่างกัน องค์การสื่อหนังสือพิมพ์เป็นองค์การที่คำนึงถึงปัญหาในเรื่องนี้มากที่สุด ในขณะที่วิทยุวิทยุเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงเรื่องนี้น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การสื่อต่างๆ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะสื่อวิทยุส่วนใหญ่มิได้นำเสนอเรื่องราวของสุนทรีย์ที่ความเป็นอิสระ อุดมการณ์ หรือจรรยาบรรณไม่ใช่ปัญหาคอขาดบาดตาย ส่วนองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะโทรทัศน์พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในวงการสื่อแต่ก็ไม่ได้คิดว่าตนเองเป็นสื่อที่จำเป็นต้องตระหนักในปัจจัยดังกล่าวยกเว้นในกลุ่มที่เป็นนักข่าวเท่านั้น กำไรหรือรายได้ของบริษัทเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การสื่อไม่เหมือนกัน สื่อวิทยุเป็นองค์การสื่อที่ตระหนักในเรื่องนี้มากกว่าองค์การสื่อประเภทอื่น หากมองในแง่เจตนาของคนที่ทำวิทยุวิทยุส่วนใหญ่มิได้เช่นการทำหนังสือแฟชั่น ท่องเที่ยว หรือตกแต่ง ต้องคำนึงถึงรายได้และกำไรจึงเป็นกลายเป็นปัญหาที่สำคัญและต้องแก้ไขปัญหานี้ให้ได้ นำแปลกใจที่ว่าสื่อวิทยุกลับเป็นสื่อที่ไม่ได้สนใจในเรื่องนี้ทั้งที่เป็นสื่อที่กำลังประสบปัญหาทางด้านรายได้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานะเป็นคลื่นของทางราชการทำงานโดยข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ไม่นับรวมผู้เช่าเวลาจึงทำให้ไม่รู้สึกระส่ำระสายเหมือนต้องอดทำกำไรซึ่งตก

เป็นหน้าที่ของผู้เข้าช่วงเวลา วิธีการนำเสนอของสื่อเป็นการบริหารงานวารสารศาสตร์ที่ส่งผลให้การสื่อสารมีการบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่เหมือนกันยกเว้นวิธีการนำเสนอของสื่อโดยวิธีการชวนเชื่อชักจูงหรือวิธีการสื่อไปยังประชาชนโดยการควบคุมระดับการรับรู้และทัศนคติให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารต้องการ เพราะวิธีการนำเสนอทั้งสองวิธีการถูกนำมาใช้ในการบริหารวารสารศาสตร์ไม่แตกต่างกัน แต่เป็นวิธีการนำเสนอที่ไม่ใช่เป็นวิธีการที่นิยมและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงเนื่องจากเป็นความพยายามในการครอบงำของสื่อต่อผู้รับสาร วิธีการนำเสนอของสื่อไปยังประชาชนคนรับสารที่แตกต่างในการนำเสนอของแต่ละสื่อได้แก่ การให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมาเป็นวิธีการนำเสนอที่สำคัญที่สุด กระนั้นองค์การสื่อสารหนังสือพิมพ์เป็นองค์การเดียวที่นำเสนอโดยวิธีการนี้อย่างสุดโต่งหากเทียบกับสื่อที่เหลือซึ่งแม้จะให้ความสำคัญแต่ไม่มากเท่ากับสื่อหนังสือพิมพ์ ความจริงนี้เป็นหัวใจของผู้บริหารหนังสือพิมพ์ในทุกฉบับ วิธีการนำเสนอซึ่งเป็นที่นิยมในลำดับถัดมาคือ วิธีการนำเสนอด้วยการให้การเรียนรู้ ซึ่งสื่อนิตยสารที่นิยมใช้วิธีการนี้มากกว่าสื่ออื่นในขณะเดียวกันสื่อโทรทัศน์กลับใช้วิธีการนี้น้อยที่สุด วิธีการนำเสนอด้วยการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญก่อนแล้วนำเสนอให้ประชาชนเช่นการย่อเรื่อง หรือการเล่าข่าว เป็นวิธีการนำเสนอของสื่อที่ใช้ในวงการโทรทัศน์และวิทยุมากที่สุด วิธีการดังกล่าวไม่เป็นที่นิยมในกรณีของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองเพราะไม่สามารถแยกข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับการให้คุณค่าที่มาจากผู้ย่อหรือเล่าข่าว ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์ใช้วิธีการนำเสนอแบบการให้ความจริงอย่างไปตรงมาตามที่กล่าวไปแล้ว การขายฝันหรือจินตนาการไม่ใช่เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในวงการสื่อสารมวลชน นิตยสารเป็นสื่อที่ใช้วิธีการนี้มากที่สุดในการสนองความฝันของผู้อ่าน ในขณะที่สื่อวิทยุจะเป็นองค์การที่ใช้วิธีการนี้น้อยที่สุดอาจเป็นเพราะธรรมชาติของสื่อไม่เหมาะที่จะขายจินตนาการหรือความฝันด้วยสภาพการเป็นสื่อร้อนของมันเอง เนื้อหาในการนำเสนอของสื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารวารสารศาสตร์ที่สำคัญซึ่งองค์การสื่อทั้งหมดนำเสนอเนื้อหาด้วยที่ทำที่แตกต่างกันทั้งสิ้น กล่าวคือ เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หรือผลประโยชน์ หรือความขัดแย้งเป็นเนื้อหาหลักที่นำเสนอจากพวกสื่อหนังสือพิมพ์จึงไม่น่าแปลกใจที่หน้าหนังสือพิมพ์จะเต็มไปด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่อ้างอิงแต่กรอบความคิดในเรื่องอำนาจและความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์

หรือที่เรียกกันว่าผลประโยชน์ทับซ้อน สื่อนิตยสารเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ตรงกันข้ามซึ่งไม่นิยมการนำเสนอเนื้อหาทำนองนี้เลยก็ในเมื่อเนื้อหาส่วนใหญ่นำเสนอในเรื่องความสวยงามแล้ว เนื้อหาที่นำเสนอในเรื่องบันเทิงเริงรมณ์หรืออย่างที่ดีที่เป็นสาระบันเทิง หลีกไม่พ้นที่ต้องยกให้นิตยสารซึ่งส่วนใหญ่เน้นในเรื่องนวนิยายและบทสัมภาษณ์ผู้มีชื่อเสียงในสังคม และสื่อโทรทัศน์ที่ตามติดออกมาห่าง ๆ ส่วนสื่อที่เหลือทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุมีการนำเสนอเนื้อหาทางด้านนี้ไม่โดดเด่นเท่ากับสื่อทั้งสองประเภทแรก เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของคนในสังคมและประชาชาติโดยรวมเป็นเนื้อหาหลักอย่างหนึ่งของสื่อทุกประเภทยกเว้นสื่อ นิตยสารที่มีการนำเสนอส่วนนี้ไม่มากเท่ากับสื่อทั้งสามประเภทแรก อาจกล่าวได้ว่าสื่อ นิตยสารประเภทเดียวที่ลงเรื่องทำนองนี้คือนิตยสารประเภทท่องเที่ยว เนื้อหาสุดท้ายเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความรู้และวิทยาการ แม้สื่อมวลชนทั้งหลายจะพยายามอ้างถึงความรู้และวิทยาการ แต่พบว่าเฉพาะสื่อ นิตยสารและสื่อวิทยุที่นำเสนอเนื้อหาดังกล่าวมากกว่าสื่ออื่นค่อนข้างมาก อาจเป็นเพราะสื่อทั้งสองสามารถนำเสนอเนื้อหาได้วงแคบไม่หลากหลายเช่นสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ เนื้อหาทำนองนี้จึงเป็นเนื้อหาที่เป็นกลางๆเหมาะกับธรรมชาติของสื่อทั้งสอง ประเด็นในการบริหารวารสารศาสตร์สุดท้ายคือการตอบสนองต่อผู้รับสารซึ่งเป็นการเอาใจใส่ของผู้ประกอบการที่มีต่อผู้รับสารโดยมีการตอบสนองที่จะเอาใจใส่ได้ 3 ทาง คือ การตอบสนองโดยคำนึงถึงพื้นที่ภูมิศาสตร์ของผู้รับสารเป็นหลักคือพยายามกระจายสื่อออกไปให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หรือบางพื้นที่ที่วางแผนไว้ การกระจายโดยอาศัยหลักความรวดเร็วทันสมัยอันเป็นค้นหาวิธีการที่จะถึงมือผู้รับสารด้วยความรวดเร็วจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการกระจายโดยคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสารเช่นวางตำแหน่งของรายการหรือเนื้อหาว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใครเช่น ผู้หญิงหรือผู้ชาย หรือวัยรุ่นหรือผู้ใหญ่ เป็นต้น การตอบสนองต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงพื้นที่ภูมิศาสตร์เป็นหลักเป็นการตอบสนองที่นำมาใช้กับทุกองค์การของสื่อเหมือนกันซึ่งเป็นข้อดีที่สื่อมวลชนไทยให้ความสำคัญกับการกระจายไปยังภูมิภาคด้วยนอกเหนือจากในกรุงเทพฯ สัญญาณหรือสายส่งจึงกลายเป็นหัวใจในการทำสื่อ ความรวดเร็วเป็นการตอบสนองต่อผู้รับสารที่สำคัญมากที่สุดคนทำสื่อ แต่กระนั้นก็ยังมีส่วนแตกต่างเล็กน้อยเพราะองค์การสื่อหนังสือพิมพ์และองค์การสื่อโทรทัศน์จะ

แข่งขันในเรื่องความรวดเร็วทันสมัย ในขณะที่สื่อวิทยุและสื่อวิทยุจะเป็นองค์การสื่อที่คำนึงถึงเรื่องนี้น้อยกว่า ส่วนการตอบสนองต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสารจะเป็นการตอบสนองที่นำมาใช้แตกต่างกันในแต่ละองค์การสื่อ องค์การสื่อวิทยุเป็นองค์การสื่อที่เน้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนและจริงจังเพราะการออกวิทยุแต่ละฉบับต้องมีกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งสินค้าที่มีความชัดเจน ในขณะที่สื่ออื่นเห็นความสำคัญดังกล่าวเช่นกันแต่ไม่หนักแน่นเท่ากับสื่อวิทยุ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การสื่อสารมวลชนเริ่มต้นจากความรู้สึกในการยอมรับภารกิจหลักขององค์การสื่อสารมวลชนซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลัก 3 ประการได้แก่ งานสำนักงาน งานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค และงานทางวารสารศาสตร์ งานสำนักงานเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนองค์การสื่อที่ทุกองค์การสื่อให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันโดยยอมรับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ องค์การในการออกอากาศที่ต้องพึ่งการทำงานจากงานสำนักงานมากที่สุดคือ งานที่มีส่วนทำให้องค์การสื่อแตกต่างกันไปคือ งานวิศวกรรมหรือช่าง และงานทางวารสารศาสตร์ โดยงานทางวิศวกรรมหรืองานช่างจะได้รับการยอมรับจากสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์เนื่องจากต้องทำงานเกี่ยวกับการรับส่งสัญญาณ การกำกับรายการ และงานกราฟฟิก เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แทบไม่ได้ออกในงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งแม้จะมีโรงพิมพ์แต่ก็มักแยกไปเป็นอีกบริษัทหนึ่งหรือว่าจ้างให้โรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้ นำสังเกตว่างานวารสารศาสตร์น่าจะเป็นงานที่ทุกองค์การสื่อตระหนักในสำคัญเหมือนกันแต่ในทางปฏิบัติกลับไม่ใช่ องค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองสื่อวิทยุและสื่อหนังสือพิมพ์ให้การยอมรับงานเชิงวารสารศาสตร์สูงมาก ในขณะที่องค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศทั้งวิทยุและโทรทัศน์กลับให้การยอมรับบทบาทในความเป็นวารสารศาสตร์น้อยลงจนต่างกันได้อย่างชัดเจนทั้งนี้เพราะองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์จะประกอบด้วยผู้คนที่มียาละเอียดของงานแตกต่างกันมากซึ่งงานที่ไม่ได้เกี่ยวกับนักข่าวโดยตรงมักจะไม่นึกว่าตนเองเป็นนักการสื่อสารมวลชน ความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสามจึงได้รับความตระหนักจากองค์การสื่อแตกต่างกันไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับงานทางด้านวิศวกรรมหรือช่างจะเป็นไปด้วยดีหรือได้รับการยอมรับจากองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศมากกว่าองค์การสื่อ

จากสื่อสิ่งพิมพ์ ยิ่งในสื่อโทรทัศน์ความสัมพันธ์ของงานทั้งสองเป็นไปอย่างราบรื่นเมื่อเทียบกับสื่อที่เหลือ ความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมหรือช่างกับงานทางวารสารศาสตร์ต้องมีการติดต่อกันมากในองค์การสื่อมวลชนอื่นเนื่องมาจากการที่บรรณาธิการต้องคอยตรวจตราว่าทางโรงพิมพ์รับผิดชอบมากพอหรือไม่เพราะสื่อมวลชนต้องการความสวยงามจากการพิมพ์ สื่อโทรทัศน์จะยอมรับในความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมกับงานทางวารสารศาสตร์มากในลำดับถัดมาเพราะงานการผลิตจะตีมากน้อยเพียงใดยังจำเป็นต้องพึ่งพิงการกำกับและออกอากาศด้วย ส่วนองค์การสื่อที่เหลือนั้นไม่ได้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสองเช่น ในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์จะมีบรรณาธิการเป็นตัวเชื่อมโยงกับฝ่ายโรงพิมพ์ หรือดีเจในสื่อวิทยุมีความสามารถรอบด้านมากขึ้นไม่ต้องพึ่งพิงช่างหรือช่างเทคนิคเช่นในอดีต สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานแตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ สื่อสิ่งพิมพ์จะมีความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสองดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์จะยอมรับความสัมพันธ์ที่จำเป็นระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานค่อนข้างมากที่สุด

นอกจากนี้ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์การสื่อจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การมากน้อยแตกต่างกัน ปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานได้แก่ นโยบายและสายการบังคับบัญชา กลุ่มคนต่างๆ รายได้หรือสิ่งตอบแทน ขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงาน และบรรยากาศ โดยทั่วไปในองค์การ โดยเฉพาะปัจจัยภายในสามตัวหลังเข้าไปมีอิทธิพลทุกองค์การสื่อไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์การสื่อทุกองค์การยอมรับว่าขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงาน และบรรยากาศทั่วไปต่างก็มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทุกองค์การสื่อเหมือนกัน โดยเทคนิคการทำงานอาจมีอิทธิพลน้อยกว่าปัจจัยที่เหลือทั้งสอง ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อองค์การสื่อแตกต่างกันได้แก่นโยบายและสายการบังคับบัญชา ซึ่งองค์การสื่อมวลชนจะเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับนโยบายหรือสายงานน้อยมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคนทำนิตยสารมีจำนวนไม่มาก การจัดสายการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างหลวมๆ นักเขียนคอลัมน์เหมือนนักวิชาการในมหาวิทยาลัยสามารถทำงานตรงไหนก็ได้ขอให้ผลงานออกมาดี ในขณะที่องค์การสื่ออื่นเคร่งครัดในสายงานและการยึดถือ

นโยบาย บางองค์การกลายเป็นเขตหวงห้ามห้ามเข้า รายได้หรือสิ่งตอบแทนเป็นอีกปัจจัยที่องค์การสื่อบริหารงานแตกต่างกัน ซึ่งมักคิดกันว่าสื่อโทรทัศน์น่าจะเป็นสื่อสารมวลชนที่ให้ผลตอบแทนและรายได้สูงแก่พนักงานประจำซึ่งไม่เป็นความจริงยิ่งเมื่อเทียบกับผลกำไรที่องค์การได้รับ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารโดยเฉพาะนิตยสารหัวนอกให้สิ่งตอบแทนและสวัสดิการพนักงานดีกว่าองค์การในการออกอากาศ กลุ่มคนเป็นความเคลื่อนไหวของคนในองค์การซึ่งไม่ใช่ปัญหาแต่ก็ทำให้องค์การมีความสามแตกต่างกัน กลุ่มคนในองค์การสื่อนิตยสารมีอิทธิพลต่อการทำงาน อาจเป็นไปได้ที่ว่าพนักงานขององค์การนิตยสารมักทำงานในรูปของทีมงานและโครงการเป็นส่วนใหญ่ซึ่งทำให้การบริหารต้องคำนึงถึงกลุ่มคนมากกว่าองค์การสื่อประเภทอื่นๆ

ปัจจัยภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การสื่อประกอบด้วย สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรม เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น และผู้รับสารหรือผู้บริโภค โดยสองปัจจัยที่มีผลกระทบต่องค์การทุกแห่งไม่แตกต่างกันแม้จะไม่ใช่อิทธิพลที่รุนแรงนักได้แก่ สภาพสังคมและผู้รับสารหรือผู้บริโภค ซึ่งกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าสภาพสังคมและผู้รับสารมีส่วนกำหนดสภาพองค์การสื่อทุกแห่ง ส่วนปัจจัยภายนอกที่เหลือจะมีอิทธิพลต่องค์การสื่อแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน สถานการณ์ทางการเมืองเป็นปัจจัยภายนอกที่อิทธิพลค่อนข้างมากต่องค์การสื่อแทบทุกองค์การยกเว้นองค์การสื่อนิตยสารที่สถานการณ์ทางการเมืองแทบไม่มีผลกระทบต่องค์การสื่อนิตยสารทั้งนี้เพราะสื่อนิตยสารส่วนใหญ่ไม่ใช่สื่อที่มีอิทธิพลต่อการกล่อมเกลางานการเมืองยังประชาชนเหมือนสื่อสารมวลชนแขนงอื่นๆ ในทำนองเดียวกันภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบมากพอสมควรต่องค์การสื่อทุกแห่งแตกต่างกัน องค์การสื่อนิตยสารเป็นองค์การที่ได้รับผลกระทบที่รุนแรงที่สุดจากภาวะทางเศรษฐกิจเนื่องจากสื่อนิตยสารพึ่งพิงโฆษณาและขายความสวยงามซึ่งผู้อ่านที่ประสบปัญหาจะตัดค่าใช้จ่ายจากส่วนนี้ก่อนหรือมีการยืมนานอ่านมากขึ้น สื่อที่ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดคือสื่อโทรทัศน์เนื่องการโฆษณาทางโทรทัศน์เป็นแผนระยะยาวจึงไม่ได้รับผลกระทบทันที เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับสื่อวิทยุและน้อยที่สุดต่อสื่อหนังสือพิมพ์ แต่ไม่ว่าจะ ได้รับผลกระทบมากหรือน้อยก็อาจกล่าวได้ในทำนองเดียวกันว่าองค์การสื่อขาด

การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างทันทั่วทั้งที่ด้วยข้ออ้างของการขาดเงินทุนในการพัฒนา ส่วนเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศน้อยกว่าองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะองค์การสื่อวิทยุทั้งนี้ เพราะสื่อวิทยุไม่ใช่สื่อในสายตาของนักลงทุนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง ยิ่งเกิดสถานีวิชิตชุมชนยิ่งทำให้สถานีวิชิตซึ่งเป็นสื่อหลักขาดความมั่นคงลงไประดับหนึ่ง

การประเมินผลงานและความสำเร็จขององค์การสื่อเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนศักยภาพของวงการสื่อสารมวลชนในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วยการละเมิดกฎหมาย มาตรการในการยอมรับผิด สัมฤทธิ์ผล และแนวโน้มในอนาคต การละเมิดกฎหมายและการกระทำความผิดเป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจขององค์การสื่อในเรื่องจรรยาบรรณ การละเมิดกฎหมายเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกองค์การ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์เป็นสื่อที่เกี่ยวข้องกับคดีหมิ่นประมาทมากที่สุด ซึ่งตรงกันข้ามกับสื่อวิทยุที่ไม่ค่อยลงเอยด้วยเรื่องหมิ่นประมาท สื่อหนังสือพิมพ์หรือสื่อที่แพร่ออกอากาศมีโอกาที่จะผิดในคดีหมิ่นประมาทได้ง่ายเนื่องจากข่าวที่ลงอาชญาพิงไปยังบุคคลที่ถูกหมิ่นประมาท การละเมิดสิทธิส่วนบุคคลเป็นอีกฐานความผิดที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสื่อ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคลมักเกิดขึ้นกับศิลปินดาราส่งอยู่ในวงการบันเทิง องค์การสื่อที่มักถูกฟ้องร้องในเรื่องนี้จึงมักเป็นองค์การสื่อวิทยุและองค์การสื่อโทรทัศน์มากกว่าสื่ออีกสองประเภทที่เหลือ ในคดีที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดลิขสิทธิ์และสิทธิทางปัญญาเป็นคดีที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยกับองค์การสื่อต่าง ๆ และเกิดขึ้นน้อยมากกับองค์การสื่อหนังสือพิมพ์แต่ไปเกิดมากที่สุดกับองค์การสื่อวิทยุในการลงเรื่องราวหรือนวนิยายหรือภาพถ่ายที่ไม่ได้รับอนุญาตให้ลง ความผิดที่เกิดขึ้นหากองค์การสื่อเตรียมพร้อมกับการยอมรับผิดจะเป็นสิ่งดีไม่ใช่กับองค์การสื่อเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของสื่อมวลชน โดยทั่วไปมาตรการในการยอมรับผิดมี 4 ลักษณะ ได้แก่ ความรับผิดชอบตนเอง การจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป การมีสถาบันเป็นกลางดูแล และการจัดให้มีประชาพิจารณ์ มาตรการต่าง ๆ มีส่วนแตกต่างกันต่อองค์การสื่อยกเว้นมาตรการการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป เพราะมาตรการนี้เป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับในระดับที่น้อยเหมือนกันจากทุก

องค์การสื่อ เนื่องจากการมีผู้ตรวจสอบทั่วไปเป็นมาตรการที่ทำในต่างประเทศ และเคยคิดที่จะทำในเมืองไทยเนื่องจากช่วยแก้ไขความคิดที่แมลงวันไม่ตอม แมลงวันเพราะผู้ตรวจการทั่วไปเป็นบุคคลที่มีเกียรติภูมิภายนอกที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียในวงการสื่อ มาตรการในการยอมรับผิดที่ให้สื่อมวลชนรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับค่อนข้างสูงแต่ไม่ใช่ทุกองค์การที่จะยอมรับในระดับเดียวกัน องค์การสื่อสิ่งพิมพ์ยอมรับมาตรการนี้สูงกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ การยอมรับมาตรการนี้เนื่องจากเพื่อตัดกำแพงกันความมีอิสระของสื่อและการที่สื่อถูกควบคุมด้วยจรรยาบรรณ มาตรการที่ต้องการให้สถาบันที่เป็นกลางมาดูแล คล้ายคลึงกับการมีผู้ตรวจสอบทั่วไป แต่การเป็นสถาบันยอมให้ความรู้สึกที่ดีกว่า ซึ่งเป็นมาตรการที่สื่อนำมาใช้อยู่แล้วดังเช่นสภาการหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย ซึ่งสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ชอบแนวทางนี้ในขณะที่สื่อนิตยสารและสื่อวิทยุเป็นองค์การที่ไม่ได้สนใจในมาตรการแบบนี้มากนัก มาตรการการจัดให้มี ประชาพิจารณ์เป็นมาตรการที่ต่างประเทศใช้ตรวจสอบและออกใบอนุญาตให้สื่อที่แพร่ออกอากาศเพื่อเผยแพร่เนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตามสิทธิของชุมชน มาตรการนี้ไม่เคยใช้ในประเทศไทยจึง เป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับน้อยโดยเฉพาะจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ สัมฤทธิ์ผลในการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนเป็นการประเมินองค์การสื่อในทางหนึ่ง ความสำเร็จขององค์การสื่อดังกล่าวมีระดับที่แตกต่างกันอย่างน้อย 4 ระดับจากรัฐไปสู่ประชาชนได้แก่ ความสำเร็จในการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุน และวงการโฆษณา ตลอดจนการสร้างคามพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร ความสำเร็จในทุกมิติยกเว้นการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน เป็นมิติที่องค์การสื่อทุกองค์การยอมรับเหมือนกันว่าต้องคอยทำหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการ การตอบสนองที่เหลือเป็นการตอบสนองที่มีผลต่อ องค์การสื่อแตกต่างกัน กล่าวคือ การตอบสนองต่อรัฐและรัฐบาลไม่ใช่เป็นการตอบสนองที่มากมายอย่างที่สังคมภายนอกคิดกัน หากแต่สื่อที่แพร่ออกอากาศ ทั้งสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์จะให้การตอบสนองต่อรัฐและรัฐบาลมากกว่าสื่อ สิ่งพิมพ์จะกระทำให้ การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณาถือว่าเป็นสิ่งที่ต่างตอบแทน แต่กระนั้นองค์การสื่อนิตยสารจะคำนึงถึงการให้ประโยชน์แก่กุล

ต่อผู้ลงทุนหรือวงการโฆษณามากที่สุดทั้งนี้เพราะสื่อชนิดยสารเกิดขึ้นมาเนื่องจากเจตน์จำนงทั้งสองประการ ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดคือการที่องค์การสื่อตอบสนองต่อผู้รับสารเพื่อให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจซึ่งองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อชนิดยสารต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์การสื่อโทรทัศน์และวิทยุจะตระหนัก แนวโน้มในอนาคตเป็นด้านหนึ่งของการประเมินอนาคตที่สื่อจะก้าวต่อไปข้างหน้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกันดังนี้ อนาคตของสื่อไปสู่ความอ่อนแรงไร้ทิศทาง ความเติบโตสามารถพัฒนาองค์การและวิชาชีพ มีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ รวมทั้งองค์การสื่อมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เฉพาะการที่องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เป็นอนาคตที่องค์การสื่อทุกแห่งปรารถนามากที่จะก้าวต่อไปสู่จุดนั้นไม่แตกต่างกัน วงการสื่อสารมวลชนเชื่อมั่นว่าอนาคตจะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและกับสื่ออื่นๆ เฉพาะองค์การสื่อวิทยุเท่านั้นที่เห็นว่าอนาคตของวงการสื่อวิทยุไม่น่าจะมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในสื่อมวลชนด้วยกันกับสื่ออื่นๆ นอกจากนี้องค์การสื่อยังเชื่อมั่นว่าอนาคตวงการสื่อสารมวลชนจะมีความเติบโตที่สามารถพัฒนาองค์การและวิชาชีพต่อไปข้างหน้าโดยเฉพาะองค์การสื่อชนิดยสารที่มีความมั่นใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ อนาคตที่วงการสื่อจะอ่อนแรงไร้ทิศทางเป็นสิ่งที่วงการสื่อสารมวลชนไม่ได้เห็นเช่นนั้นแม้ว่าองค์การสื่อวิทยุจะยอมรับอนาคตของวงการน่าจะเป็นไปตามนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวงการสื่อวิทยุประสบปัญหากับความถดถอยของวงการของตน ซึ่งองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะสื่อชนิดยสารไม่คิดว่าอนาคตของวงการสื่อจะอ่อนแรงอย่างนั้น

ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

การบริหารงาน สื่อสารมวลชน	Sig.	หน่วยงาน							
		หนังสือพิมพ์		นิตยสาร		วิทยุ		โทรทัศน์	
		ค่าเฉลี่ย	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน
โครงสร้างองค์การ									
หลักการเมือง	.000	2.19	1.305	1.96	1.278	2.53	1.327	2.23	1.354
หลักการบริหารจัดการ	.527	2.90	1.031	3.03	.958	2.91	1.066	2.97	1.088

ทำงาน									
การประกอบอาชีพ สุจริต	.000	2.52	1.093	2.98	1.045	2.27	1.162	2.45	1.149
ความอยู่รอดของ องค์กร	.005	2.18	1.085	2.52	1.064	2.42	1.239	2.25	1.165
ความอิสระและ เสรีภาพของสื่อ	.000	3.30	.946	2.81	1.074	2.52	1.213	2.80	1.229
ความมั่นคงปลอดภัย ของชาติ	.000	1.72	.977	1.36	.716	1.92	1.206	1.77	1.045
แบบแผนการ ทำงาน									
ทำงานตามสายการ บังคับบัญชา	.000	3.15	1.005	3.03	.978	3.41	.961	3.36	.963
ทำงานเป็นทีมงาน หรือโครงการ	.000	2.89	1.047	3.35	.806	2.54	1.095	2.86	1.079
ต่างคนต่างทำ	.000	2.18	1.011	2.21	.801	1.99	.980	1.88	.823
กระบวนการทำงาน									
นโยบายและแผนงาน	.002	2.72	1.230	2.29	1.232	2.65	1.299	2.66	1.300
การดำเนินงานและ ประสานงาน	.000	2.83	1.061	2.79	1.104	2.30	1.159	2.56	1.158
การควบคุมและ ประเมินผล	.038	2.27	1.096	2.37	1.076	2.09	1.064	2.14	1.086
งบประมาณ	.000	1.56	.993	2.20	1.178	2.20	1.266	1.92	1.143
ปัญหาของ สำนักงาน									
ระบบเส้นสาย	.000	2.10	1.166	1.68	1.079	2.31	1.359	2.67	1.296
คำตอบแทน- สวัสดิการ	.000	2.74	1.153	2.74	1.027	2.65	1.081	2.27	1.097
กลุ่มเป้าหมาย- ตลาด-โฆษณา	.000	2.09	1.123	2.51	1.133	1.72	.981	1.83	1.078
ประสิทธิภาพ- ประสิทธิผลในการ บริหารจัดการ	.327	2.60	1.190	2.79	1.091	2.61	1.183	2.63	1.153
ปัญหาทาง วิศวกรรม-ช่าง- เทคนิค									
ความทันสมัยของ เครื่องมือ	.056	3.03	1.064	3.11	.947	3.02	1.060	2.85	1.115

สถานภาพ-การ ยอมรับจากฝ่ายอื่น	.155	2.26	1.456	2.27	.771	2.05	.953	2.22	1.005
ความเชี่ยวชาญใน งานวิศวกรรม	.008	2.89	1.099	3.22	.912	3.08	1.069	3.05	1.073
ปัญหาของงาน วารสารศาสตร์									
ขั้นตอนการทำงาน	.618	2.34	1.114	2.42	1.111	2.28	1.141	2.38	1.120
ทิศทางของเนื้อหา- ผังรายการ	.001	2.44	1.156	2.74	1.149	2.84	1.187	2.67	1.158
อุดมการณ์-ความ อิสระ-จรรยาบรรณ	.003	2.80	1.189	2.40	1.138	2.57	1.251	2.59	1.214
กำไร-รายได้ของ บริษัท	.000	1.88	1.174	2.15	1.195	1.52	.895	1.65	1.046
วิธีการนำเสนอของ สื่อ									
การชวนเชื่อชักจูง	.461	1.29	.803	1.26	.752	1.39	.916	1.32	.825
การควบคุมระดับการ รับรู้-ทัศนคติ	.301	1.67	.965	1.70	.966	1.76	1.027	1.82	1.036
การให้การเรียนรู้	.000	2.27	1.083	2.65	2.489	2.25	1.196	2.02	1.095
การจัดระเบียบและ ลำดับความสำคัญ	.050	1.86	.970	1.78	.958	2.00	1.134	2.02	1.128
การให้ความจริงอย่าง ตรงไปตรงมา	.000	3.36	1.050	2.90	1.210	2.89	1.236	2.96	1.262
ความหวังละจินตนา การ	.000	1.13	.468	1.40	.775	1.06	.301	1.16	.497
เนื้อหาที่น่าสนใจ ของสื่อ									
อำนาจ-ผลประโยชน์- ความขัดแย้ง	.000	2.79	1.201	1.37	.809	2.03	1.253	2.08	1.182
บันเทิง-สาระบันเทิง	.000	1.66	.972	2.79	1.161	1.62	.853	2.21	1.233
ความเป็นอยู่ของคน และประชาชาติ	.000	2.89	1.093	2.33	.998	2.76	1.116	2.71	1.185
ความรู้และวิทยาการ	.000	2.17	1.093	2.87	1.121	2.73	1.256	2.27	1.170
การตอบสนองต่อ ผู้รับสาร									
พื้นที่ภูมิศาสตร์	.560	2.28	1.006	2.27	.901	2.39	1.117	2.27	1.021
ความรวดเร็วทันสมัย	.038	3.59	.869	3.39	.951	3.38	.983	3.50	.968
ภูมิหลังของผู้รับสาร	.000	2.24	.958	2.61	1.017	2.10	1.058	2.18	.993

หน่วยงานหลัก									
สำนักงาน	.690	2.98	1.069	2.94	1.027	3.07	1.129	3.01	1.139
วิศวกรรม-งานช่าง	.000	2.19	.949	2.31	.830	2.42	1.125	2.67	1.096
วารสารศาสตร์	.000	3.03	1.087	3.12	1.063	2.38	1.148	2.35	1.079
ความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงาน									
สำนักงาน-วิศวกรรม	.031	2.39	1.144	2.44	1.022	2.51	1.265	2.67	1.164
วิศวกรรม-วารสาร ศาสตร์	.001	2.38	1.089	2.79	1.115	2.43	1.227	2.55	1.191
วารสารศาสตร์- สำนักงาน	.000	3.13	1.106	2.87	1.090	2.62	1.203	2.53	1.207
ปัจจัยภายใน									
นโยบายและสายงาน	.000	2.33	1.273	1.96	1.209	2.47	1.308	2.44	1.308
กลุ่มคน	.006	1.87	1.131	2.22	1.243	1.94	1.114	1.90	1.086
รายได้-สิ่งตอบแทน	.000	2.49	1.235	2.26	1.146	2.08	1.135	2.08	1.198
ขวัญกำลังใจ	.505	1.97	1.124	1.88	1.170	1.94	1.173	2.05	1.165
เทคนิคการทำงาน	.631	1.20	.624	1.27	.766	1.20	.617	1.21	.559
บรรยากาศทั่วไปใน องค์การ	.066	2.03	1.103	1.95	1.112	2.01	1.131	1.79	1.119
ปัจจัยภายนอก									
สถานการณ์การเมือง	.000	2.59	1.213	1.68	1.010	2.68	1.264	2.73	1.313
ภาวะเศรษฐกิจ	.000	2.81	1.112	3.05	1.125	2.51	1.245	2.45	1.194
สภาพสังคม	.061	1.59	.884	1.81	1.022	1.71	1.004	1.62	.904
เทคโนโลยี-นวัตกรรม	.026	1.26	.668	1.32	.668	1.45	.806	1.36	.761
เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น	.000	1.99	1.171	1.96	1.214	1.46	.948	1.75	1.105
ผู้บริหารหรือผู้บริหาร	.066	1.60	1.030	1.73	1.068	1.59	.997	1.47	.920
การละเมิดกฎหมาย									
การหมิ่นประมาท	.000	3.46	.906	2.63	1.041	2.88	1.109	2.75	1.122
การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล	.000	2.91	.925	3.22	.886	3.06	1.068	3.24	1.003
การละเมิดลิขสิทธิ์- สิทธิทางปัญญา	.000	1.93	.791	2.54	1.028	2.11	1.064	2.07	.977
มาตรการในการ ยอมรับผิด									
ความรับผิดชอบต่อ ตนเอง	.001	3.32	1.078	3.37	1.130	3.11	1.188	3.00	1.286
การจัดให้มีผู้ตรวจ สอบทั่วไป	.976	1.80	1.005	1.76	.897	1.77	1.057	1.77	.957

การมีสถาบันเป็น กลางดูแล	.021	2.55	1.070	2.32	1.049	2.38	1.160	2.60	1.168
การจัดให้มีประชา พิจารณา	.001	1.64	.878	1.97	.975	1.86	1.005	1.85	.976
สัมฤทธิ์ผล									
การตอบสนองต่อ กลไกของรัฐและ รัฐบาล	.000	1.93	1.048	1.81	.857	2.44	1.224	2.27	1.157
การตอบสนองต่อ กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มกดดัน	.819	1.62	.973	1.57	.973	1.54	.927	1.60	.947
การเอื้อประโยชน์ต่อ ผู้ลงทุนและวงการ โฆษณา	.000	1.94	1.052	2.44	.956	1.52	.895	1.93	1.055
การสร้างภาพพจน์ พอใจให้กับประชาชน ผู้รับสาร	.049	3.43	1.035	3.41	1.100	3.18	1.145	3.28	1.067
แนวโน้มในอนาคต									
ความอ่อนแอไร้ ทิศทาง	.000	1.50	1.053	1.32	.876	1.88	1.287	1.69	1.190
ความเติบโตและ พัฒนาองค์กรและ วิชาชีพ	.000	2.69	1.218	3.02	1.085	2.50	1.277	2.40	1.253
การแข่งขันอย่าง รุนแรงกับสื่อมวล ชด้วยกันและสื่อ อื่นๆ	.000	2.55	1.165	2.60	1.094	2.14	1.159	2.42	1.180
องค์การปรับ เปลี่ยนไปตามกระแส โลกาภิวัตน์	.501	2.47	1.110	2.45	1.001	2.40	1.171	2.55	1.149

หากนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่าง (discriminant analysis) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์การสื่อต่างๆ มีลักษณะตรงตามคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ (ทางการบริหารงานสื่อสารมวลชน) ของกลุ่มเฉลี่ยเพียงร้อยละ 69.1 เท่านั้น กล่าวคือ คนที่ทำงานในสื่อแต่ละสื่อจะเป็นสมาชิกตรงตามสื่อที่ตนสังกัดไม่มากนัก ที่เหลือเฉลี่ยร้อยละ 31 เป็นกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีคุณลักษณะไปตรงกับองค์การของสื่ออื่น ในการนี้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์การนิตยสารจะมีคุณลักษณะตรงตามสื่อ นิตยสารถึงร้อยละ 82 หรือมีบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์การสูง สมาชิกในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์มีคุณลักษณะสังกัดตรงตามองค์การหนังสือพิมพ์ถึงร้อยละ 77 และมีสมาชิกส่วนหนึ่งที่มีคุณลักษณะตรงตามองค์การสื่อโทรทัศน์ร้อยละ 12.6 สมาชิกที่สังกัดองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมีคุณลักษณะตรงตามองค์การสื่อวิทยุเพียงร้อยละ 61.7 และสมาชิกเกือบหนึ่งในห้าที่ตรงกับคุณลักษณะในองค์การสื่อโทรทัศน์และหนึ่งในเจ็ดที่มีคุณลักษณะตรงกับองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ซึ่งตัวอย่างในส่วนนี้อาจเคลื่อนย้ายไปอยู่องค์การสื่อทั้งสองเนื่องจากมีคุณลักษณะที่เข้ากันได้ดีกว่า สมาชิกที่อยู่ในองค์การสื่อโทรทัศน์เพียงสองในสามที่มีคุณลักษณะตรงตามองค์การสื่อที่สังกัดซึ่งถือว่าค่อนข้างน้อย สมาชิกในองค์การสื่อโทรทัศน์เกือบหนึ่งในห้าและหนึ่งในหกที่ไปเหมือนกับคุณลักษณะของคนที่อยู่ในองค์การสื่อวิทยุและสื่อหนังสือพิมพ์ตามลำดับซึ่งสะท้อนให้เห็นสมาชิกในองค์การสื่อโทรทัศน์มีคุณลักษณะที่ไปตรงกับองค์การสื่ออื่นๆ สรุปได้ว่าคนที่ทำงานในองค์การสื่อหนึ่งๆสามารถทำงานในองค์การสื่ออื่นๆได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนทำสื่อมีลักษณะร่วมกันไม่ใช่น้อยซึ่งเปิดโอกาสให้คนทำสื่อจำนวนนี้โอนย้ายไปทำงานที่องค์การสื่อมวลชนอื่นได้ จึงไม่แปลกที่การแสวงหาความรู้ในสถาบันที่สอนทางด้านสื่อสารมวลชนจะเปิดโอกาสให้นักศึกษาสามารถเรียนร่วมกันได้แม้เป็นสื่อสารมวลชนคนละประเภท

ผลการจัดกลุ่มด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่าง

หน่วยงาน	สมาชิกกลุ่มตามคาด				รวม
	หนังสือพิมพ์	นิตยสาร	วิทยุ	โทรทัศน์	
หนังสือพิมพ์	77.2	5.1	5.1	12.6	100.0
นิตยสาร	6.0	82.0	2.7	9.3	100.0
วิทยุ	14.4	5.0	61.7	18.9	100.0
โทรทัศน์	16.2	5.6	18.8	59.4	100.0

a 69.1% of original grouped cases correctly classified

โดยสรุป ตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การได้แก่ การใช้หลักการบริหารจัดการในการจัด

โครงสร้างองค์การโดยมีหน้าที่หลักอยู่ที่พฤติกรรมของคน ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันซึ่งยึดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการที่อาศัยระบบการตรวจตรา มีการบริหารสำนักงานที่พยายามขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อและการบริหารสำนักงานยังคงประสบปัญหาที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคทุกองค์การประสบปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ และการยอมรับในสถานภาพจากฝ่ายอื่นสำหรับการบริหารงานวารสารศาสตร์ยังคงพบปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงานเหมือนกันทุกองค์การ กองบรรณาธิการใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหาในลักษณะการชวนเชื่อชักจูง และการควบคุมระดับความรู้และทัศนคติต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงการนำเสนอของสื่อต้องพยายามครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจะให้ความสำคัญกับงานสำนักงาน โดยมีอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การมากระทำ ปัจจัยภายในที่สำคัญคือเรื่องขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน และบรรยากาศทั่วไป ส่วนปัจจัยภายนอกประกอบด้วยสภาพสังคมและผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจขององค์การ รวมทั้งตัวแปรความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อซึ่งองค์การสื่อหน้าจะมีผู้ตรวจสอบทั่วไปเป็นมาตรการในการป้องกันความผิดที่อาจเกิดขึ้นโดยเฉพาะจากความสำเร็จที่ต้องตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน ซึ่งวงการสื่อสารมวลชนมั่นใจว่าองค์การสื่อต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ยิ่งกว่านั้นคนทำสื่อยังสามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานในสื่อคนละประเภทได้

ทัศนคติของผู้รับสารต่อองค์การสื่อสารมวลชน

การวิจัยในหัวข้อนี้เป็นการประเมินทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อองค์การสื่อแต่ละประเภทว่าคนในสังคมไทยมีความรู้สึกรู้สึอย่างไรกับการทำงานของสื่อประเภทต่างๆ โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการใช้สื่อ และสื่อในฝัน ซึ่งก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับสภาพข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อจะได้รับรู้เป็นเบื้องต้นถึงกลุ่มตัวอย่างที่ประเมินองค์การสื่อต่างๆเป็นอย่างไร

สภาพของกลุ่มตัวอย่าง ในการนี้ได้เก็บตัวอย่างครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศโดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้เป็นเพศชายใกล้เคียงกับเพศหญิง อายุของกลุ่ม

ตัวอย่างเฉลี่ยอยู่ที่ 34.65 ปี มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.44 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างกระจายครอบคลุมจากคนในวัยเริ่มต้นทำงานคือ 21 ปี ไปจนถึงวัยใกล้เกษียณคือ 56 ปี มีรายได้น้อยที่สุดคือ 1,000 บาท และรายได้สูงสุดคือ 95,000 บาท หรือถ้าเฉลี่ยรายได้เป็น 16,855.24 บาท มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลค่อนข้างสูงถึง 11,241.57 บาท ซึ่งสะท้อนถึงข้อมูลของรายได้กระจายตัว หากพิจารณาในแง่ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จากตัวเลขข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทำให้ทราบว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในวัยทำงานทั้งสิ้น มีทั้งเพศชายและเพศหญิงที่เฉลี่ยอยู่ในวัยฉกรรจ์ มีสถานภาพซึ่งดูได้จากรายได้และตำแหน่งอยู่ในระดับกลางซึ่งสะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นคนระดับกลางที่มีวุฒิภาวะเพียงพอในการเลือกใช้ชีวิตของตนเอง

เพศ

ชาย	47.5
หญิง	52.5
รวม	100.0

อายุ

น้อยที่สุด	21
มากที่สุด	56
ค่าเฉลี่ย	34.65
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	7.44

รายได้

น้อยที่สุด	1,000
มากที่สุด	95,000
ค่าเฉลี่ย	16,855.24
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	11,241.57

ตำแหน่งงาน

ผู้บริหารระดับสูง	2.8
ผู้บริหารระดับกลาง	42.1
ผู้ประกอบอาชีพอิสระ	9.3
ผู้จัดการระดับต้น	32.6
พนักงานทั่วไป	13.2
รวม	100.0

การประเมินสื่อมวลชนในใจ (top of mind recall) จากการสำรวจถึงความนิยมหรือศรัทธาหรือเลยไปถึงความผูกพันภักดีที่มีต่อการบริหารจัดการและการทำงานของสื่อสารมวลชนต่างๆ โดยไม่ได้มีการกระตุ้นความทรงจำที่เกี่ยวข้องกับสื่อมาก่อนเพื่อการประเมินศรัทธาที่มาจากเบื่องลึกลงของจิตใจ จากคะแนนเต็ม 4 เห็นได้ว่าคะแนนที่ผู้คนประเมินสถาบันสื่อสารมวลชนมีความประทับใจสื่อมวลชนแตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน สื่อมวลชนที่อยู่ในใจ ของประชาชนผู้รับสารมากที่สุดคือสื่อโทรทัศน์ซึ่งเป็นสื่อที่มักถูกคาดการณ์ว่าเป็นเช่นนั้นเนื่องจากเป็นสื่อที่สามารถรับรู้ ทำความเข้าใจในการนำเสนอได้ง่าย และรับชมได้ในที่อยู่อาศัยโดยไม่ต้องไปซื้อหา ส่วนสื่อมวลชนที่อยู่ในใจในลำดับที่สองได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งต้องยอมรับว่าทั้งสองสื่อยังเป็นสื่อใหญ่และสำคัญในวงการสื่อสารมวลชน สื่อวิทยุเป็นสื่อในใจในลำดับที่สามซึ่งจากคะแนนที่ได้ยังพอมีผู้เปิดรับฟังอยู่ นอกจากนี้สื่อที่เหลืยังถูกยอมรับว่าเป็นสื่อในใจน้อยมาก สื่อวิทยุยังคงต้องทำงานหนักแม้จะเป็นสื่อดั้งเดิมแต่ก็ยังครองใจประชาชนไม่แตกต่างไปจากอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นสื่อใหม่ล่าสุด ด้วยเหตุนี้จึงไม่น่าแปลกใจที่สื่อวิทยุต้องหันมาเปิดเว็บไซต์เพื่อถ่ายทอดเสียงและเป็นที่เก็บข้อมูลจากการออกอากาศอีกทางหนึ่ง เมื่อพิจารณาเฉพาะสื่อโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ที่อยู่ในใจของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ซึ่งเป็นคนระดับกลางค่อนข้างกระจายอันทำให้คะแนนลำดับต้นมีคะแนนที่ไม่สูงนัก สถานีที่ได้รับการยอมรับจากการเป็นสถานีในใจคือช่อง 3 ซึ่งใกล้เคียงกับไอทีวีซึ่งอยู่ในลำดับถัดมา และน่าเสียดายที่สถานีนี้ไม่มีอีกต่อไป สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 และช่อง 7 เป็นลำดับถัดมาตามลำดับและมีคะแนน

ใกล้เคียงกัน อันสะท้อนให้เห็นว่าสถานีช่อง 7 มีความถดถอยในการเป็นสถานีในใจของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนละกลุ่มจากกลุ่มตัวอย่างแต่ถึงกระนั้นก็มีสถานะตกต่ำลงจากที่ควรจะเป็น โดยสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 พยายามดิ้นรนเสนอโครงการและแผนใหม่เพื่อให้มีลำดับดีขึ้น เมื่อเทียบกับความพยายามและการลงทุนน่าจะได้คะแนนมากกว่าที่เป็นอยู่ สถานีช่อง 5 ซึ่งเป็นสถานีที่ดำเนินรายการทั่วไปยังคงรั้งท้าย แต่น่าสังเกตที่ว่าแม้โทรทัศน์ช่อง 11 ซึ่งเป็นสถานีที่ผลิตรายการเฉพาะทางที่มักจะยอมรับตัวเองว่าเป็นสถานีที่ไม่อาจแข่งขันกับสถานีอื่นได้ด้วยข้อจำกัดนานปีมาแล้วแต่จะอ้าง ก็กลับเป็นสถานีโทรทัศน์ในใจที่แยกจากสถานีโทรทัศน์ในระบบบอกรับสมาชิกเสียอีก อย่างไรก็ตามยังมีสถานีอื่นๆ เช่น โทรทัศน์ดาวเทียม แต่ก็ยังไม่มีอิทธิพลต่อจิตใจของผู้รับสาร ส่วนหนังสือพิมพ์ในใจของผู้รับสารที่โดดเด่นมี 3 หัว เรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ไทยรัฐ และเดลินิวส์ การที่หนังสือพิมพ์มติชนได้รับการยอมรับว่าเป็นหนังสือพิมพ์ในใจลำดับแรกอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเป็นคนในระดับกลาง แต่กระนั้นก็ต้องยอมรับว่ามติชนจะเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีอิทธิพลต่อคนอ่านมากขึ้นตามลำดับ หนังสือพิมพ์ที่เหลือแม้ประชาชนจะระลึกถึงแต่ก็ยังมีความเหน็ดเหนื่อยน้อยอันได้แก่หนังสือพิมพ์ข่าวสด คมชัดลึก เนชั่นหรือบางกอกโพสต์ และสยามรัฐ ตามลำดับ ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่อ่านกันในเขตเมืองมากกว่า สำหรับสถานีวิทยุที่อยู่ในใจของผู้รับสารมากที่สุดคือสถานีในเครือของอสมท. ทั้งนี้ต้องยอมรับการพัฒนาองค์กรการอสมท. หลังจากโครงการโมเดิร์นไนน์ทำให้สถานีวิทยุอสมท. มีความโดดเด่นมากขึ้นเนื่องจากยอมให้ทางสถานีมีความเป็นอิสระและร่วมมือกับบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดรายการเข้ามามีส่วนร่วมกับทางสถานีจนสามารถเป็นสถานีวิทยุในใจของผู้รับสารทั้งห่างจากสถานีวิทยุในเครือของกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งมีการปรับตัวช้าแต่ดีที่ว่ามีการขยายกว้างขวางครอบคลุมประเทศไทย น่าสังเกตว่าจากสังกัดของสถานีทั้งหมด 20 เครือข่ายเจ้าของคลื่นล้วนเป็นภาคราชการ มีสถานีวิทยุถึง 4 สังกัดที่กลุ่มตัวอย่างไม่ได้เอ่ยถึงคลื่นเลยคือ สถานีในสังกัดกระทรวงการเกษตรฯ สกอ. กรมอุตุนิยม และกรมเจ้าท่า สำหรับสื่อสารมวลชนสุดท้ายคือ นิตยสาร เนื่องจากนิตยสารที่อยู่ในหิ้งของร้านขายหนังสือจะมีนิตยสารจำนวนมากนับร้อยหัว ทำให้

นิตยสารที่อยู่ในใจของกลุ่มตัวอย่างกระจายกระจาย อย่างไรก็ตามนิตยสารที่อยู่ในใจของผู้อ่านฉบับแรกคือมติชนรายสัปดาห์อันเป็นนิตยสารแนวการเมือง นิตยสารที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะนิตยสารสำหรับผู้หญิงก็มีการครองใจผู้อ่านไม่มากอย่างที่คิด อาจกล่าวได้ว่านิตยสารเป็นสื่อที่มีการแข่งขันกันเองสูงมาก นอกเหนือจากต้องแข่งขันกับสื่อมวลชนอื่นเช่นโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ หน้าตา และเนื้อหาของนิตยสารยังเข้าไม่ถึงประชาชนส่วนร่วมทั้งนี้อาจเป็นเพราะนิตยสารในปัจจุบันเป็นสื่อที่วางกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าถึงอย่างเฉพาะเจาะจงทำให้มีกลุ่มผู้อ่านหลากหลายกลุ่ม เมื่อวัดนิตยสารในใจข้อมูลจึงมีลักษณะกระจาย

สื่อมวลชนในใจ

โทรทัศน์	3.84
หนังสือพิมพ์	2.56
วิทยุ	1.86
นิตยสาร	0.58
อินเทอร์เน็ต	0.58
อื่นๆ	0.44

สถานีโทรทัศน์ในใจ

ช่อง 3	2.33
ไอทีวี	2.29
ช่อง 9	1.77
ช่อง 7	1.74
ช่อง 5	0.84
โทรทัศน์บอกรับสมาชิก	0.48
ช่อง 11	0.33
อื่นๆ	0.13

หนังสือพิมพ์ในใจ

มติชนรายวัน	3.02
ไทยรัฐ	2.37
เดลินิวส์	1.99
ข่าวสด	0.69
คมชัดลึก	0.68
เนชั่นหรือบางกอกโพสต์	0.26
สยามรัฐรายวัน	0.21
อื่นๆ	0.67

สถานีวิทยุในใจ

อสมท.	3.05
กรมประชาสัมพันธ์	1.62
กองบัญชาการทหารสูงสุด	0.84
กทม.	0.71
กองทัพบก	0.67
กรมตำรวจ	0.56
กองทัพเรือ	0.37
กองทัพอากาศ	0.29
กรมไปรษณีย์ฯ	0.24
รัฐสภา	0.18
สำนักพระราชวัง	0.13
กระทรวงศึกษาธิการ	0.05
กรมประมง	0.05
เฉพาะกิจ	0.02

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	0.01
กระทรวงการต่างประเทศ	0.01
กระทรวงเกษตรฯ	-
สกอ.	-
กรมอุดมศึกษา	-
กรมเจ้าท่า	-

นิตยสารในใจ

มติชนรายสัปดาห์	1.74
แพรว	0.54
คู่สร้างคู่สม	0.52
ทีวีพูล	0.46
บ้านและสวน	0.46
ขวัญเรือน	0.40
สยามรัฐรายสัปดาห์	0.32
สกุลไทย	0.28
กุลสตรี	0.27
Reader Digest	0.19
ลีซ่า	0.17
ดิฉัน	0.14
หญิงไทย	0.13
สไปรซี่	0.12
ผู้จัดการรายสัปดาห์	0.10
ซ็อกเกอร์สปอร์ต	0.10
ด้วยคุณหรือขายหัวเราะ	0.06

การเมืองรายสัปดาห์	0.05
เนชั่นรายสัปดาห์	0.01
อื่นๆ	3.09

พฤติกรรมการใช้สื่อ (media usage) การวิจัยของผู้รับสารที่มีต่อการใช้หรือบริโภคสื่อจะประกอบด้วยหลายมิติ ในที่นี้จะศึกษาใน 3 มิติที่ประกอบด้วย เวลารวมในการเปิดรับ เนื้อหาที่เปิดรับ และขอบเขตของเนื้อหา เวลาเฉลี่ยในการเปิดรับสื่อทุกประเภทของผู้รับสารในสังคมไทยต่อรายสัปดาห์ พบว่า แทบไม่น่าเชื่อว่ามีผู้รับสารส่วนหนึ่งแทบไม่ได้เปิดรับสื่อมวลชนเลย เช่นเดียวกันที่มีผู้รับสารบางคนเปิดรับสื่อมากถึง 90 ชั่วโมง หรือเฉลี่ยวันละ 12 ชั่วโมงเศษ ซึ่งน่าจะเปิดรับสื่อพร้อมไปกับการใช้ชีวิตประจำวันไปด้วย อย่างไรก็ตามผู้รับสารเฉลี่ยเปิดรับสื่อคนละ 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือเกือบวันละ 3 ชั่วโมง ซึ่งกล่าวได้ว่ามีอัตราการเปิดรับสื่อที่น่าพอใจ แต่กระนั้นจากความเป็นเบี่ยงเบนมาตรฐานทำให้ทราบว่าการเปิดรับสื่อมีการกระจายไม่เกาะกลุ่มกัน เนื้อหาที่เปิดรับมีความหลากหลายแต่เนื้อหาที่มีการเปิดรับมากที่สุดคือ ข่าว กล่าวคือเกินกว่าครึ่งของผู้รับสารชอบเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับข่าวซึ่งตอบสนองต่อการจัดตั้งสำนักข่าวหรือฐานข้อมูลข่าวของสื่อสารมวลชนต่างๆ รายการความรู้เป็นรายการที่ได้รับความนิยมใจถัดมาเนื่องจากมีผู้ต้องการชมเนื้อหาเชิงความรู้ไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้า นานินติที่ว่าทั้งข่าวและความรู้เป็นรายการหนักซึ่งมีผู้รับสารชื่นชอบรวมเกือบถึงร้อยละ 80 น่าสังเกตว่ารายการบันเทิงโดยเฉพาะนิยายหรือละคร และดนตรีหรือเพลง รวมมีผู้รับสารเพียงร้อยละ 13 โดยประมาณ จึงเป็นไปได้ที่สื่อบางแห่งเช่นหนังสือพิมพ์และสถานีโทรทัศน์ไม่ได้ให้ความสนใจกับละครหรือนวนิยาย ซึ่งผู้บริหารไอทีวีกลับเชื่อมั่นว่ารายการละครน่าจะแย่งชิงความนิยมกลับมาได้ น่าสังเกตว่ารายการสนทนาหรือพูดคุยไม่ใช่รายการในฝันของผู้รับสาร แต่ผู้บริหารช่อง 11 มีแนวโน้มในการจัดรายการแบบนี้อย่างไม่เสื่อมคลายในขณะที่มีสัดส่วนของผู้ชมน้อยลงทุกวัน สำหรับรายละเอียดของเนื้อหาส่วนใหญ่ของผู้รับสารนิยมดูข่าวสารการเมืองและข่าวสารการบริหารของประเทศถึงร้อยละ 50 มีบางส่วนเกือบร้อยละ 20 ชื่นชอบเรื่องราวที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือเรื่อง

สุขภาพ ซึ่งเป็นไปตามกระแสของสังคม และเนื้อหาข่าวสารที่เกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม และการศึกษาเกือบร้อยละ 15 โดยประมาณ น่าสังเกตว่าเนื้อหาที่เกี่ยวกับชุมชน ท้องถิ่น และความเป็นชนบทไทยกลับมีผู้สนใจไม่ถึงร้อยละ 10 ซึ่งขัดกับทัศนคติที่พยายามให้มีการกระจายอำนาจเพราะแม้แต่เรื่องของชุมชนเอง ก็กลับมีผู้สนใจเนื้อหาค่อนข้างน้อย

เวลารวมในการเปิดรับสื่อทุกประเภท (จำนวนชั่วโมง/สัปดาห์)

น้อยที่สุด	แทบไม่เปิดรับสื่อเลย
มากที่สุด	90
ค่าเฉลี่ย	19.90
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	16.09

ประเภทเนื้อหา

ข่าว	57.4
ความรู้	21.7
นิยายหรือละคร	6.8
ดนตรีและเพลง	6.2
กีฬา	3.7
เกมส์โชว์-ตอบคำถาม	2.1
สนทนา-พูดคุย	1.5
อื่นๆ	0.6

ขอบเขตเนื้อหา

การเมือง-การบริหาร	50.1
วิทยาศาสตร์-เทคโนโลยี-สุขภาพ	18.4
สังคม-วัฒนธรรม-การศึกษา	14.3
ชุมชน-ท้องถิ่น-ความเป็นไทย	7.7

เศรษฐกิจ-ธุรกิจ	5.8
อื่นๆ	3.7

สื่อในฝัน ในทัศนะของผู้รับสารสื่อสารมวลชนในฝันประกอบด้วยจุดแข็งของสื่อ ภาพรวมในการพัฒนาองค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้รับสารต่อองค์กรสื่อ การที่สื่อสารมวลชนใดมีความแข็งแกร่งประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสื่อสารมวลชนนั้นจะสร้างจุดแข็งขึ้นได้มากน้อยเพียงใด จุดแข็งของสื่อสารมวลชนที่สำคัญที่สุดอยู่ที่เนื้อหาในการนำเสนอต่อสาธารณชนกับวิธีการนำเสนอเพื่อสร้างความดึงดูดน่าสนใจ ซึ่งทั้งสองลักษณะนี้สามารถเป็นจุดแข็งได้เกือบร้อยละ 90 ลักษณะที่เหลือนี้อาจมีความสำคัญน้อยมาก ดังนั้นหากองค์กรสื่อจะทำให้สื่อของตนมีความเจริญก้าวหน้าต้องคอยปรับปรุงเนื้อหาและวิธีการนำเสนอเพื่อสร้างความดึงดูดสนใจแก่ประชาชน การพัฒนาขององค์กรสื่อเป็นงานจำเป็นเพื่อให้สื่อไปสู่เป้าหมายที่พัฒนาแล้ว องค์กรสื่อที่มีแนวโน้มในการพัฒนาไปได้ไกลมากที่สุดน่าจะเป็นสื่อโทรทัศน์ซึ่งผู้รับสารมั่นใจมากกว่าวงการโทรทัศน์มีแนวโน้มที่แจ่มใสมากกว่าสื่ออื่นๆ แม้กระทั่งสื่อหนังสือพิมพ์ที่มีภาพรวมในการพัฒนาเป็นอันดับสองก็ยังทิ้งห่างจากสื่อโทรทัศน์ที่อยู่ในอันดับ 1 มากทีเดียว ส่วนสื่อสารมวลชนอื่นๆยังมีอนาคตไม่แจ่มใสในการพัฒนาเลยเมื่อเปรียบเทียบกับพัฒนาของสื่อโทรทัศน์ที่มีนโยบายการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่โดยตลอด สื่อที่ดีที่ประสบความสำเร็จย่อมทำให้ผู้รับสารอยากเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย ความปรารถนาในการอยากเข้าไปร่วมงานจึงสะท้อนถึงความผูกพันภักดีที่ผู้รับสารมีให้ต่อองค์กรสื่อ ซึ่งสื่อที่ประชาชนเกินกว่าร้อยละ 60 อยากเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยมากที่สุดคือสื่อโทรทัศน์ โดยมีสื่อหนังสือพิมพ์ตามถัดมาในระยะที่ห่างจากสื่อโทรทัศน์มาก

จุดแข็งของสื่อ

เนื้อหาที่น่าสนใจ	49.5
วิธีการนำเสนอหรือความดึงดูดความสนใจ	39.7
ความคมชัดของสื่อ	6.6

การเอาใจใส่ในผู้รับสาร	2.3
การบริหารจัดการภายในสื่อ	1.5
อื่นๆ	0.4

ภาพรวมในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด

สื่อโทรทัศน์	86.1
สื่อหนังสือพิมพ์	7.9
สื่อวิทยุ	3.1
สื่อนิตยสาร	2.9

สื่อที่อยากร่วมงานด้วย

โทรทัศน์	63.4
หนังสือพิมพ์	18.6
นิตยสาร	10.9
วิทยุ	6.2
อื่นๆ	1.0

โดยสรุป ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างเป็นคนในระดับกลางขึ้นไป คนเหล่านี้มีสื่อโทรทัศน์ สื่อหนังสือพิมพ์ และสื่อวิทยุอยู่ในใจตามลำดับแต่มีคะแนนนิยมทิ้งห่างจากกันพอสมควร โทรทัศน์ช่อง 3 ไอทีวี ช่อง 9 และช่อง 7 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่อยู่ในใจของผู้รับสารตามลำดับ ส่วนสื่อหนังสือพิมพ์คือ มติชนไทยรัฐ และเดลินิวส์ สำหรับสถานีวิทยุในใจได้แก่ อสมท. และกรมประชาสัมพันธ์ นิตยสารที่อยู่ในใจคือมติชนรายสัปดาห์ ผู้รับสารเปิดรับสื่อเฉลี่ยวันละเกือบ 3 ชั่วโมง โดยมีข่าวและความรู้เป็นประเภทของรายการที่ต้องการและต้องมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและการบริหาร โดยสื่อที่จะเรียกว่าสื่อในฝันต้องเน้นเนื้อหาสาระที่น่าเสนอและวิธีการนำเสนอที่เรียกร้องความดึงดูดสนใจ

จากผู้รับสารได้ โดยเชื่อว่าสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีแนวโน้มในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด และเป็นสื่อที่ผู้รับสารอยากเข้าไปมีส่วนร่วมกับทางสถานีด้วยมากที่สุด

ความเคลื่อนไหวในการบริหารงานของแต่ละสื่อ

ในส่วนต่อไปนี้จะเป็นการรวมของความเคลื่อนไหวในองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละประเภทเพื่อแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติขององค์การสื่อเหล่านั้นจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุกระจายเสียง และสื่อวิทยุโทรทัศน์

การบริหารงานสื่อหนังสือพิมพ์

โครงสร้างและหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การหนังสือพิมพ์มีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบการเป็นเจ้าของ การจัดโครงสร้างและหน้าที่จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเช่น หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ซึ่งมีลักษณะรูปแบบเจ้าของเดียวมีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัวมาเป็นเวลายาวนาน ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์ในการคงไว้ซึ่งลักษณะเอกลักษณ์สำคัญของหนังสือพิมพ์ ในขณะที่หนังสือพิมพ์มติชนและสยามกีฬาซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการจัดโครงสร้างและหน้าที่ที่เป็นระบบสากลติดตามความเคลื่อนไหวในตลาดหุ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองผลทางธุรกิจและสื่อสารให้กับกลุ่มผู้อ่านรับทราบถึงความโปร่งใสในการบริหาร หลักการบริหารเป็นหลักการที่ถูกนำมาใช้ในองค์การทั้ง 4 แห่ง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนด รองลงมาได้แก่หลักการสื่อสารดังกรณีหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ที่พยายามสร้างตราสินค้าเพื่อสื่อสารให้ผู้อ่านจดจำโดยคำขวัญที่ว่า “อ่านความจริง อ่านเดลินิวส์” โดยส่วนใหญ่การบริหารจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสำคัญ ดังเห็นได้จากการจัดปฐมนิเทศของหนังสือพิมพ์มติชน เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับรู้อุดมการณ์หลักของการนำเสนอข่าว แนวทางวิธีการทำงาน การแต่งกาย ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในวิชาชีพ รวมถึงการประหยัดเพื่อลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น หรือในกรณีหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจที่จะจัดสัมมนาออกสถานที่และมีกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ในหมู่บุคลากรอย่าง

สม่ำเสมอและต่อเนื่องนอกจากพฤติกรรมของคนในองค์กรแล้ว การทำงานก็ถือเป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญเช่นกันทั้งนี้เนื่องจากการจัดการสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเพื่อยอดตรวจสอบการทำงาน โดยเฉพาะในกรณีการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพ แนวทางการบริหารที่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่แน่นอนชัดเจนเช่นเดียวกับระบบราชการ ในขณะที่การให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้ควบคู่กันไปด้วยภายใต้แนวคิดนี้เชื่อว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีความสำคัญเท่ากับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับกองบรรณาธิการ เพราะเปรียบเสมือนเป็นสายงานหลักขององค์กร

ในการบริหารงานหนังสือพิมพ์มีเงื่อนไขมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในลักษณะที่ชัดเจนในระดับองค์กรเช่น มติชน และการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจนในระดับองค์กรแต่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในระดับกองบรรณาธิการเช่นฐานเศรษฐกิจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรประกอบกันเช่น กรณีของมติชนจะกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างคุณค่าของผลผลิตโดยการนำเสนอข่าวหนักแนวการเมือง จึงทำให้มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับสารเฉพาะกลุ่มและไม่มีคู่แข่งองค์กรจึงไม่สนใจในการขยายกิจการไปสู่สื่ออื่นเช่น โทรทัศน์ ในขณะที่สยามก็พาจะเน้นการแข่งขันโดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกองค์กรเช่น นโยบายของรัฐบาลก็พา เป็นต้น สำหรับแนวคิดในการกำกับการบริหารงาน โดยส่วนรวมหนังสือพิมพ์ที่ศึกษาใช้แนวคิดในลักษณะเหตุผลเป็นอันดับแรก หนังสือพิมพ์เดลินิวส์มองเห็นว่า การนำธุรกิจหนังสือพิมพ์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะเป็นการเปิดโอกาสต่อการแทรกแซงจากภาคการเมืองและเป็นปัญหาต่อนโยบายการนำเสนอข่าวได้ หรือกรณีหนังสือพิมพ์มติชนพิจารณาเหตุผลการลงทุนในการซื้อเทคโนโลยีการผลิตซึ่งต้องใช้ทุนสูงแต่เมื่อพิจารณาแล้วได้ผลไม่คุ้มค่า รองลงมาได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ และการตรวจตราภายในองค์กรเช่น กรณีสยามก็พาที่มีการตรวจตราตนเองในองค์กรเพื่อลดความผิดพลาดและสามารถนำเสนอข่าวสารได้ถูกต้องและรวดเร็ว จากการศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันของ

หนังสือพิมพ์ทั้ง 4 ฉบับ จะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่มีคู่แข่งอื่น เนื่องจากเน้นในยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันเช่น มติชนจะมุ่งการนำเสนอข่าวคุณภาพหรือข่าวหนัก โดยตอบสนองเฉพาะกลุ่มเป้าหมายทางการเมือง ในขณะที่เดลินิวส์เน้นข่าวเบาที่มุ่งตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย หรือฐานเศรษฐกิจที่มุ่งเป้าหมายนักธุรกิจ และสยามกีฬาที่มีเป้าหมายอยู่ที่กลุ่มผู้สนใจกีฬา

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจจะปรากฏในหลายรูปแบบ กรณีมติชนซึ่งมีการขยายธุรกิจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน คือการผลิตหนังสือซึ่งรวบรวมจากบทความในหนังสือพิมพ์ การลงทุนในลักษณะข้ามสื่อเช่น กรณีสยามกีฬา และกรณีลงทุนในกิจการที่ไม่เกี่ยวกับสื่อเช่น ฐานเศรษฐกิจ ในส่วนปรัชญาการทำงานของคนในองค์กร พบว่า ปรัชญาที่ถูกนำมากล่าวถึงมากที่สุดได้แก่ ความมีเสรีภาพของสื่อมวลชน และการประกอบอาชีพอย่างสุจริตซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีของหนังสือพิมพ์มติชนและเดลินิวส์

หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ยังมีรูปแบบที่ยึดการทำงานตามสายการบังคับบัญชา เนื่องจากการทำงานสำนักงานจะแบ่งส่วนความรับผิดชอบที่ค่อนข้างชัดเจนเช่น ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายโฆษณา ฯลฯ ขั้นตอนการทำงานที่องค์การคือการประสานงาน เนื่องจากงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องเกี่ยวพันกับส่วนงานต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเช่น ฝ่ายโฆษณาต้องมีการประสานงานกับลูกค้า หรือฝ่ายจัดจำหน่ายต้องมีการติดต่อกับเอเยนต์ ผู้แทนจำหน่ายในภาคต่างๆ โดยปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในทุกองค์การหนังสือพิมพ์ที่ศึกษา เนื่องจากข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณให้ผลที่ตรงกันว่า ส่วนใหญ่ผู้ทำงานในองค์กรหนังสือพิมพ์จะมีรายได้พอค่าใช้จ่ายในกรณีองค์การใหญ่ แต่ในองค์กรขนาดกลางหรือเล็ก รายได้ก็จะไม่แตกต่างจากเกณฑ์เงินเดือนของข้าราชการ นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาที่สำคัญคือปัญหาด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เนื่องจากการเสนอข่าวซึ่งเป็นผลผลิตของธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นการรายงานเหตุการณ์หรือความจริงที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งส่งผลต่อผู้รับสารที่มีความเชื่อถือศรัทธาในองค์กรและสินค้าคือหนังสือพิมพ์ ด้วยเหตุดังกล่าวความน่าเชื่อถือจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตและนำเสนอข่าวสาร เพราะการสร้าง ความน่าเชื่อถือส่งผลต่อจำนวนผู้อ่านที่

มากขึ้น เมื่อหนังสือพิมพ์มีผู้อ่านมาก ฝ่ายโฆษณาก็สามารถเพิ่มลูกค้าที่ต้องการลงโฆษณามากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพ ปริมาณ หรือเฉพาะทาง ต่างก็มุ่งให้ความสำคัญต่อสร้างคุณค่าข่าวให้แก่หนังสือพิมพ์ของตน ทั้งในรูปแบบสร้างความหลากหลาย หรือการเสนอข่าวที่เหนือกว่าเช่น ข่าวในเชิงลึกหรือเน้นการวิเคราะห์เพื่อขยายเป้าหมายทางการตลาดซึ่งได้แก่ผู้อ่านที่เพิ่มขึ้น ขั้นตอนที่ต้องย้ำในการบริหารงานสำนักงานจึงเน้นเรื่องการประสานงาน อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานโฆษณามีความสำคัญต่อการบริหารงานหนังสือพิมพ์พอๆกับการบริหารงานของกองบรรณาธิการที่พบว่า แม้ในการบริหารงานจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่หากจะพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายที่ตรงกันคือ ทำอย่างไรให้สินค้าของตนเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด เพียงแต่สินค้าที่แต่ละฝ่ายต้องการให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผ่านหนังสือพิมพ์ต่างกันเท่านั้น ปริมาณและรัศมีการจำหน่ายอย่างกว้างขวางของหนังสือพิมพ์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะยืนยันการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของสินค้าโฆษณาได้มากที่สุด นอกเหนือจากการใช้แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สร้างความใกล้ชิดกับตัวแทนหรือลูกค้าโฆษณา ตลอดจนการจัดกิจกรรมสาธารณะกุศล ดังเช่น มูลนิธิจตุรพักตรพิมานโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน มติชนมีการร่วมสร้างโรงเรียน เติมนิวส์จัดโครงการร่วมกับหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวในบางองค์กรสามารถตรวจสอบภาพลักษณ์ได้จากจำนวนยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น หรือ การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้อ่านมากขึ้น เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานโรงพิมพ์ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงพิมพ์ โดยมีผู้จัดการฝ่ายโรงพิมพ์ดูแลการบริหารงาน ส่วนความทันสมัยของเครื่องมือนั้นมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการจัดพิมพ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง แม้จะผลิตข่าวได้ดีเพียงใด แต่ระบบการพิมพ์ไม่ดีก็ส่งผลต่อองค์การด้วย โดยหนังสือพิมพ์ปริมาณและหนังสือพิมพ์เฉพาะทางจะให้ความสำคัญกับระบบงานด้านการพิมพ์ค่อนข้างมาก ดังจะเห็นได้จากกรณีการลงทุนจ้างชาวต่างชาติมาวางระบบการพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ หรือกรณีของสยามกีฬาที่มีการสร้างโรงพิมพ์ใหม่เพื่อรองรับงานที่เพิ่มขึ้น การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นการบริหารงานด้านเทคนิคอีกประเภทหนึ่งที่องค์กรหนังสือพิมพ์ทุกแห่งให้ความสำคัญในการ

นำเสนอข่าวสารสู่ผู้รับสาร โดยเทคโนโลยีในด้านการพิมพ์จะมีความใกล้เคียงกัน และเป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อมุ่งลดความสูญเสียจากการผลิตมากกว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในขณะที่เทคโนโลยีในการทำข่าวจะเป็นการพึ่งพิงเทคโนโลยีโทรคมนาคม ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยทุกสื่อหนังสือพิมพ์ ด้วยเหตุดังกล่าวการพัฒนาเทคโนโลยีไม่มีผลต่อการสร้างการแข่งขัน

ในด้านการบริหารงานการวารสารศาสตร์เป็นการให้ความสำคัญต่อการมีอุดมการณ์ มีอิสระในการนำเสนอเนื้อหา ภายใต้กรอบของจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การหนังสือพิมพ์มีมาตรการการควบคุมตนเองที่ชัดเจน และมีองค์การวิชาชีพอันได้แก่ สมาคมนักหนังสือพิมพ์ที่คอยตรวจสอบการละเมิดจรรยาบรรณ ในการกำหนดทิศทางของเนื้อหา แต่ละองค์การพยายามให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้รับสารโดยการวางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และเพิ่มคุณค่าเช่น การเพิ่มหน้าข่าวที่สามารถครอบคลุมผู้อ่านได้มากขึ้นเช่น หน้าข่าวทหาร ข่าวคนไทยในต่างแดน หรือข่าวสารเกี่ยวกับพระเครื่อง เป็นต้น

ในส่วนของผู้จัดพิมพ์ในการนำเสนอเพื่อตอบสนองผู้รับสาร แม้หนังสือพิมพ์จะมีแนวทางบริหารที่เน้นความรวดเร็ว ความสด และทันสมัย แต่หนังสือพิมพ์ปริมาณมุ่งขยายขอบเขตหรือรัศมีผู้รับสารไปในทุกพื้นที่ ในขณะที่หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเน้นกลุ่มผู้รับสารในทุกกลุ่มเพศ อายุ และสถานะทางเศรษฐกิจสังคม อย่างไรก็ตามการเป็นหนังสือพิมพ์ที่ดีไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์โดยตรง เนื่องจากงานหนังสือพิมพ์เป็นงานที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการถ่ายทอดของรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ส่วนใหญ่ด้านการผลิตข่าวจะเป็นงานที่มีอิสระและความคล่องตัวสูงในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสื่อสารด้วยการประชุมเป็นหลัก เช่น การสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาจะเรียกประชุมผู้บริหารเพื่อนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติต่อไป ซึ่งมีการถ่ายทอดไม่เป็นทางการจึงส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพของงานในองค์การโดยประสิทธิภาพของผลงานควบคู่กับการรักษาจรรยาบรรณ

น่าสังเกตว่า บุคลากรทุกองค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวารสารศาสตร์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือการบริหารงานสำนักงาน และการบริหารงานวิศวกรรม ตามลำดับ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยพิจารณาเป็นรายคู่ที่บุคลากรองค์การรับรู้มากที่สุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างงาน

วารสารศาสตร์และงานสำนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสำนักงาน เป็นหน่วยงานดูแลจัดสรรงบประมาณ การเสนอขายพื้นที่โฆษณา การจัดจำหน่าย เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงานทั้งสองส่วนนี้จึงต้องมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูง เนื่องจากคุณภาพของข่าวเปรียบเสมือนคุณภาพของสินค้า ถ้าสินค้าคุณภาพดีก็เป็นที่ต้องการ รายได้หรือกำไรก็จะเพิ่มขึ้น และผู้ทำงานในส่วนของวิศวกรรมฯ อันได้แก่ ฝ่ายโรงพิมพ์จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดโดยตรงกับการผลิตข่าวมากกว่าฝ่ายจัดการ

สำหรับปัจจัยภายในองค์กรที่สำคัญคือรายได้และสิ่งตอบแทน โดยเฉพาะหนังสือเฉพาะทางจะมีค่าเฉลี่ยของรายได้และสิ่งตอบแทน รวมถึงเรื่องขวัญกำลังใจที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยกลางและค่าเฉลี่ยของหนังสือพิมพ์ประเภทอื่น แม้การบริหารงานในองค์กรทั้งสี่แห่งมีบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกันตามลักษณะการจัดการทางกระนั้นก็จะมีลักษณะเป็นห้องเปิดโล่งและใช้แสงกันแบ่งส่วนพื้นที่การทำงานซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารการในลักษณะเผชิญหน้าได้ ยกเว้นสยามกีฬาซึ่งมีการแบ่งห้องสำหรับการปฏิบัติงานด้านผลิตข่าวอย่างชัดเจนตามหมวดหมู่ของประเภทกีฬา นอกจากนั้นผู้ที่ทำงานด้านข่าว โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ จะพึงพอใจจากปัจจัยภายในองค์กรคือ ความมีอิสระในการทำงาน อำนาจหน้าที่ ความสามารถควบคุมงาน และความมั่นคงของอาชีพและรายได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานหนังสือพิมพ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ทั้งนี้เนื่องจากการผลิตหนังสือพิมพ์ต้องอาศัยวัตถุดิบเช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ รวมถึงการขนส่งที่ต้องรวดเร็ว ต้นทุนเหล่านี้จะได้รับผลกระทบทุกครั้งที่เกิดวิกฤตการณ์ด้านน้ำมันหรือการเปลี่ยนแปลงค่าเงินบาท ส่วนปัจจัยด้านการเมืองก็เป็นปัจจัยสำคัญแต่ส่งกระทบทางอ้อมต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์เช่น ภาวะการเมืองในระหว่างการปฏิวัติรัฐประหารจะส่งผลถึงการลงทุน และการชะงักงันของธุรกิจโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักส่วนหนึ่งของหนังสือพิมพ์ ในทางตรงข้ามข้อมูลจากผู้บริหารหนังสือพิมพ์ประเภทปริมาณกลับเห็นว่า มียอดขายจะสูงขึ้นเพราะคนอยากติดตามข่าวสารในรายละเอียด ซึ่งสื่อประเภทอื่นๆ ไม่สามารถให้รายละเอียดได้ครอบคลุมเช่นหนังสือพิมพ์ รวมถึงหนังสือพิมพ์ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองไม่ว่าฝ่ายยึดอำนาจหรือสูญเสีย

อำนาจ นอกจากนี้ความเป็นเจ้าของและผู้ถือหุ้นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่าปัจจัยด้านผู้รับสาร

จากการศึกษาความสำเร็จขององค์การในด้านการบริหารงาน แม้องค์การหนังสือพิมพ์ทุกองค์การที่ศึกษาจะเน้นมาตรการการควบคุมกันเองหรือความรับผิดชอบต่อนอง กระนั้นความผิดที่พบมากที่สุดได้แก่การหมิ่นประมาท และการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ความผิดดังกล่าวส่งผลอย่างมากต่อความน่าเชื่อถือขององค์การและตัวหนังสือพิมพ์ ซึ่งหนังสือพิมพ์แต่ละแห่งพยายามหลีกเลี่ยงโดยการปลูกฝังจรรยาบรรณ หรือการเขียนข่าวอย่างไรไม่ให้ถูกฟ้อง ทั้งนี้การส่งเสริมมาตรการความรับผิดชอบต่อนองก็เพื่อการลดกรณีความผิดที่เกิดจากการหมิ่นประมาท หรือการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

ส่วนสัมฤทธิ์ผลในการทำงานขององค์การประเมินจากความพึงพอใจของผู้รับสาร การเอื้อประโยชน์แก่ผู้ลงทุน/ผู้โฆษณา การตอบสนองกลไกของรัฐ และการที่บุคคลากรในองค์การสามารถไปทำงานข้ามสื่อเช่น วิทยุหรือโทรทัศน์ได้ ผู้บริหารหนังสือพิมพ์เฉพาะทางมองทิศทางและอนาคตของการบริหารงานหนังสือพิมพ์ว่า การบริหารงานหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงของสื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่น อินเทอร์เน็ต และคนทำงานข่าวจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหลายด้าน ในขณะที่ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ปริมาณเห็นว่าแนวโน้มของการพัฒนาควรเป็นกระบวนการผลิตข่าวในเชิงลึก สำหรับการบริหารงานในหนังสือพิมพ์อุดมคติคือ การเปิดหน้าข่าวให้มากขึ้น หรือนำเสนอเนื้อหาที่ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ตกเป็นข่าว แต่ปัญหาการเพิ่มเนื้อที่ของหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องใช้เงินทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ รวมถึงเพิ่มเวลาอันจะส่งผลต่อผลผลิตของหนังสือพิมพ์ด้วย

การบริหารสื่อนิตยสาร

องค์การธุรกิจนิตยสารนับเป็นสื่อสารมวลชนอีกแขนงหนึ่งที่มีบทบาทต่อสังคมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมมาอย่างต่อเนื่อง ในอดีตสื่อนิตยสารดำเนินไปธุรกิจตามจังหวะของสังคมที่เรียบง่าย มีวิธีการนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลาย เพื่อเป็นหลักในการจูงใจให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อ แต่ในยุคปัจจุบันเมื่อกลไกการตลาดเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์และเป็นแรง

กระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ต่างๆมากขึ้น จึงทำให้รูปแบบของการดำเนินธุรกิจและการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารแปรเปลี่ยนไป จากการศึกษาพบว่า ภาพรวมของธุรกิจนิตยสารมีการแบ่งองค์การธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มองค์การธุรกิจนิตยสารในประเทศ และกลุ่มองค์การธุรกิจนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีโครงสร้างของนโยบายและลักษณะของการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกันในบางประการ อาทิ การบริหารงาน การกำหนดเนื้อหา แนวคิดการทำตลาด ฯลฯ

โครงสร้างหน้าที่ขององค์การในธุรกิจสื่อ นิตยสาร โดยหลักจะประกอบไปด้วยบุคลากรฝ่ายต่างๆ โดยแต่ละฝ่ายจะทำงานสอดคล้องกัน เน้นไปที่การทำงานเป็นทีม ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่างๆ มีดังนี้ กองบรรณาธิการ รับผิดชอบด้านการผลิตเนื้อหาที่นำเสนออยู่ในนิตยสาร ฝ่ายผลิต รับผิดชอบดูแลด้านการผลิตนิตยสารและการประสานงานกับโรงพิมพ์ ฝ่ายโฆษณา รับผิดชอบด้านการขายพื้นที่ลงโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักของนิตยสาร ฝ่ายการตลาด ส่งเสริมการขาย และประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบด้านการกระตุ้นยอดการจำหน่ายของนิตยสาร ฝ่ายจัดจำหน่าย สมาชิก และลูกค้าสัมพันธ์ รับผิดชอบด้านการจัดส่งและจัดจำหน่ายนิตยสารให้ไปสู่ผู้อ่าน รวมทั้งฝ่ายการเงิน รับผิดชอบเรื่องบัญชีค่าใช้จ่ายและรายได้ของนิตยสาร แม้ว่าลักษณะการจัดองค์การของนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบการจัดองค์การของนิตยสารที่ผลิตเองโดยองค์การสื่อในประเทศไทยแต่นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศยังมียุทธศาสตร์การจัดองค์การบางประการที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีสำนักงานระหว่างประเทศ (International Editions) ประจำอยู่แต่ละภูมิภาค ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมประสานการทำงานระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นผู้ผลิตนิตยสารในประเทศต่างๆ กับองค์การสื่อเจ้าของลิขสิทธิ์ซึ่งถือเป็นสำนักงานใหญ่ โดยเจ้าหน้าที่ซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานระหว่างประเทศนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งสำนักงานใหญ่ได้คัดเลือกให้มาเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ

นโยบายการดำเนินงานของนิตยสารทั้งองค์การสื่อ นิตยสารในประเทศ และองค์การสื่อ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันโดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย สภาพสังคม วัฒนธรรม และสภาพการ

แข่งขันในตลาดนิตยสารเป็นหลัก องค์การสื่อ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะได้รับสิทธิในการกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในด้านต่างๆ โดยบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์จะไม่เข้ามาแทรกแซงหรือควบคุมการทำงาน เนื่องจากองค์การผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์มองว่าคณะทำงานชาวไทย มีความรู้ ความเข้าใจในสภาพสังคม วัฒนธรรม และสภาพการแข่งขันในตลาดนิตยสารในประเทศไทย และจะทำให้การดำเนินงานของนิตยสารเป็นไปได้ดีกว่าการรับนโยบายการดำเนินงานจากองค์การสื่อจากต่างประเทศโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามทิศทางและนโยบายการดำเนินงานซึ่งคณะทำงานคนไทยเป็นผู้กำหนดจะต้องสอดคล้องกับแนวคิดหรือข้อตกลงที่องค์การสื่อเจ้าของลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนดไว้ในสัญญา ให้มีมาตรฐานเดียวกันกับนิตยสารฉบับภาษาต่างประเทศ ในการตรวจสอบคุณภาพของนิตยสารนั้น ทางองค์การผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์จะให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตัวนิตยสาร อาทิ รูปหน้าปกนิตยสาร รูปภาพ และรูปประกอบภายในเล่ม การจัดหน้า (Layout) การเลือกใช้ลักษณะตัวอักษรคุณภาพการพิมพ์ และการผลิต

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านนิตยสารเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งนิตยสารในประเทศและองค์การนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ด้วยสภาพการแข่งขันทางการตลาดที่มีสูงขึ้นทำให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านมีความสำคัญต่อการกำหนดเนื้อหาในการนำเสนอมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อ่านและนำไปสู่ภาวะการตัดสินใจเลือกซื้อนิตยสารทั้งในกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป และกลุ่มลูกค้าโฆษณาที่มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การให้กลุ่มผู้อ่านเป้าหมายเกิดการตระหนักรู้ในผลิตภัณฑ์ ซึ่งในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายนี้กลุ่มองค์การนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีการทำวิจัยโดยละเอียดเพื่อนำเสนอกับบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์ถึงแนวทางของการผลิตนิตยสารในฉบับภาษาไทย เนื้อหาของนิตยสารจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม วัฒนธรรม และความต้องการของผู้อ่าน ซึ่งสำหรับองค์การสื่อ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศโดยเฉลี่ยจะมีการกำหนดเนื้อหาในส่วนที่ผลิตโดยกองบรรณาธิการชาวไทยไว้ประมาณ 60 % ส่วนเนื้อหาซึ่งมาจากการแปลและเรียบเรียงจากภาษาต่างประเทศจะมีประมาณ 40 % ทั้งนี้เป็นเพราะการนำเสนอ

เนื้อหาที่มาจากการแปลหรือและเรียบเรียงเพียงอย่างเดียวไม่สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้อ่านชาวไทยได้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาพบว่าองค์กรสื่อสารเองได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตคอนข้างสูง โดยองค์กรธุรกิจสื่อสารในประเทศบางส่วนจะมีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง และจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการทำเพลทแม่พิมพ์และแยกสี ดังนั้นในส่วนของระบบโรงพิมพ์จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่กลุ่มองค์กรสื่อสารบางฉบับ และนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศนั้น แม้ว่า จะว่าจ้างโรงพิมพ์และบริษัทรับแยกสีภายนอกองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการ แต่ก็ยังติดตามตรวจสอบคุณภาพเทคโนโลยีในการพิมพ์เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้งานพิมพ์เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัท ผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์กำหนด ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานนิตยสารขององค์กรสื่อสารธุรกิจนิตยสารส่วนใหญ่จะเกิดจาก จัดจำหน่าย การวางตำแหน่งของหนังสือในร้านค้า และการจัดส่งหนังสือให้กับสมาชิก แม้ว่าการดำเนินงานนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ จะมีข้อบังคับและข้อปฏิบัติหลายประการที่ระบุไว้ในสัญญา เพื่อให้นิตยสารฉบับภาษาไทยมีภาพลักษณ์ มาตรฐาน และคุณภาพในระดับเดียวกับนิตยสารฉบับภาษาต่างประเทศ แต่การดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมไม่ประสบกับปัญหาใดๆ ทั้งเรื่องการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศ การยอมรับจากผู้อ่าน ฯลฯ เนื่องจากองค์กรสื่อเจ้าของลิขสิทธิ์นิตยสารให้อิสระแก่องค์กรสื่อในประเทศไทย เป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงานของนิตยสารในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรสื่อกลุ่มตัวอย่างมีความคล่องตัวสูง หากต้องการคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือจากองค์กรสื่อเจ้าของลิขสิทธิ์นิตยสาร ก็สามารถขอรับความช่วยเหลือคำแนะนำได้ในทันที

แผนการตลาด นับเป็นปัจจัยสำคัญช่วยผลักดันให้การดำเนินธุรกิจของนิตยสารประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิกของหนังสือ ซึ่งองค์กรสื่อสารนิตยสารได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการสำรวจและทำวิจัยเกี่ยวกับตลาดนิตยสารในประเทศไทยอย่างเป็นสัดส่วนเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสภาพรวมของตลาดและความต้องการของผู้อ่าน แล้วจึงนำผลสำรวจที่ได้ไปกำหนดแผนการตลาดของนิตยสารต่อไป สำหรับองค์กรสื่อสารนิตยสารในประเทศเองก็ให้

ความสำคัญกับการตลาดน้อยกว่า โดยส่วนใหญ่จะจัดให้มีการทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนิตยสารกับผู้อ่าน ส่วนรายได้หลักของสื่อนิตยสารจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ รายได้จากการจำหน่ายนิตยสารและการบอกรับเป็นสมาชิกนิตยสาร กับรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาในนิตยสาร นิตยสารส่วนใหญ่จะมีรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาในนิตยสารเป็นสัดส่วนที่สูงกว่ารายได้จากการจำหน่ายนิตยสารและการบอกรับเป็นสมาชิก สำหรับนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับการจัดจำหน่ายและตำแหน่งในการจัดวางนิตยสารตามร้านหนังสือ หรือแผงหนังสือมากกว่าการบอกรับเป็นสมาชิก แม้ว่าบริษัทสื่อในประเทศไทยหลายแห่งจะมีการกำหนดนโยบายและแผนการตลาด ซึ่งช่วยกระตุ้นยอดการบอกรับเป็นสมาชิกนิตยสารด้วยการให้ของสมนาคุณสำหรับผู้อ่านที่สมัครเป็นสมาชิก แต่การให้ความสำคัญในส่วนนี้ก็ยังคงเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับนโยบายและแผนการตลาดสำหรับการกระจายนิตยสารไปตามร้านหนังสือ และแผงหนังสือให้ได้กว้างที่สุด หากพิจารณาตามหลักการและธรรมชาติของธุรกิจสื่อนิตยสารแล้ว องค์การสื่อนิตยสารจัดเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานค่อนข้างสูง และมุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาสาระที่ทันสมัยเป็นไปตามรูปแบบของการดำเนินชีวิตของสังคมยุคใหม่ บุคลากรที่ทำงานภายในองค์การ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอิสระทางความคิดในการทำงาน รูปแบบของการหารายได้เพื่อพัฒนาองค์การจะมีการแตกยอดออกไป โดยนอกจากจะมีการขายพื้นที่ของการโฆษณาภายในหนังสือแล้ว ยังมีการขายพื้นที่ในลักษณะของการทำโครงการร่วมกับบริษัทผู้สนใจลงโฆษณา รวมไปถึงการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์องค์การอีกด้วย และสำหรับอนาคตของธุรกิจสื่อนิตยสารนั้นหลายแห่งให้ความสนใจกับการจัดทำสื่อแมกกาซีนออนไลน์เพื่อสร้างให้เกิดการตระหนักรู้และเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สื่อนิตยสารเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นยอดขายของนิตยสารได้อีกทางหนึ่ง

การบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมีความแตกต่างตามขนาดขององค์การ โครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่บริหารโดยระบบ

ราชการและรัฐวิสาหกิจ นโยบายการบริหารงานขององค์การยึดโยงอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์การที่ปรับเปลี่ยนเข้ามาตามวาระการดำรงตำแหน่ง รวมทั้งนโยบายจากกลุ่มการเมืองที่เข้ามาบริหารงานในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่องค์การสื่อวิทยุขนาดกลางซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ จะมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารที่เป็นผู้ถือหุ้น ลงทุนในกิจการ การแบ่งโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน แต่สามารถทำงานข้ามสายงานได้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ยังมีระบบการประเมินผลงานและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่องค์การขนาดเล็กของเอกชนที่เข้าไปเข้าเหมาะสมช่วงเวลา หรือใช้หลักเกณฑ์การร่วมผลิตรายการกับหน่วยงานของรัฐ เป็นการดำเนินงานในลักษณะปิด มุ่งเป้าหมายเพื่อผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก ส่วนโครงสร้างของหน่วยงานในสถาบันการศึกษามีลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจมากขึ้น มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการให้บริการสาธารณะ แต่จำเป็นต้องหารายได้จากผู้สนับสนุนเชิงพาณิชย์มาหล่อเลี้ยงสถานี่ สถานีวิทยุกระจายเสียงของสถาบันการศึกษายังคงแนวคิดการบริหารงานจากนโยบายของคณะกรรมการบริหารที่มาจากผู้บริหารในสถาบันการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการในสื่อวิทยุกระจายเสียง ขึ้นอยู่กับพันธกิจหลักขององค์การ โดยองค์การที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติในบทบาทหน้าที่การเป็นสื่อของรัฐเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและสาระความรู้แก่ประชาชน ในขณะที่องค์การสื่อที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการในเชิงพาณิชย์จะมียุทธศาสตร์ขององค์การที่เน้นการแข่งขัน การสร้างความนิยม (Rating) ให้เกิดขึ้นกับรายการและสถานี โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารทางด้านการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดกิจกรรมพิเศษ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสำหรับการสื่อสารสองทาง นอกจากนี้ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย (Network) ให้กับบริษัทโดยมีสถานีวิทยุวิทยุที่สามารถครอบคลุมพื้นที่การให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ในด้านปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือนโยบายและสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานในองค์การ ส่วนของปัจจัยปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดได้แก่ปัจจัยทางด้านการเมือง ซึ่งส่งผลต่อการ

บริหารจัดการในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมากที่สุดเนื่องจากส่งผลกระทบต่อ
การบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงในแง่การออกกฎหมาย ระเบียบ และ
นโยบายทางด้านการเมืองเช่น นโยบายการอนุญาตให้จัดตั้งวิทยุชุมชน หรือศูนย์
ปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชน โดยขาดหลักเกณฑ์การจัดตั้งและการควบคุมจาก
หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความเสียหายต่อผู้ประกอบการวิทยุคลื่น
หลักทั้งในด้านสัญญาณรรบกวบ การตัดราคาโฆษณา การแย่งส่วนแบ่งผู้ฟัง
รวมถึงการกำหนดสัญญาเช่าสถานีไว้เพียงระยะเวลา 1 – 2 ปี ซึ่งส่งผลต่อการ
วางแผนการลงทุนระยะยาวของธุรกิจไม่สามารถทำได้

การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การที่มีหน่วยงานทางด้าน
สำนักงาน ด้านวิศวกรรมและเทคนิค และงานทางด้านวารสารศาสตร์ พบว่า กลุ่ม
ตัวอย่างให้ความสำคัญกับหลักความมีอิสระและเสรีภาพของสื่อมวลชน ความ
ทันสมัยของเครื่องมือ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และหลักเกณฑ์ในการกำหนด
เนื้อหาหรือผังรายการ นอกจากนี้องค์การสื่อขนาดใหญ่จะประสบปัญหาเรื่องการ
สื่อสารภายในองค์การเนื่องจากมีโครงสร้างตามลำดับชั้นหลายขั้นตอน ใช้การ
สื่อสารอย่างเป็นทางการ และขาดหน่วยงานด้านการสื่อสารในองค์การทำหน้าที่
ชี้แจงเป้าหมาย ทิศทางขององค์การให้พนักงานโดยรวมทราบ องค์การสื่อวิทยุ
ขนาดกลางที่เป็นการจัดการในภาคธุรกิจมีวิธีการสื่อสารที่ผสมผสานกัน มีความ
หลากหลาย ทั้งการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยจะประสบ
ปัญหาน้อยกว่าองค์การขนาดใหญ่ ในขณะที่องค์การขนาดเล็กนิยมใช้การสื่อสาร
ระหว่างบุคคลแบบตัวต่อตัวเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย และมีประสิทธิภาพ
สูงสุด

การกำหนดเนื้อหาในสื่อวิทยุกระจายเสียงขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บริหาร
ระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารเป็นหลัก โดยสถานีในเชิงพาณิชย์จะปรับผัง
รายการเพื่อให้ได้รับความนิยม สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเป็นหลัก ส่วน
สถานีวิทยุสถาบันการศึกษาเป็นการปรับตามรอบปีเพื่อปรับปรุงเนื้อหารายการ
ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความสนใจของผู้ฟัง ในสื่อวิทยุกระจายเสียงจะ
มุ่งเน้นการให้ความจริงอย่างตรงไปตรงมาโดยเนื้อหาที่น่าสนใจจะให้ความสำคัญ
กับความเป็นอยู่ของคนส่วนใหญ่ในสังคม ซึ่งจุดยืนของการตอบสนองต่อผู้รับสาร
ในด้านของความรวดเร็ว ความสด และความทันสมัย แต่จำเป็นต้องตระหนักใน

เรื่องของการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการหมิ่นประมาทผู้อื่น และควรมีมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อตนเองในวงการสื่อสารมวลชน สถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีเป้าหมายของการแสวงหารายได้ในเชิงพาณิชย์เป็นหลักจะมีหลักการบริหารรูปแบบรายการในลักษณะเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) เช่น ข่าวและสาระ (News & Talk Radio) และคลื่นเพลงและดนตรี (Music Radio) ส่วนสถานีที่เน้นการบริหารรูปแบบรายการประเภทที่มีเนื้อหาหลากหลาย (Program Format) จะเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก รวมถึงสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ให้บริการสาธารณะเป็นหลัก (สถานีวิทยุในสหรัฐนิยมแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทรายการดนตรี และรายการข้อมูลข่าวสาร (information radio) ดูใน Easman & Ferguson 2006: part 4)

เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านรายได้ เป้าหมายทางด้านความนิยม และเป้าหมายในเชิงอุดมคติ โดยองค์การที่ผู้บริหารงานในภาคเอกชนและบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะให้น้ำหนักกับเป้าหมายทางด้านรายได้มากที่สุด เพื่อแสดงผลประกอบการและจัดสรรกำไรต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะให้น้ำหนักความสำคัญทางด้านรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินกิจการของสถานีหรือเพื่อเป็นส่วนที่จะนำไปสนับสนุนการผลิตรายการให้มีคุณภาพสูงขึ้น ส่วนเป้าหมายทางด้านความนิยมถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในเรื่องนโยบายการบริหารกิจการของทุกสถานี และเป้าหมายทางด้านอุดมคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนมีความอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจในเชิงอุดมคติต่อการทำงานในสื่อวิทยุกระจายเสียงสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานีวิทยุกระจายเสียงในสถาบันการศึกษาที่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและมุ่งผลิตสื่อเพื่อให้ความรู้และสาระแก่ประชาชนเป็นหลักจะมีความพึงพอใจต่อเป้าหมายความสำเร็จในเชิงอุดมคติสูงกว่ากลุ่มอื่น

แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงเกิดขึ้นจากกระแสการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมของมาตรา 40 แนวโน้มจากกระแสของการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลง

ของเทคโนโลยีทางการกระจายเสียง โดยหน่วยงานที่เป็นสื่อของรัฐและมีพันธกิจเพื่อบริการสาธารณะเชื่อมั่นว่าจะยังคงได้รับอนุญาตจัดตั้งสถานีและดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ประกอบการในภาคเอกชนมีการเตรียมการขออนุญาตจัดตั้งสถานีเพื่อประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์และพร้อมจ่ายค่าใบอนุญาตหรือค่าธรรมเนียมในการจัดตั้งสถานีแก่หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมา กำกับดูแลการประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ผู้ประกอบการในเชิงพาณิชย์มีความพร้อมมากที่สุดทั้งในด้านการผลิตเนื้อหา เทคโนโลยี และเงินทุน สำหรับการขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในระยะยาว สำหรับการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์จะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟังมากขึ้น มีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม และการแข่งขันทางด้านการตลาดจะเป็นการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) โดยสื่อวิทยุกระจายเสียงจะมีบทบาทสำหรับกลุ่มผู้ฟังที่มีพฤติกรรมการเดินทางเคลื่อนย้ายอยู่เป็นประจำ ส่วนแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี จะมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัลที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มขยายช่องสัญญาณการออกอากาศได้มากขึ้น และสามารถผสมผสาน สื่อประเภทอื่นออกอากาศไปพร้อมกันได้ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ประกอบการในด้านการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ และผู้ฟังรายการวิทยุมีทางเลือกมากขึ้น การบริหารรายการวิทยุจะขาดแคลนทางด้านเนื้อหารายการซึ่งองค์การสื่อจะต้องปรับตัวเพื่อผลิตเนื้อหาให้มีความหลากหลายขึ้น โดยเนื้อหารายการจะเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงในอนาคต

การบริหารงานสื่อวิทยุโทรทัศน์

การจัดโครงสร้างองค์การในแต่ละสถานีโทรทัศน์จะมีความแตกต่างกันไปใน 3 ตามหลักเกณฑ์ของสังคมไทยได้แก่ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบกึ่งเอกชน และ สถานีโทรทัศน์ที่ไม่ต้องบริหารงานภายใต้หน่วยงานของรัฐหรือกล่าวโดยย่อว่าเป็นสถานีโทรทัศน์เอกชน

สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจเช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 และสทท.11 จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ

โดยเฉพาะในงานเอกสาร บุคคล และงบประมาณ ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้
 สถานีโทรทัศน์ที่รูปแบบการบริหารแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจไม่สามารถจะ
 แข่งขันกับสถานีสถานีโทรทัศน์แบบเอกชนหรือกึ่งเอกชนได้ โดยเฉพาะสถานีวิทยุ
 โทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ เป็นสถานีสถานีโทรทัศน์แห่ง
 เดียวที่ไม่มีโครงสร้างของฝ่ายการตลาดอยู่เลย ที่เป็นเช่นนั้นเพราะวัตถุประสงค์
 ในการจัดตั้งเพื่อปฏิบัติการกิจของการเป็นเครื่องมือให้ภาครัฐในการ
 ประชาสัมพันธ์ เป็นกระบอกเสียงให้กับรัฐ รวมถึงสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้น
 ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน การบริหารงานของสถานีสถานีโทรทัศน์ที่
 บริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่ยึด
 หลักการทำงานตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มแข็งมากกว่ากลุ่มสถานีสถานีโทรทัศน์
 เอกชนเช่น เน้นกระบวนการทำงานในเรื่องการกำหนดนโยบายและแผนงาน มี
 การทำงานที่มีความเป็นทีมน้อย มีกระบวนการทำงานที่ต้องคำนึงถึงการบริหาร
 งบประมาณที่รัดกุมสูง และเป็นหน่วยงานของราชการที่ต้องอยู่ในกรอบของ
 กฎระเบียบวินัยเคร่งครัด รวมถึงมีการใช้ระบบระบบอาวุโส และระบบชั้นหรือ
 ระบบพวกพ้องเป็นตัวชี้วัด ไม่ได้พิจารณาจากความเหมาะสมในด้านการเป็นผู้มี
 ความรู้และความสามารถทางสื่อสารมวลชน การบริหารผังรายการโทรทัศน์มุ่งให้
 ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่อผู้ชมอย่างตรงไป และการให้ความรู้
 และสร้างการเรียนรู้ให้กับประชาชน ผังรายการมีภารกิจและนโยบายที่ชัดเจน
 เพื่อสนองตอบต่อภาครัฐหรือหน่วยงานรัฐ และทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้กับ
 ภาครัฐและหน่วยงานรัฐ และให้ความรู้และข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับประชาชน
 รวมถึงสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชนเป็นหลัก แนวโน้ม
 ในการบริหารสถานีสถานีโทรทัศน์แบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจในอนาคตนั้นยังคงทำ
 หน้าที่เพื่อตอบสนองต่อการเป็นกลไกของรัฐและรัฐบาล และทำหน้าที่เป็น
 กระบอกเสียงให้กับประเทศได้อย่างมีศักยภาพ มีเป้าหมายและยุทธวิธีที่จะเป็น
 สื่อแห่งชาติที่จะทำหน้าที่ป้องกันการรุกรานของสื่อต่างชาติที่กลืนวัฒนธรรมของ
 ชาติ

การบริหารงานของกลุ่มสถานีสถานีโทรทัศน์แบบกึ่งเอกชนเช่น
 สถานีสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีสถานีสีทองทัพบกช่อง 7 มีนโยบาย
 เพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจเป็นหลัก จึงต้องคำนึงถึงความต้องการและสนองตอบต่อ

ความต้องการของผู้ชมเป็นอันดับแรก รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารด้านการตลาด ให้ความสำคัญในเรื่องของสื่อซึ่งมีอิสระเสรีในการปฏิบัติหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญรองลงมา เพราะอาจไม่เป็นผลดีเนื่องจากสามารถส่งผลกระทบในการต่อใบอนุญาตสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ที่ถือครองอยู่ได้ การกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานีโทรทัศน์กลุ่มนี้มีความยืดหยุ่น สามารถจะปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว เพื่อที่จะทำให้นโยบายนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ยึดติดตายตัวกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้วเหมือนกับสถานีโทรทัศน์ที่บริหารงานแบบราชการ มีปัญหาในการบริหารสำนักงานเรื่องระบบอุปถัมภ์เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์ที่เป็นแบบราชการและรัฐวิสาหกิจแต่ไม่มากเท่า แม้จะเป็นบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการมานานหลายสิบปีแล้ว แต่รูปแบบการบริหารงานในอดีตจะเป็นการบริหารในระบบครอบครัว แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมโทรทัศน์ผังรายการของสถานีโทรทัศน์กลุ่มนี้จะสามารถดึงดูดผู้ชมได้ดีกว่าทุกกลุ่มสถานี เพราะเป็นสถานีโทรทัศน์ในเชิงธุรกิจ มุ่งเน้นทางด้านบันเทิงเป็นหลัก มีการนำเสนอรายการได้อย่างน่าสนใจ ทั้งรูปแบบและเนื้อหาของรายการสามารถสร้างสีสัน สร้างจินตนาการและความหวังให้กับผู้ชม มีการวางผังรายการอย่างมีกลยุทธ์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ดี รวมทั้งเป็นสถานีเพื่อธุรกิจจึงทำหน้าที่เพื่อสนองตอบต่อกลุ่มทุนหรือบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ได้มากที่สุด ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการบริหารงานของทุกฝ่ายก็คือเรื่องของรายได้ ค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเบี้ยเลี้ยงหรือโบนัสทั้งหลาย ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กรมากที่สุดเป็นสภาวะการผันแปรทางเศรษฐกิจที่ขึ้นๆลงๆไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจึงมีผลกระทบโดยตรงกับยอดขายโฆษณาและรายได้ของสถานี ภารกิจในการทำงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารให้ได้เป็นอันดับแรก รองลงมาก็คือ การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ส่วนแนวโน้มในการบริหารสถานีโทรทัศน์แบบกึ่งเอกชนในอนาคตก็คือ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์แบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจผู้ประกอบการจะเดินเข้าหาสื่อใหม่มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึง

ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายเช่น โมบายทีวี หรือสื่ออินเทอร์เน็ต โดยสื่อโทรทัศน์จะมีบทบาทมากในฐานะที่เป็น Content Provider ที่สำคัญ

สถานีโทรทัศน์แบบเอกชนที่ไม่ต้องบริหารงานภายใต้ชื่อส่วนงานของรัฐหรือสถานีโทรทัศน์เอกชน มีจุดยืนชัดเจนในการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีอิสระและเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่สื่อสูงกว่าทุกสถานี การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานยึดหลักความรู้ความสามารถ และความตั้งใจทุ่มเทเป็นเกณฑ์ ยึดหลักของเหตุและผลในการทำงาน ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ให้ความสำคัญกับระบบตรวจตราทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใส รวมถึงมีกระบวนการในด้านควบคุมและตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานมากกว่าทุกกลุ่มสถานีด้วย เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และมีรูปแบบการทำงานที่ยึดหลักการทำงานตามสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าทุกสถานี เรื่องสวัสดิการอยู่ในขั้นมาตรฐานเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป ไม่มีปัญหาเรื่องค่าจ้างต่ำกว่าปกติ เป็นบริษัทมหาชนจึงต้องมีความโปร่งใส มีผู้ตรวจสอบ (Auditor) คอยตรวจสอบและปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการบริหารด้านการตลาดและข้อมูลทางการวิจัยเพื่อมาบริหารผังรายการเพื่อให้แข่งขันได้ ผังรายการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อเท็จจริงของข่าวสารอย่างตรงไปตรงมามากกว่าทั้งสองกลุ่มสถานี แต่เป็นสถานีที่ให้ความสำคัญต่อการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญของข่าวสารสู่ประชาชน มีรูปแบบการนำเสนอที่ไม่หวือหวาน่าสนใจเท่ากับสถานีโทรทัศน์แบบกึ่งเอกชน ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของสถานีคือ นโยบายขององค์กรหรือนโยบายของผู้บริหารตลอดจนสายงานที่ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานของสถานีโทรทัศน์เอกชนนั้นไม่มีปัญหาเรื่องค่าจ้างแรงงาน และมีระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กร คือ สภาวะทางการเมือง ถัดมาเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและผู้ถือหุ้น ส่วนปัจจัยในด้านผู้รับสารและผู้บริโภคนั้นสถานีโทรทัศน์เอกชนได้ผลการวิจัยที่มีค่าสูงกว่าสถานีโทรทัศน์กึ่งเอกชน สมฤทธิ์ผลในการทำงานของสถานีโทรทัศน์เอกชนประเมินจากการที่องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับสารหรือผู้ชมให้ได้มากที่สุด การตอบสนองในการเป็นกลไกของรัฐและรัฐบาล และการ

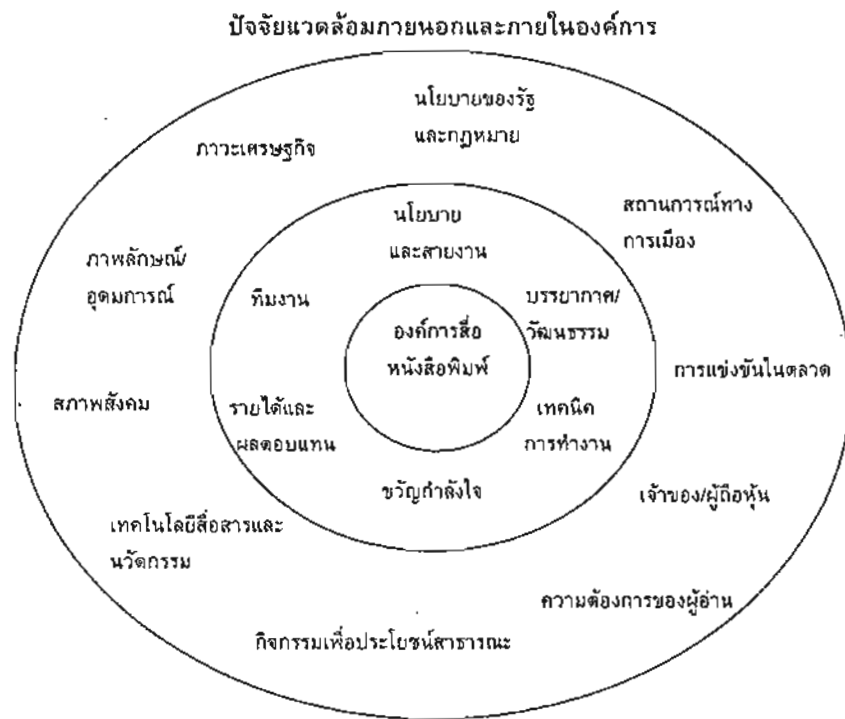
เอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ส่วนอนาคตในการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์เอกชนจะต้องเติบโตและพัฒนาองค์การไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ และขณะเดียวกันต้องมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกัน

โดยสรุป การบริหารงานในองค์การสื่อมีลักษณะร่วมกันโดยขึ้นอยู่กับเจ้าของหรือผู้ประกอบการเป็นสำคัญ ผลจากการมีเจ้าของหรือผู้ประกอบการที่แตกต่างกันจะทำให้องค์การสื่อมีการแสดงออกที่แตกต่างกันด้วย กล่าวคือ เจ้าของหรือผู้ประกอบการของสื่อหนังสือพิมพ์จำแนกได้เป็นเจ้าของที่ดำเนินการโดยครอบครัวหรือเครือญาติ และเจ้าของที่ดำเนินการแบบสากลโดยเฉพาะการเข้าร่วมในระบบของตลาดหลักทรัพย์ ส่วนสื่อนิตยสารจะมีเจ้าของใน 2 ลักษณะ ได้แก่ เจ้าของที่ดำเนินการโดยคนท้องถิ่น และเจ้าของที่รับใบอนุญาตจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ สำหรับสื่อวิทยุจะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ เครือข่ายขนาดใหญ่ที่ดำเนินการโดยราชการหรือรัฐวิสาหกิจ เครือข่ายขนาดกลางที่ดำเนินการโดยบริษัทเอกชน และเครือข่ายขนาดเล็กซึ่งมักดำเนินการในสถานีเดียว ส่วนสื่อโทรทัศน์แยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ สื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยกิจการเอกชน และสื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยภาคเอกชน สื่อสารมวลชนที่ดำเนินการโดยภาคราชการหรือรัฐวิสาหกิจจะมีแนวโน้มในการบริหารที่ล้าหลังและสนใจในการเป็นกระบอกเสียงของทางราชการ ในขณะที่สื่อสารมวลชนที่เป็นภาคเอกชนมากขึ้นจะดำเนินการที่เป็นอิสระกว่าและให้ความสนใจในเรื่องตลาดและโฆษณา สื่อสารมวลชนที่มีหัวต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพของภาพลักษณ์

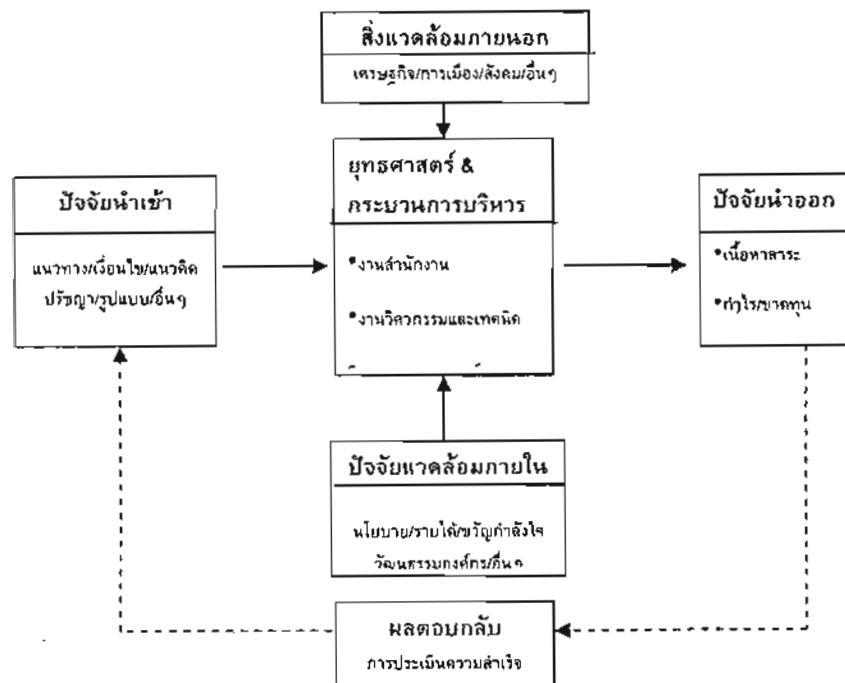
บทสรุป

จากการสำรวจคุณลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละองค์การ พบว่าตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การ ได้แก่ การใช้หลักการบริหารจัดการในการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีหน้าที่หลักอยู่ที่พฤติกรรมของคน ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันยึดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการที่อาศัยระบบการตรวจตรา มีการบริหารสำนักงานที่พยายามขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อและการบริหารสำนักงานยังคงประสบปัญหาที่เกี่ยวกับ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารงาน วิศวกรรม ช่าง และเทคนิคทุกองค์การประสบปัญหาในเรื่องความทันสมัยของ เครื่องมือ และการยอมรับในสถานภาพจากฝ่ายอื่น สำหรับการบริหารงาน วารสารศาสตร์ยังคงพบปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงานเหมือนกันทุกองค์การ กองบรรณาธิการใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหาในลักษณะการชวนเชื่อชักจูง และการ ควบคุมระดับความรู้และทัศนคติต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงการนำเสนอของสื่อต้อง พยายามครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานจะให้ความสำคัญกับงานสำนักงาน โดยมีอิทธิพลจากปัจจัย ภายในและภายนอกองค์การมากระทำ ปัจจัยภายในที่สำคัญคือเรื่องขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน และบรรยากาศทั่วไป ส่วนปัจจัยภายนอกประกอบด้วย สภาพสังคมและผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจขององค์การ รวมทั้งตัวแปรความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อซึ่งองค์การสื่อน่าจะมีผู้ตรวจ สอบทั่วไปเป็นมาตรการในการป้องกันความผิดที่อาจเกิดขึ้นโดยเฉพาะจาก ความสำเร็จที่ต้องตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน ซึ่งวงการ สื่อสารมวลชนมั่นใจว่าองค์การสื่อต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เมื่อ หันมาพิจารณาทัศนคติของกลุ่มผู้รับสารซึ่งเป็นผู้บริโภคที่มีต่อองค์การสื่อแต่ละ แห่ง พบว่า ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างเป็นคนในระดับกลางขึ้นไป คนเหล่านี้มีสื่อ โทรทัศน์ สื่อหนังสือพิมพ์ และสื่อวิทยุอยู่ในใจตามลำดับแต่มีคะแนนนิยมทั้งห่าง จากกันพอสมควร โทรทัศน์ช่อง 3 ไอทีวี ช่อง 9 และช่อง 7 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่ อยู่ในใจของผู้รับสารตามลำดับ ส่วนสื่อหนังสือพิมพ์คือมติชน ไทยรัฐ และ เดลินิวส์ สถานีวิทยุในใจได้แก่ อสมท. และกรมประชาสัมพันธ์ นิตยสารที่อยู่ใน ใจคือมติชนรายสัปดาห์ ผู้รับสารเปิดรับสื่อเฉลี่ยวันละเกือบ 3 ชั่วโมง โดยมีข่าว และความรู้เป็นประเภทของรายการที่ต้องการ และต้องมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ การเมืองและการบริหาร โดยสื่อที่จะเรียกว่าสื่อในฝันต้องเน้นเนื้อหาสาระที่น่าเสนอ และวิธีการนำเสนอที่เรียกร้องความดึงดูดสนใจจากผู้รับสารได้ โดยเชื่อว่าสื่อ โทรทัศน์เป็นสื่อที่มีแนวโน้มในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด และเป็นสื่อที่ผู้รับสาร อยากเข้าไปมีส่วนร่วมกับทางสถานีด้วยมากที่สุดด้วย ดังภาพสรุปของปัจจัย แวดล้อมขององค์การสื่อสารมวลชน



กระบวนการในการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน



จากการวิจัยความเคลื่อนไหวในกระบวนการบริหารองค์การสื่อทั้งสี่ตามแผนภาพข้างบนพบว่า โครงสร้างและหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การหนังสือพิมพ์มีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบการเป็นเจ้าของ การจัดโครงสร้างและหน้าที่จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีการจัดการสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเพื่อคอยตรวจสอบการทำงานโดยเฉพาะในกรณีการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ในขณะที่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์โดยเฉพาะกับกองบรรณาธิการ เพราะเป็นสายงานหลักขององค์การ จากการศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันของหนังสือพิมพ์จะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่ค่อยมีคู่แข่งเนื่องจากเน้นในยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันเช่น มติชนจะมุ่งการนำเสนอข่าวคุณภาพหรือข่าวหนักโดยตอบสนองเฉพาะกลุ่มเป้าหมายทางการเมือง ในขณะที่เดลินิวส์เน้นข่าวเบาที่มุ่งตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย หรือฐานเศรษฐกิจที่มุ่งเป้าหมายนักธุรกิจ และสยามกีฬาที่มีเป้าหมายอยู่ที่กลุ่มผู้สนใจกีฬา ส่วนใหญ่ผู้ทำงานในองค์การหนังสือพิมพ์จะมีรายได้พอดีใช้จ่ายในการเมืองการใหญ่ แต่ในองค์การขนาดกลางหรือเล็ก รายได้ก็จะไม่แตกต่างจากเกณฑ์เงินเดือนของข้าราชการ การบริหารงานโฆษณามีความสำคัญต่อการบริหารงานหนังสือพิมพ์พอๆกับการบริหารงานของกองบรรณาธิการ ในด้านการบริหารงานการวารสารศาสตร์จะให้ความสำคัญต่อการมีอุดมการณ์และความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตและนำเสนอข่าวสาร แต่ละองค์การพยายามให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้รับสารโดยการวางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและเพิ่มคุณค่า หนังสือพิมพ์ปริมาณมุ่งขยายขอบเขตหรือรัศมีผู้รับสารไปในทุกพื้นที่ ในขณะที่หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเน้นพิจารณากลุ่มผู้รับสารจากเพศ อายุ และสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สำหรับปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญคือรายได้และสิ่งตอบแทน ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานหนังสือพิมพ์ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การบริหารงานหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงของสื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่น อินเทอร์เน็ต และคนทำงานข่าวจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหลายด้าน ในขณะที่ผู้บริหารหนังสือพิมพ์ปริมาณเห็นว่าแนวโน้มของการพัฒนาควรเป็นกระบวนการผลิตข่าวในเชิงลึก ส่วนการบริหารงานในหนังสือพิมพ์อุดม

คติคือ การเปิดหน้าข่าวให้มากขึ้น หรือนำเสนอเนื้อหาที่ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ตกเป็นข่าว

ในอดีตสื่อนิตยสารดำเนินธุรกิจไปตามจังหวะของสังคมที่เรียบง่าย มีวิธีการนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลายเพื่อเป็นหลักในการจูงใจให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อ แต่ในยุคปัจจุบันเมื่อกลไกการตลาดเข้ามามีบทบาทสำคัญจึงทำให้รูปแบบของการดำเนินธุรกิจและการนำเสนอเนื้อหาของนิตยสารแปรเปลี่ยนไป ภาพรวมของธุรกิจนิตยสารมีการแบ่งองค์การธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่มหลักได้แก่ กลุ่มองค์การธุรกิจนิตยสารในประเทศ และกลุ่มองค์การธุรกิจนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ รูปแบบการจัดองค์การของนิตยสารภายในมีรูปแบบการจัดองค์การบางประการที่แตกต่างออกไปจากนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ กล่าวคือ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีสำนักงานระหว่างประเทศประจำอยู่ในแต่ละภูมิภาคซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งสำนักงานใหญ่ได้คัดเลือกให้มาเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ โดยบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์จะไม่เข้ามาแทรกแซงหรือควบคุมการทำงานเนื่องจากองค์การผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์มีมองว่าคณะทำงานชาวไทยมีความรู้ ความเข้าใจในสภาพสังคม วัฒนธรรม และสภาพการแข่งขันในตลาดนิตยสารในประเทศไทย แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับแนวคิดหรือข้อตกลงที่องค์การสื่อเจ้าของลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนดไว้ในโดยเฉพาะภาพลักษณ์ของตัวนิตยสารทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อ่านและกลุ่มลูกค้าโฆษณา องค์การธุรกิจนิตยสารในประเทศบางส่วนจะมีโรงพิมพ์เป็นของตัวเองและจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการทำเพลทแม่พิมพ์และแยกสี ในขณะที่กลุ่มองค์การนิตยสารบางฉบับและนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศนั้นจะว่าจ้างโรงพิมพ์และบริษัทรับแยกสีภายนอกองค์การให้เป็นผู้ดำเนินการ แต่จะติดตามตรวจสอบคุณภาพเทคโนโลยีในการพิมพ์อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้แผนการตลาดสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินธุรกิจของนิตยสารประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิกของหนังสือ นอกเหนือจากการทำโครงการร่วมกับบริษัทผู้สนใจลงในพื้นที่โฆษณา รวมไปถึงการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์องค์การอีกด้วย นิตยสารส่วนใหญ่จะมีรายได้จากการขายพื้นที่โฆษณาในนิตยสารเป็นสัดส่วนที่สูง สำหรับนิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับ

การจัดจำหน่ายและตำแหน่งในการจัดวางนิตยสารตามร้านหนังสือหรือแผงหนังสือมากกว่าการบอกรับเป็นสมาชิก สื่อนิตยสารจัดเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานค่อนข้างสูง และมุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาสาระที่ทันสมัย เป็นไปตามรูปแบบของการดำเนินชีวิตของสังคมยุคใหม่ และสำหรับอนาคตของธุรกิจสื่อนิตยสารหลายแห่งให้ความสนใจกับการจัดทำสื่อแมกกาซีนออนไลน์ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สื่อนิตยสารเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นอีกทั้งยังเป็นการกระตุณยอดขายของนิตยสารได้อีกทางหนึ่ง

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียงมีความแตกต่างตามขนาดขององค์กร โครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่บริหารโดยระบบราชการและรัฐวิสาหกิจ นโยบายการบริหารงานขององค์กรยึดโยงอยู่กับผู้บริหารสูงสุดที่ปรับเปลี่ยนเข้ามาตามวาระการดำรงตำแหน่ง ในขณะที่องค์กรสื่อวิทยุขนาดกลางซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์จะมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารที่เป็นผู้ถือหุ้น ส่วนองค์กรขนาดเล็กของเอกชนจะเข้าไปเช่าเหมาะสมช่วงเวลาหรือใช้หลักเกณฑ์การร่วมผลิตรายการกับหน่วยงานของรัฐ มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการให้บริการสาธารณะโดยอาจอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่จำเป็นต้องหารายได้มาหล่อเลี้ยงสถานี ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในสื่อของรัฐเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและสาระความรู้แก่ประชาชน ในขณะที่องค์กรสื่อที่ให้บริการในเชิงพาณิชย์จะเน้นการแข่งขัน การสร้างความนิยมที่ใช้หลักการสื่อสารทางการตลาด และการสร้างเครือข่ายให้สามารถครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ส่วนองค์กรขนาดเล็กพยายามให้การบริหารงานออกนอกระบบราชการ ปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือนโยบายและสายการบังคับบัญชา ส่วนของปัจจัยปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดได้แก่ปัจจัยทางด้านการเมือง และการกำหนดสัญญาเช่าสถานีไว้เพียงระยะเวลา 1 – 2 ปี ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนการลงทุนระยะยาวของธุรกิจไม่สามารถทำได้ สถานีวิทยุกระจายเสียงที่แสวงหารายได้ในเชิงพาณิชย์เป็นหลักจะมีหลักการบริหารรูปแบบรายการในลักษณะเนื้อหาหลักทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Station Format) เช่น คลื่นข่าวและสาระ หรือ คลื่นเพลงและดนตรี ส่วนสถานีที่เน้นการบริหารรูปแบบรายการประเภทที่มีเนื้อหาหลากหลาย (Program Format) จะเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก

รวมถึงสถานีวิทยุกระจายเสียงที่ให้บริการสาธารณะเป็นหลัก เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านรายได้ เป้าหมายทางด้านความนิยม และเป้าหมายในเชิงอุดมคติ ทั้งนี้ผู้ประกอบการในเชิงพาณิชย์มีความพร้อมมากที่สุดทั้งในด้านการผลิตเนื้อหาเทคโนโลยี และเงินทุนสำหรับการขออนุญาตจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงในระยะยาว สำหรับแนวโน้มจากกระแสโลกาภิวัตน์จะมีการแบ่งกลุ่มผู้ฟังมากขึ้น มีเนื้อหาหลักของรายการเพื่อตอบสนองผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม จะมีทิศทางไปสู่การออกอากาศในระบบดิจิทัลที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มขยายช่องสัญญาณการออกอากาศ และสามารถส่งผ่านสื่อประเภทอื่นออกอากาศไปพร้อมกันได้

การจัดโครงสร้างองค์การในแต่ละสถานีโทรทัศน์จะแตกต่างกันไปใน 3 ลักษณะตามหลักเกณฑ์ของสังคมไทยได้แก่ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบกึ่งเอกชน และสถานีโทรทัศน์ที่ไม่ต้องบริหารงานภายใต้หน่วยงานของรัฐหรือกล่าวโดยย่อว่าเป็นสถานีโทรทัศน์เอกชน สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจเช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 และสทท.11 จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการโดยเฉพาะในเรื่องงานเอกสาร บุคคล และงบประมาณ รวมทั้งการเป็นกระบอกเสียงให้กับรัฐ การบริหารงานของกลุ่มสถานีโทรทัศน์แบบกึ่งเอกชนเช่น สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีโทรทัศน์สีช่อง 7 มีนโยบายเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจเป็นหลัก จึงต้องคำนึงถึงความต้องการและสนองตอบต่อความต้องการของผู้ชมเป็นอันดับแรก รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารด้านการตลาด แม้จะเป็นบริษัทเอกชนที่เข้ามารับสัมปทานจากหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินกิจการมานานหลายสิบปีแล้ว แต่รูปแบบการบริหารงานที่ผ่านมายังคงเป็นการบริหารในระบบครอบครัว ผังรายการของสถานีโทรทัศน์กลุ่มนี้จะสามารถดึงดูดผู้ชมได้ดีกว่าทุกกลุ่มเพราะเป็นสถานีโทรทัศน์ในเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นทางด้านบันเทิงเป็นหลักและมีการนำเสนอรายการได้อย่างน่าสนใจ ผู้ประกอบการจะเดินเข้าหาสื่อใหม่มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายเช่น โมบายทีวี หรือสื่ออินเทอร์เน็ต โดยสื่อโทรทัศน์จะมีบทบาทมากในฐานะที่เป็น Content Provider ที่สำคัญ ส่วนสถานีโทรทัศน์แบบเอกชนที่ไม่ต้องบริหารงานภายใต้หน่วยงานของรัฐหรือสถานีโทรทัศน์เอกชน

เกือบเต็มรูปแบบ มีจุดยืนชัดเจนในการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีอิสระและเสรีภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่สูงกว่าทุกสถานี การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานยึดหลัก ความรู้ความสามารถ เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และมีรูปแบบการทำงานที่ยึดหลักการทำงานตามสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าทุกๆสถานี เรื่องสวัสดิการอยู่ในขั้นมาตรฐานเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆทั่วไป ผังรายการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อเท็จจริงของข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มากกว่าทั้งสองกลุ่มสถานีแรก

บทที่ 6

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การบริหารงานสื่อสารมวลชนเป็นงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการหลักที่ศึกษาถึงหลักการบริหารการสื่อสารซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ โดยเฉพาะมิติที่เป็นหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน ซึ่งงานวิจัยระยะสุดท้ายเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน เนื่องจากปัญหาในองค์การของสื่อมวลชนที่ได้รับผลกระทบทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การทำให้มีความจำเป็นต้องศึกษาวิจัยและทำความเข้าใจถึงความเป็นไปและความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การสื่อ จึงจำเป็นต้องวิจัยถึงพฤติกรรมของการบริหารจัดการในสถาบันสื่อสารมวลชนเพื่อนำมาประมวลและหาทางออกให้การบริหารจัดการในองค์การสื่อซึ่งเป็นสถาบันหลักประเภทหนึ่งของสังคมให้ยังคงทำงานได้อย่างราบรื่นแนบสนิทกับเงื่อนไขที่มีอยู่ในองค์การและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับสาร เพื่อตอบข้อสงสัยดังกล่าวจำเป็นต้องมีการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์การสื่อและการวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวขององค์การเหล่านี้ซึ่งภาพทั้งสองส่วนจะทำให้เข้าใจสถาบันสื่อสารมวลชนอย่างลึกซึ้ง ในงานนี้ได้วิจัยองค์การสื่อสารมวลชน 4 ประเภท ได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์ สื่อนิตยสาร สื่อวิทยุกระจายเสียง และสื่อวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งถือว่าเป็นสื่อมวลชนหลักของสังคมไทย โดยไม่ได้ศึกษารวมไปถึงสื่อมวลชนอื่นๆ เช่น ภาพยนตร์ โฆษณา หรือประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เนื่องจากสื่อมวลชนเหล่านี้มีสภาพและธรรมชาติแตกต่างไปจากสื่อมวลชนทั้ง 4 ประเภท โดยสื่อแต่ละประเภทจะมีองค์การสื่อหลายองค์การเป็นตัวอย่างเพื่อการค้นหาคำตอบเป็นไปอย่างรัดกุม โดยมีปัญหานำในการวิจัยที่สามารถสรุปเป็นวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. เพื่อสำรวจตัวแปร (variable) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน
2. เพื่อค้นหาโน้ตส์ (concept) และความเคลื่อนไหวในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโน้ตส์ในองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละแห่ง
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การสื่อมวลชนประเภทต่างๆ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละประเภทว่ามีมูลเหตุของประเด็นปัญหาจากมโนทัศน์หรือตัวแปรใด รวมไปถึงการวิจัยที่สะท้อนความเป็นสื่อของประชาชนทั้งในความเป็นสื่อที่อยู่ในใจ การใช้สื่อ และสื่อมวลชนในฝัน

จากวัตถุประสงค์ข้างต้นได้ใช้วิธีการวิจัยไปสู่วิธีการสรุปของการค้นพบดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

ข้อสรุป

จากวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อนำไปสู่ข้อสรุปของงานวิจัยดังนี้

1. จากการสำรวจกลุ่มตัวแปรที่กำหนดเบื้องต้นไว้ 8 กลุ่มเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสื่อสารมวลชนตั้งแต่โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการประเมินผลและอนาคตของสื่อมวลชน เมื่อนำตัวแปรเหล่านี้ลงไปศึกษาในองค์การสื่อต่างๆ สามารถวิเคราะห์การจัดกลุ่มตัวได้ทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบดังนี้ หลักบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหาร หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่งซึ่งองค์ประกอบที่เกิดขึ้นใหม่สะท้อนถึงกระบวนการบริหารงานทั่วไปมากกว่าการสะท้อนการทำงานทางด้านสื่อสารมวลชน ดังนั้นการนำตัวแปรทั้ง 8 กลุ่มตามกรอบความคิดที่วางไว้สามารถอธิบายได้สอดคล้องกับ

ปรากฏการณ์การบริหารงานสื่อสารมวลชนซึ่งมีความสัมพันธ์กับภูมิหลังของพนักงานบางส่วน

2. จากการวิจัยแบบวัฒนธรรมพหุชนาโดยนำมโนทัศน์ที่ได้จากตัวแปรเข้าไปศึกษาในองค์การสื่อต่างๆ กลุ่มของมโนทัศน์ที่นำไปอธิบายความเคลื่อนไหวขององค์การสื่อได้เป็นอย่างดีได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคต

3. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การ ได้แก่ หลักการบริหารจัดการ พฤติกรรมของคน แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ระบบการตรวจตรา การขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพของวิศวกร-ช่าง-เทคนิค ปัญหาของขั้นตอนการทำงาน การชวนเชื่อชักจูงและการควบคุมความคิดต่อผู้รับสาร ความพยายามครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด งานสำนักงาน ขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ สภาพสังคมและผู้รับสาร ผู้ตรวจสอบทั่วไปต่อสื่อ กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน และการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนเกณฑ์ที่ประชาชนประเมินองค์การสื่อประกอบด้วยการเป็นสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการบริโภคหรือใช้สื่อ และสื่อในฝัน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อสรุปที่ 1

การจัดกลุ่มตัวแปรทางทฤษฎีพบว่า โครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของคนทำงานควบคู่ไปกับการทำงาน เจื่อนไขในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและปัจจัยในการจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน มีการยอมรับทั้งระบบเหตุผล(คุณธรรม)ควบคู่ไปกับระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปของสื่อสารมวลชนไทยยังไม่ได้เน้นการขยายเครือข่ายเพื่อครอบงำประชาชนเพราะสื่อสารมวลชน

เองก็ตระหนักถึงความมีอิสระและเสรีภาพ คนทำสื่อปรารถนาที่จะทำงานเป็นทีมหรือเป็นโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและแผนงาน แต่ตัวบุคลากรยังประสบปัญหาในเรื่องคำตอบแทนและสวัสดิการ งานวิศวกรรมและช่างเทคนิคต้องการความเชี่ยวชาญในงานวิศวกรรมและก้าวตามให้ทันกับความทันสมัยของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านการสื่อสาร ปัญหาของงานวารสารศาสตร์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของเนื้อหาและผังรายการควบคู่ไปกับการยึดมั่นในอุดมการณ์ ความอิสระ และจรรยาบรรณในการนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งต้องเน้นเนื้อหาในวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติกับความรู้และวิทยาการ ด้วยการตอบสนองต่อผู้รับสารได้อย่างรวดเร็วทันสมัยสำหรับปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการคือ นโยบาย-สายงาน และรายได้-สิ่งตอบแทนซึ่งส่งผลทั้งในเชิงกระตุ้นและบั่นทอนองค์กรได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรค่อนข้างมากได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมือง บทบาทของสื่อสารมวลชนในปัจจุบันต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับคามผิดพลาดโดยเฉพาะการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและการหมิ่นประมาทมากขึ้น ซึ่งสื่อจำเป็นต้องมีมาตรการในการยอมรับผิดที่อาจเกิดขึ้น มาตรการที่สำคัญที่สุดต้องคือความรับผิดชอบตนเองของบรรดาสื่อมวลชน และต้องตอบสนองต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารหาใช่ต่อผู้มีอำนาจและผลประโยชน์ทางการเงินในการนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ ซึ่งการพรรณนาตัวแปรข้างต้นแบ่งได้เป็น 8 กลุ่มตัวแปรตั้งแต่โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการประเมินผลและอนาคต หากวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการจัดกลุ่มตัวแปรตามข้อมูลที่สังเกตได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีความแตกต่างไปจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่เป็นไปตามกรอบความคิดทฤษฎี โดยพบว่ามีองค์ประกอบทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบดังนี้ หลักบริหารจัดการในองค์กรสื่อสารสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหาร หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่ง

ในการวิเคราะห์รายละเอียดระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังกับตัวแปรการบริหารงานสื่อสารมวลชน เห็นได้ว่าการบริหารงานสื่อสารมวลชนในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดตัวแปรซึ่งได้จากการรวบรวมหลักในทางทฤษฎีซึ่งทดสอบพนักงานในองค์การสื่อต่อประเด็นเหล่านั้น ส่วนภูมิหลังที่ทำให้การบริหารงานสื่อสารมวลชนแตกต่างออกไป จำเป็นต้องปรับทัศนคติของภูมิหลังต่าง ๆ เพื่อให้มีทัศนคติต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชนตรงกันหรือให้เป็นเอกภาพมากที่สุด จากความสัมพันธ์กับภูมิหลังโดยสรุปพบว่า ในแง่โครงสร้างองค์การและหน้าที่นั้น ตัวโครงสร้างต้องอิงอยู่บนหลักการต่อไปนี้ หลักการเมือง หลักการบริหารจัดการ หลักการสื่อสาร และหลักการตลาด การคงอยู่กับหลักการดังกล่าวไม่ได้มีความคิดเห็นเหมือนกันแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภูมิหลัง อาทิ การเชื่อว่าโครงสร้างองค์การต้องตั้งอยู่บนหลักการสื่อสารขึ้นอยู่กับเพศ อายุ รายได้ และงานที่ทำ ในขณะที่โครงสร้างองค์การตั้งอยู่บนหลักการเมืองมาจากความแตกต่างของอายุ และรายได้ หากจะทำให้พนักงานมีความคิดเห็นร่วมกันต่อหลักการดังกล่าวจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในกลุ่มบุคคลที่มีภูมิหลังดังกล่าวเพื่อให้มีความคิดที่เป็นเอกภาพ การทำหน้าที่ในเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารแตกต่างกันในทุกภูมิหลังทั้งเพศ อายุ รายได้ งานที่ทำ และตำแหน่งงาน หรือเทคนิคการผลิตมีทัศนคติที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับงานที่ทำเท่านั้น ในส่วนโครงสร้างและหน้าที่นั้น เฉพาะหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการทำงาน และพฤติกรรมของคนในองค์การเท่านั้นที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันในการทำหน้าที่องค์การ ในกรณียุทธศาสตร์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขการบริหาร และสมมติมติในการบริหาร พบว่าในกรณีการวางแผนการบริหารเพื่อไปสู่ยุทธศาสตร์การแข่งขันมีความเห็นที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและภูมิหลังเช่น แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการขึ้นอยู่กับเพศและรายได้ หรือปัจจัยในการจัดการขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน เป็นต้น ส่วนสมมติมติในการบริหารนั้นเฉพาะระบบตรวจตราเท่านั้นที่เห็นตรงกันในทุกภูมิหลังของพนักงาน ในกรณีการบริหารสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการบริหาร ปรัชญาในการทำงาน แบบแผนการทำงาน และกระบวนการทำงาน ไม่มีประเด็นใดที่พนักงานในองค์การมีความเห็นตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ เนื่องจากขึ้นกับภูมิหลังอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างสำหรับการบริหารงานทางวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค ซึ่งพบได้ว่าพนักงานมี

ความเห็นตรงกันว่า สถานภาพ-การยอมรับต้องงานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิคจากฝ่ายอื่นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ทุกคนไม่ว่าภูมิหลังใดต่างเห็นถึงสถานภาพหรือการยอมรับจากฝ่ายนี้ยังคงเป็นปัญหาอยู่ ในกรณีการบริหารงานทางวารสารศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยปัญหา วิธีการนำเสนอของสื่อ เนื้อหาที่น่าสนใจของสื่อ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร พบว่า ประเด็นที่พนักงานในทุกภูมิหลังเห็นพ้องเหมือนกันได้แก่ ปัญหาในส่วนของการขั้นตอนการทำงานและอุดมการณ์-ความอิสระ-จรรยาบรรณ วิธีการนำเสนอที่เป็นการจัดระเบียบและลำดับความสำคัญ และการสร้างความหวังและจินตนาการ เนื้อหาที่น่าสนใจอยู่ในรูปของบันเทิงและสารบันเทิง และการตอบสนองต่อผู้รับสารเน้นที่การกระจายไปในพื้นที่ภูมิศาสตร์อย่างทั่วถึง ในส่วนของหน่วยงานหลักและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เป็นปัญหาที่ไวต่อความรู้สึกและเกี่ยวข้องกับอารมณ์ จะเห็นได้ว่าไม่มีหน่วยงานหลักใดหรือความสัมพันธ์คู่ใดที่พนักงานทุกภูมิหลังจะเห็นพ้องกันอย่างเป็นเอกภาพ ส่วนปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรการพบว่า ประเด็นที่พนักงานในทุกภูมิหลังเห็นพ้องเหมือนกันคือ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานภายใน และสภาพสังคมในการปฏิบัติงานนอก สำหรับการประเมินผลและแนวโน้มในอนาคต พบว่า ประเด็นที่พนักงานในทุกภูมิหลังเห็นพ้องเหมือนกันพบเฉพาะการที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เป็นแนวโน้มในอนาคตของสื่อสารมวลชน

ข้อสรุปที่ 2

งานวิจัยในบทนี้เป็นการศึกษาภาพรวมที่ครอบคลุมถึงโครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ รวมถึงการศึกษายุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานวารสารศาสตร์ การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค ตลอดจนความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในแง่โครงสร้างและหน้าที่ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับใดจะมีการจัดองค์การคล้ายคลึงกัน คือมีคณะกรรมการประจำบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนเครือญาติเป็นหลัก มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการบริษัทมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้ที่มาจากผู้บริหาร

ในกิจการหนังสือพิมพ์เป็นหลัก โครงสร้างของบริษัทประกอบด้วยหลายส่วน จำนวนฝ่ายในแต่ละองค์การมีจำนวนไม่เท่ากัน แต่แบ่งภารกิจได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนของงานสำนักงาน ส่วนของโรงพิมพ์ และส่วนของกองบรรณาธิการ ในส่วนของกองบรรณาธิการถือว่าเป็นหัวใจในการทำงานในการผลิตข่าวและข่าวสาร ในส่วนนี้จะเรียกผู้ดูแลว่า หัวหน้ากองบรรณาธิการหรือบรรณาธิการบริหาร ซึ่งรับผิดชอบโต้ข่าวทั้งหมดซึ่งมีหัวหน้าโต้ะรับผิดชอบข่าว หากเป็นกรณีของหนังสือพิมพ์เฉพาะทางจะมีชื่อโต้ะข่าวที่แปลกออกไปเช่น โตะข่าวหรือสายข่าวอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรือโต้ะข่าวสายข่าวฟุตบอล เป็นต้น ในบรรดาโต้ะทั้งหมดถือว่าโต้ะข่าวหน้าหนึ่งสำคัญที่สุดซึ่งเรียกผู้ดูแลว่าบรรณาธิการข่าวหน้าหนึ่ง ข่าวที่เลือกสรรแล้วจะถูกไปวางรูปเล่มโดยฝ่ายบรรณาธิการ เพื่อให้โต้ะข่าวมีผลงานเป็นรูปธรรม หนังสือพิมพ์จะจัดหน้าต่างๆตามโต้ะข่าวเช่น หน้าต่างประเทศ หรือหน้าการศึกษา เป็นต้น กระบวนการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามลำดับคือ จากต้นฉบับ ไปสู่การผลิต จากการผลิตไปสู่การจัดจำหน่าย โครงสร้างของสื่อวิทยุสื่อสารมีความคล้ายคลึงแต่ก็แตกต่างกันไปสื่อหนังสือพิมพ์ โครงสร้างของวิทยุสื่อสารมีทั้งเรียบง่ายและซับซ้อน วิทยุสื่อสารที่เรียบง่ายให้ความสำคัญกับงาน 4 ด้าน คือ กองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายจัดการ และฝ่ายผลิตซึ่งจะนำผลงานไปเข้าโรงพิมพ์ต่อไป วิทยุสื่อสารจำนวนไม่น้อยที่จ้างโรงพิมพ์ วิทยุสื่อสารที่มีโครงสร้างเรียบง่ายมักเป็นวิทยุสื่อสารท้องถิ่นที่แนวทางการบริหารเชิงอนุรักษ์หรือมีความเป็นราชการสูงมักเป็นวิทยุสื่อสารที่ก่อตั้งมานานพอสมควรโดยจะให้ความสำคัญกับความถูกต้องของภาษาและมรรยาทในทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความสามารถทางด้านไทยๆที่สะท้อนเรื่องราวของวิถีชีวิตวัฒนธรรม และบุคคลชั้นสูง ส่วนวิทยุสื่อสารที่มีโครงสร้างซับซ้อนจะแบ่งงานเป็นฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายการขายและตลาด ฝ่ายการส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ และกองบรรณาธิการที่ครอบคลุมงานเขียนทั้งหมด (ในกรณีที่เป็นเครือข่ายอาจมี group editor ที่เป็น หัวหน้ากอง บก. ดูแลหัวของวิทยุสื่อสารจำนวนหนึ่ง) งานผลิตและกราฟฟิคดีไซน์ และงานประสานกับการผลิตเช่น การถ่ายภาพ การถ่ายแพนชั่น การให้คิว การติดต่อขออนุญาตใช้สถานที่ถ่ายทำ และการประสานงานกับโรงพิมพ์ ยังเป็นวิทยุสื่อสารที่เป็นหัวนอกหรือใช้ใบอนุญาตการขอจัดพิมพ์จากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศจะยิ่งซับซ้อนมากขึ้นเช่น การคำนวณการจ่าย

คำลิขสิทธิ์ การดูแลตลาดภายในประเทศ การคงเอกลักษณ์ของนิตยสาร และการสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน แม้สถานีวิทยในประเทศไทยจะมีรัฐเป็นเจ้าของคลื่นโดยผู้จัดทำรายการมีทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือกึ่งราชการหรือให้ออกชนเช่าเวลาไปดำเนินการต่อไป โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเฉพาะ บางสถานเป็นสถานีโดดๆ บางสถานีมีเครือข่ายทั้งที่แข็งแกร่งและจับตัวกันหลวมๆ และบางสถานีมีการดำเนินงานของสำนักข่าวร่วมด้วย สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีสถานีจำนวนมาก แต่สถานีในภูมิภาคกลับขึ้นตรงกับสำนักประชาสัมพันธ์เขตที่มีอยู่ 8 เขต เฉพาะสถานีในกทม.แบ่งส่วนราชการเป็นส่วนผลิตรายการส่วนกระจายเสียงในประเทศ (เช่นจัดทำผังรายการ) ส่วนของการกระจายเสียงต่างประเทศ (การผลิตที่ไม่ใช่ภาษาไทย) ส่วนบริหารการดนตรี และส่วนเทคนิคสำหรับสถานีวิทยุสมท.มีทั้งคลื่นในส่วนกลางและภูมิภาค แต่ละคลื่นคล้ายบริษัทย่อยมีผู้บริหารประจำคลื่นซึ่งมีทีมงานเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีสำนักข่าวไทย มีหน้าที่ผลิตข่าวโดยอาศัยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุในเครือเป็นผู้เผยแพร่ข่าว ส่วนสถานีวิทยุกองทัพบกมีเครือข่ายจำนวนมากแทบทั้งหมดให้ออกชนเช่าช่วงเวลาไปออกรายการ ซึ่งบางช่วงนำเสนอข่าวจากศูนย์ข่าวกองทัพบก สถานีวิทยุทางการศึกษาทั้งวิทยุบก.และจุฬามีโครงสร้างขององค์กรที่ออกนอกกระบวนราชการทำหน้าที่สอดคล้องกับสถาบันการศึกษาเช่นการนำเสนอรายการเกษตรของวิทยุบก. และรายการที่หลากหลายทางวิชาการของสถานีวิทยุจุฬา มีเครือข่ายบางแห่งเช่นร่วมด้วยช่วยกันที่ไม่มีสถานีของตัวเองต้องเช่าคลื่น 101 และมีเครือข่ายอีก 27 สถานี คล้ายคลึงกับบริษัทผลิตรายการละครวิทยุของคณะเกศทิพย์ที่เช่าสถานีวิทยุกองปราบเป็นแม่ข่าย ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กศน.เป็นสถานีทางราชการที่จัดทำรายการเองแบ่งเป็นส่วนผลิตรายการวิทยุตามอัธยาศัย และส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งมีการจัดโครงสร้างในการทำงานแตกต่างกันไปอันเนื่องจากลักษณะของกิจการขององค์กร เช่น ไอทีวีมีโครงสร้างที่กระชับเพื่อความว่องไวในการเป็นสถานีข่าวมาแต่เดิม เพราะจากคณะกรรมการบริหาร ผ่านกรรมการผู้อำนวยการแล้วแยกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายข่าว ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายสำนักบริหารและทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคนิค ในขณะที่

สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 มีโครงสร้างที่ซับซ้อนแยกแยะเป็นรายละเอียดจากคณะกรรมการบริหาร เป็นตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ไล่เรียงไปเป็นรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการจึงแบ่งส่วนมาเป็นฝ่ายถึง 19 ฝ่าย ในปัจจุบันบางฝ่ายเช่น ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายข่าว ยังต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ในขณะที่สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ผู้อำนวยการของสถานีเทียบเท่าระดับ 9 มีผู้อำนวยการระดับ 8 ดูแลส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนเทคนิค ผู้อำนวยการส่วนจัดและควบคุมรายการ ผู้อำนวยการส่วนผลิต สำหรับผู้อำนวยการส่วนข่าวได้รับการยกฐานะเป็นสำนักข่าวแล้ว

ในแง่ยุทธศาสตร์การแข่งขัน สื่อหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีการวางยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไม่เหมือนกันส่งผลให้หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีภาพลักษณ์และจุดขายที่แตกต่างกันไปด้วย ดังเช่น หนังสือพิมพ์มติชนเป็นหนังสือพิมพ์ที่เน้นการนำเสนอข่าวที่ได้กำหนดจากความต้องการของคนทำสื่อ หากพิจารณาจากกระแสของผู้คนในสังคม การนำเสนอข่าวจึงต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้ใกล้ชิดผู้อ่านทั้งในเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของผู้อ่าน จึงเป็นสิ่งที่ปกติที่มีการนำเสนอข่าวสภาพแวดล้อมและข่าวของคนรากหญ้ามากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อไปสู่ความเป็นหนังสือพิมพ์ของชาติ กล่าวคือ เมื่อนึกถึงสื่อหนังสือพิมพ์ของประเทศไทยต้องนึกถึงหนังสือพิมพ์มติชน และต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลด้วย ซึ่งภาพลักษณ์แตกต่างไปจากเดลินิวส์ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีจุดยืนไม่ระรานใคร วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริงจากทุกฝ่าย จนอาจเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน เพราะหลักของเดลินิวส์ต้องการความไว้วางใจจากผู้อ่านที่มอบให้แก่คนทำเดลินิวส์ กล่าวคือ เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทำมาให้คล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่าน โดยมีจุดแข็งที่แท้จริงอยู่ที่การนำเสนอข่าวกีฬา และการนำเสนอความรู้ต่าง ๆ ในระดับชาวบ้าน หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจมียุทธศาสตร์แตกต่างกันโดยเฉพาะรายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่โฆษณา กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือลูกค้าจากบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรงซึ่งอยู่นอกแผนงานของบริษัท ลูกค้าในกลุ่มสมัครงานซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด

และกลุ่มลูกค้าที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็นโฆษณาชิ้นเล็กๆที่กระจายอยู่ตามหน้าต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจจะใช้อย่างต่อเนื่องกับวิธี below the line โดยเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในส่วนของคนอ่านฐานเศรษฐกิจได้สร้างศรัทธาให้กับคนอ่าน เพราะข่าวทุกชิ้นที่น่าเสนอต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล ส่วนใหญ่ข่าวที่น่าเสนอออกไปจะข่าวเชิงสอบสวนซึ่งพยายามอธิบายข้อเท็จจริงในแง่มุมต่างๆให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือได้ด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์โดยจะให้ความสำคัญดังกล่าวมากกว่าการเน้นความสดของข่าว ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นสยามกีฬา ได้เข้าถึงกลุ่มยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลา และสร้างจุดแข็งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือก่อนใครๆในแง่กีฬา ความน่าเชื่อถือดังกล่าวสะท้อนถึงการได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไปให้เข้าไปร่วมในกีฬาระดับโลก ยุทธศาสตร์ของสื่อนิตยสารจากเดิมที่ทำเพราะคนทำอยากทำ แต่ในปัจจุบันนิตยสารจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนทำต้องใส่ใจว่าผู้อ่านอยากอ่านอะไร นิตยสารไทยเช่น ขวัญเรือนมีจุดขายเพื่อคนไทยที่เป็นแม่บ้านเรื่องเด่นเป็นเรื่องงานฝีมือ นิยาย และเรื่องของผู้หญิง การตลาดต้องเน้นการจัดกิจกรรมพิเศษให้สมาชิกเป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในนิตยสาร ในทำนองเดียวกับสกุลไทยซึ่งมีจุดยืนจากการได้รับความนิยมาอย่างยาวนาน ได้รับรางวัลต่างๆ และการได้รับเชิญจากหน่วยงานรัฐและเอกชนให้เข้าร่วมในการเผยแพร่ภาพและเนื้อหาต่างๆในสกุลไทยอยู่เสมอ ทำให้เป็นนิตยสารได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนผู้อ่านทั่วสารทิศโดยเฉพาะในด้านส่งเสริมวรรณกรรมภาษาไทยและสังสรรค์นักเขียน และสื่อมวลชน ส่วนกีนรีแม้จะขายความเป็นไทยแต่คลาสสิกเพราะมีเป้าหมายที่เน้นความเป็นไทยร่วมสมัยที่คัดกรองมาเป็นอย่างดีโดยเฉพาะเสน่ห์ของความเป็นไทยและเอกลักษณ์ไทย ซึ่งนิตยสารจะทำหน้าที่เป็นหน้าต่างด้านประชาสัมพันธ์ประเทศไทยที่ทำให้ผู้อ่านบนเครื่องบินรู้จักประเทศไทยก่อนเข้าถึงประเทศ นิตยสารในกลุ่มของอมรินทร์พริ้นติ้งมีจุดขายที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาไม่ว่าในแง่คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความริเริ่มสร้างสรรค์ นิตยสารต้องมีลักษณะน่าหยิบน่าจับ ดูทันสมัย ใช้เวลาใน

การอ่านไม่มากเกินไป มีการนำเสนอที่เป็นเอกลักษณ์ และตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ด้วย ส่วนนิตยสารออสท.เป็นนิตยสารที่มีจุดขายอยู่ที่ภาพกับเนื้อหา และการใช้ภาษา เช่น การตั้งภาพถ่ายให้มีจุดเด่น และเนื้อหาที่มีวิธีการเขียนแบบสารคดีมี อรรถรส และจินตนาการที่จูงใจให้ผู้อ่านอยากเดินทางไปเที่ยวเอง และให้ข้อมูล การท่องเที่ยวโดยไปดูตรงล้อมกรอบ แม้ Honeymoon+Travel จะเป็นนิตยสารท่องเที่ยวแต่มีลีลาแตกต่างไปจาก ออสท. เพราะ Honeymoon+Travel จะเน้นกลุ่มผู้อ่านที่เป็นนิบวักที่ชอบอยู่ในกระแส เป็นนิตยสารที่สามารถเก็บไว้อ่านได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงต้องเก็บรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกเพื่อวนกลับมาอ่านได้อีก โดยเนื้อหามุ่งประเด็นเรื่องราวสืบเนื่องจากภาพบนปก Living etc เป็นนิตยสารที่เน้นการตกแต่งบ้าน ที่รวมเรื่องราวเฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน แต่ให้อารมณ์แตกต่างจากบ้านและสวนของอมรินทร์พริ้นติ้ง เพราะกลุ่มผู้อ่านเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้หญิงทันสมัย ตามแฟชั่น สนใจการตกแต่งภายใน และการออกแบบรถยนต์ นิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor, Marie Claire Cleo หรือ Madame Figaro จะมียุทธศาสตร์ในการวางภาพลักษณ์แตกต่างจากนิตยสารไทยเพราะจะเน้นการนำเสนอที่ต้องพยายามฉีกตัวเองออกไปเพื่อไม่ให้ นิตยสารอื่นตามทัน ข้อดีของนิตยสารเหล่านั้นคือผ่านการตกแต่งและมีความชัดเจนในตัวเองโดยเฉพาะทราบทิศทางของนิตยสารว่ากำลังสื่อสารกับผู้ใดจึงสามารถเจาะตลาดได้ค่อนข้างรวดเร็ว สถานีวิทยุเป็นสื่อสารมวลชนที่ค่อนข้างอ่อนแอเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อสารมวลชนแขนงอื่น เพราะสถานีวิทยุ AM ในต่างจังหวัดแทบดำเนินการไม่ได้เพราะไม่มีโฆษณาหรือผู้เช่าสถานี บางแห่งเช่นสถานีกองทัพบก หรือเครือข่ายละครคณะเกศทิพย์ที่เช่าเวลาสถานีวิทยุกองปราบจึงไม่มียุทธศาสตร์อะไรนอกจากทำงานเป็นวันๆไป นำแปลกที่ว่า สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมีการนำเสนอแต่ข่าวและสาระที่ไม่มีสีสันเร้าใจแต่ก็ทำให้ สวท. แต่เป็นจุดที่ทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือ อสมท.แก้ไขให้สถานีมีความริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้ตำแหน่งผู้จัดการสถานีวิทยุช่วยกระตุ้นในการทำงาน กำหนดรูปแบบรายการ สามารถบริหารรายได้และต้นทุนได้เอง การเข้าหาตลาดโดยเอาหลักการในเรื่องการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดมาใช้ หรือเครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีจุดเด่นคือความเป็นอิสระทางความคิด จุดแข็งของวิทยุหมก.คือ การมีวิทยากรที่โดดเด่นหลายสาขาและมีข้อมูลเกษตรอยู่ในมือที่เน้น

การให้บริการที่ “รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม” ส่วนวิทย์จุฬาเน้นยุทธศาสตร์ที่ให้ข่าวของทางสถานีน่าเชื่อถือ มีแหล่งข่าวที่ชัดเจน สามารถนำไปอ้างอิงได้ เนื่องจากเป็นวิทย์ที่ให้ทั้งความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ ในส่วนสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นภาคเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบายสถานีได้อย่างอย่างชัดเจน ตั้งอยู่บนความเป็นจริง ความรวดเร็วและความทันสมัยเป็นจุดขายที่ใช้แข่งกับคู่แข่ง ทำให้ภาพลักษณ์เป็นสถานีที่ก้าวเข้ามาสู่สถานีข่าว นอกเหนือจากด้านละคร โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถเปลี่ยนเวลาทั้งวันให้เป็นช่วงเวลาที่คนนิยมดู ตามสภาพกลุ่มเป้าหมายทำให้แทบทุกช่วงเวลาขายโฆษณาได้ ในขณะที่ไอทีวีจะตรงกันข้ามกับสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ทั้งๆที่พนักงานไอทีวีทำงานด้วยความเข้มแข็งและด้วยประสิทธิภาพสามารถแก้ปัญหาต่างๆเฉพาะหน้าได้ดี มียุทธศาสตร์ที่จะเอาชนะคู่แข่งด้วย “ความลึกและแตกต่าง” แต่การที่ไอทีวีไปไม่ถึงเป้าหมายนี้เองจากทั้งผู้บริหารและพนักงานเต็มไปด้วยอัตตาที่มองความคาดหวังว่าเป็นความจริงในปัจจุบัน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 เป็นสถานีที่อิงโครงสร้างทางราชการ ไม่ใช่โครงสร้างทางสื่อสารมวลชน ช่อง 11 จึงเป็นสื่อสารมวลชนที่อ่อนแอแต่เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง จุดขายที่เป็นทางเลือกใหม่ของปวงชน จึงเป็นทางเลือกของคนที่ชอบดูข่าวสารและสาระประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นทางเลือกใหม่ ประชาชนในต่างจังหวัดอาจผูกพันกับสทท.ภูมิภาค ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน

ในแง่การบริหารงานวารสารศาสตร์ การทำงานในเชิงวารสารศาสตร์ขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยแตกต่างกันไม่ว่าหนังสือพิมพ์นั้นจะเป็นหนังสือพิมพ์ประเภทอะไร ตัวอย่างเช่น การหาข่าวของหนังสือพิมพ์มติชนจะแบ่งเป็นโต๊ะข่าว โดยมีโต๊ะข่าวหน้าหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ในปัจจุบันการทำข่าวต้องเน้นความลึกมากขึ้น อันมีส่วนทำให้การรับนักข่าวในระยะหลังต้องรับคนที่จบมาตรงตามสาขา แต่ต้องผ่านการอบรมในเรื่องการทำข่าวก่อน แต่เดิมการส่งข่าวในหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ใช้วิธีการโทรศัพท์เข้าไป คนในโรงพิมพ์ต้องจดข่าวจากการฟังโทรศัพท์ รับจำนวนก็ข่าวก็จดแยกแผ่นกระดาษเพื่อกันความสับสน แล้วจึงเขียนข่าว เนื้อหามักเขียนจากความเข้าใจที่จดจำได้ แล้วพิมพ์ต่อเนื่องไปให้เรียบร้อย การเขียนข่าวแบบเก่าจึงมีความสนุกอ่านต่อเนื่องกันไป ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เขียนเป็นท่อนๆจากนักข่าวแต่ละคนพิมพ์รวไว้ในเครื่องตัดหัวแต่ง

ท้ายแล้วเอามาติดต่อแบบจี๊ดๆ การแบ่งโต๊ะข่าวหรือที่ฐานเศรษฐกิจเรียกว่าสายข่าว หัวหน้าสายงานต้องดูแลข่าวและนักข่าวได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าวที่จะกระทบต่อผู้คนมากที่สุด การวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้องดูที่ความสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานเพียงใด ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ของสยามกีฬา บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก. ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวย หรือแผนกฟุตบอล หากไม่ได้มีข่าวสำคัญหรือเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณาตนเองเพื่อจัดความสำคัญในการนำเสนอข่าว แม้มติยสารจะมีเวลาการทำงานที่นานกว่าหนังสือพิมพ์แต่การเร่งปิดเล่มต้นฉบับเป็นปัญหาหนักของมติยสารเป็นส่วนใหญ่ มติยสารเช่นขวัญเรือนจะแยกคนทำงานตามความสามารถ แต่ก็ประสบปัญหาเช่นกันโดยเฉพาะบทสัมภาษณ์กว่าถอดเทป เกลาสำนวน ร้อยเรียงข้อความ และค้นข้อมูลประกอบซึ่งต้องใช้เวลานานมาก เพราะนักเขียนมติยสารต้องเขียนได้ลึก ชวนอ่าน และต้องง่าย เพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน การทำงานในแต่ละฉบับต้องอาศัยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุม แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสมัครใจโดยรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆ ควรมีเรื่องหลักๆ อะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อน มติยสารจะวางแผน มติยสารสกุลไทยไม่แตกต่างจาก Living etc แต่ Living etc จะวางแผนเป็นปีระหว่างเดือนก.ย - ต.ค. ซึ่งจะกำหนดในปีหน้าทั้งปีถึงสิ่งที่กองบก. ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และฟรีแลนซ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางมติยสารต้องมีโครงเรื่องให้ลูกค้าทราบว่าเป็นปีหน้ามติยสารจะทำอะไรบ้าง มติยสารบางเล่มเช่น บ้านและสวน จำเป็นต้องใช้นักเขียนที่ประกอบด้วยมัณฑนากร สถาปนิก หรือภูมิสถาปัตย์ บาง

เล่มเช่น อสท. การออกไปทำสารคดีต้องขึ้นกับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ที่สำคัญคือต้องรออนุมัติตามลำดับชั้นให้เดินทางไปทำสารคดีได้ อันแตกต่างไปจาก honeymoon & travel ที่มีข้อมูลในการเขียนมากเนื่องจากอาศัยจังหวะหรือเป็นกระแสของตลาดพอดี หัวใจของคนทำงานอยู่ที่ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์จะต้องเข้าใจคอนเซ็ปต์ของเล่มโดยตลอดในการวางรูปเล่มให้ออกมาในลักษณะเรียบ ง่าย เท่ และดูดี โดยเฉพาะการเลือกภาพ ส่วนนิตยสารหัวนอกเช่น Elle, Elle Décor และ Marie Claire ในการทำงานของกองบรรณาธิการจะต้องมีผู้แทนระดับภาคจากบริษัทแม่เข้ามาดูด้วย ส่วนในประเทศจะมีผู้อำนวยการเป็นผู้กลั่นกรองงานทั้งหมดโดยเฉพาะจากบรรณาธิการและผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์ซึ่งตำแหน่งทั้งสองถือว่าเป็นหัวใจในการผลิตนิตยสารซึ่งจะต้องควบคุมทีมงานในระดับล่างต่อไป สำหรับสถานีวิทยุแต่ละแห่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันในแต่ละเอกลักษณ์ของเนื้อหาที่น่าสนใจ นอกจากวิธีการทำงานที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยมี 2 เครือข่าย คือ ส่วนแรก รายการจะเป็นเนื้อหาที่ครอบคลุมระดับชาติซึ่งรับผิดชอบโดยวิทยุเครือข่าย และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาที่ดำเนินการโดยท้องถิ่น ในรายการที่ไม่สำคัญที่ไม่ใช่วาระแห่งชาติจะไปใช้ยานความถี่อื่นเช่นในระบบ AM เป็นหลักในการถ่ายทอด หากคิดว่าประชาชนให้ความสนใจและอยู่ในกระแสเช่นเรื่องการอภิปรายไม่ไว้วางใจ หรือการแถลงนโยบายสำคัญของรัฐบาลต่อสภา ก็ใช้คลื่น 92.5 เป็นตัวแม่ในการถ่ายทอดสัญญาณ หากเป็นส่วนรายการจะสนับสนุนให้หน่วยราชการอื่นเข้ามาใช้เวลาผลิตรายการจะเป็นลักษณะของการประสานความร่วมมือที่ส่วนราชการอื่นเข้ามาขอใช้ กล่าวคือ ทางสวท.เป็นคนจัด ส่วนเนื้อหาจากการประชุมร่วมกัน สำหรับอสมท.ได้ปรับการบริหารในเชิงวารสารศาสตร์โดยการบริหารจัดการเป็นเรื่องของอสมท. ส่วนการทำงานของเป็นนักจัดรายการภายนอกโดยเอาเนื้อหาในรายการมาสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่จับต้องได้ และสามารถหาเงินจากจากรายการได้ นอกจากนี้ต้องมีการนำเสนอข่าว การทำข่าวเต็มชั่วโมงเป็นหน้าที่ของทางสถานี ในขณะที่ข่าวต้นชั่วโมงเป็นหน้าที่ของสำนักข่าวไทย สถานีใหญ่เช่น วิทยุทบ. อาจมีปัญหาเพราะการทำงานขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา แต่กระนั้นหน้าที่หลักของสถานีวิทยุกองทัพเพื่อต้องชี้แจง ตอบโต้ หรือทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วต่อข่าวที่เสนอจากโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ และเวลาส่วนหนึ่ง

นำไปทำธุรกิจทั้งให้เช่าเหมา หรือทำในนามของสถานีวิทยุทบ. วิทยุกองทัพบก ยังมีศูนย์ข่าววิทยุกองทัพบกเป็นหน่วยงานที่ผลิตข่าวเพื่อสถานีวิทยุและสถานีโอโทรทัศน์แต่มีหัวหน้าศูนย์ดูแลเป็นคนของสถานีโอโทรทัศน์ช่อง 5 เครือข่ายระดับกลางซึ่งเป็นเอกชนที่เช่าเวลาเช่นร่วมด้วยช่วยกันให้เป็นสื่อกลางในการเป็นกระบอกเสียงให้ชาวบ้านหรือคนในสังคมโดยเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลไม่ว่าเรื่องสาธารณูปโภค อุบัติเหตุ ภัย และทุกเรื่องที่คนขอความช่วยเหลือซึ่งคนในสังคมจะช่วยกันหาทางออก ร่วมด้วยช่วยกันมีสำนักข่าว INN สนับสนุนในด้านข่าวกลาง อีกเครือข่ายคือสถานีวิทยุกองปราบฯที่เช่าเวลาโดยบริษัทห้องบันทึกเสียงรุ่งสยามซึ่งผลิตรายการเกี่ยวกับละคร รายการเพลงด้วย รายการสารคดี สารคดีถึงละคร ส่วนสถานีที่มีเครือข่ายเล็กเช่น วิทยุเกษตรทำหน้าที่ในการให้ความรู้ในแง่ของข้อมูลข่าวสารที่เป็นการให้การศึกษา นอกกระบบเน้นหนักเนื้อหาทางการเกษตรกับความวิชาความรู้รอบตัว วิद्यุจุฬามีนโยบายการทำข่าวที่เน้นข่าวการศึกษาและวิชาการทั่วไป และสถานีวิทยุศึกษาของ กศน. ซึ่งมี 2 เครือข่าย เครือข่ายแรกเป็นรายการสำหรับวิद्यุโรงเรียนโดยสวต. เครือข่ายที่สองเป็นวิद्यุเพื่อการศึกษาออกโรงเรียนซึ่งออกอากาศดำเนินการรายการเพื่อการศึกษาทั่วไปหรือเป็นการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งจะมีทั้งข่าว สารบันเทิง ความรู้ต่าง ๆ ส่วนการทำงานของสถานีโอโทรทัศน์ไทยยังคงต้องให้ความสำคัญตัวผู้บริหารซึ่งยังมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบและเนื้อหาของการนำเสนอ ในการผลิตรายการของช่อง 3 ต้องรับนโยบายมาจากผู้บริหารดังเช่นนโยบายในปีที่ผ่านมาให้เน้นรายการประเภทผู้หญิง ส่วนในปีนีให้เน้นรายการเด็กและรายการข่าวให้ชัดเจนมาก เมื่อนโยบายให้มีรายการสดเพิ่มมากขึ้นทำให้ฝ่ายผลิตต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบ นอกเหนือจากรายการข่าวซึ่งกลายเป็นจุดขายใหม่ของช่อง 3 บทบาทเดิมในเรื่องการจัดละครได้ปรับปรุงใหม่ ขณะนี้ทางสถานีเป็นผู้สร้าง ศิลปินดารามาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งมีนักแสดงที่สามารถเรียกมาใช้งานได้ทันทีซึ่งทำช่วยให้สะดวกในการวางตัวนักแสดงต่างๆได้คล่องขึ้น ส่วนสถานีช่อง 11 ต้องอยู่ในข้อบังคับของมติของคณะรัฐมนตรีที่ให้ผังรายการของช่อง 11 ต้องมีข่าวสาร 40% รายการเด็กและเยาวชน 10% รายการสาระความรู้ 40% และรายการกีฬาและบันเทิง 10% โดยคาดหวังให้ช่อง 11 เป็นสถานีโอโทรทัศน์เพื่อการศึกษาประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล และเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับประชาชน

ส่วนสถานะของภูมิภาคจะให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายข่าวสารไปสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นได้มีการบริหารจัดการกันเอง อย่างไรก็ตามการทำผังรายการของ ช่อง 11 ให้หนึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะช่อง 11 มักได้รับคำสั่งทางราชการให้ ถ่ายทอดสดงานต่าง ๆ ทำให้รายการที่วางไว้ล่วงหน้าต้องถูกย้ายถูกปรับเปลี่ยน ตลอดเวลา ในกรณีของไอทีวีซึ่งตามหลักการแล้วไอทีวีมีกรอบการทำผังจากข้อ สัญญากับสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะเวลา 19.00- 21.30 น. นั้นต้อง เป็นรายการข่าวสารและสาระซึ่งมีสัดส่วนข่าวอยู่ 30.66 และสัดส่วนข่าวสารและ สาระรวมกัน 70.34 เวลานอกเหนือจากนั้นจึงเป็นรายการบันเทิงได้ อาจกล่าวได้ ว่าฝ่ายการตลาดของไอทีวีมีบทบาทในการตัดสินใจเลือกรายการมาลง หากทาง ฝ่ายรายการสนใจทำรายการใดต้องปรึกษาร่วมกันกับฝ่ายการตลาดว่าจะวางกล ยุทธ์ทางการตลาดและวางกลยุทธ์ในการขายอย่างไร และจะลงในช่วงเวลาไหน จึงเหมาะสม

การบริหารสำนักงานขององค์กรหนังสือพิมพ์มีแนวทางคล้ายกันตั้งแต่ กระบวนการวางแผนไปจนถึงปัจจัยออก ยกเว้นความสำเร็จในการดำเนินงาน ขององค์กรไม่เท่ากัน เช่น การที่มติชนเป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่ไม่ได้หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีรายได้มากอย่างที่ควรเป็น โดยที่มาของรายได้มีอยู่ 3 ทาง จากการบริหารสิ่งพิมพ์คือ การขายสิ่งพิมพ์ การขายพื้นที่ในหนังสือ (โฆษณา) และการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เหลือใช้หรือไม่ใช้แล้ว โดยต้องประหยัดในการใช้ สาธารณูปโภคด้วย เนื่องจากมติชนเป็นหนังสือพิมพ์หัวข่าว-ดำ ปรึกษาเรื่อง เสรีภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ ฝ่ายบริหารจะสั่งให้ทำข่าวหรือห้ามเสนอข่าวไม่ได้ ใน การบริหารจัดการทั่วไปของเดลินิวส์ให้ผลตอบแทนเฉลี่ยไม่น้อยเพื่อเทียบกับ องค์กรหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ส่วนที่ได้มากกว่าคือสวัสดิการเช่น ค่าวิชาชีพ ค่า ล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร และโบนัส รวมทั้งรถบริการประจำสายข่าว หลักการ ทำงานของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจมี 3 ประการ ประการแรกคือ จะต้องเป็น หนังสือที่แตกต่าง ข้อที่สองต้องเป็นหนังสือที่น่าสนใจ แล้วข้อสุดท้ายต้องทำยาก มิฉะนั้นจะมีคนอื่นนำไปลอกเลียนแบบได้ง่าย ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นที่หนึ่ง ในทางการตลาด น่าสังเกตว่าฐานเศรษฐกิจให้เช่าสถานที่และจัดเลี้ยงเพื่อนำ รายได้มาสนับสนุนการทำหนังสือพิมพ์ และต้องการลดภาพลักษณ์ขององค์กร หนังสือพิมพ์ในประเทศไทยที่มักอ้างถึงเสรีภาพแต่กลับเป็นเขตห้ามเข้าไม่ต่าง

ไปจากกองทัพ ลักษณะเด่นในการทำงานของหนังสือพิมพ์สยามกีฬาคือการขยายเครือข่ายภายในกิจการสื่อสารมวลชนค่อนข้างมาก เพราะนอกจากสยามกีฬาจะมีสิ่งพิมพ์หลายหัวแล้ว สยามกีฬามีทั้งอินเทอร์เน็ต การจัดรายการโทรทัศน์ รวมทั้งโทรทัศน์ดาวเทียม และวิทยุกระจายเสียงอีกทางหนึ่ง ในการนี้ สยามกีฬาให้ seven eleven จัดจำหน่ายทำให้ผู้อ่านหาซื้อสิ่งพิมพ์ได้ง่ายขึ้นและสามารถเข้าถึงตลาดผู้อ่านได้อย่างรวดเร็ว สำหรับนิตยสาร ส่วนใหญ่มักมีความเหมือนกันในการขายเนื้อหาข่าวสารและภาพที่มีความสวยงาม ฉะนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นอันจำเป็นต้องพยายามหาโฆษณามาลง จนมีผลต่อแนวคิดของผู้อ่านที่ว่า นิตยสารเล่มไหนมีโฆษณามาก มีจำนวนหน้ามาก ก็แสดงว่าหนังสือเล่มนั้นได้รับความนิยมหรือแสดงว่านิตยสารเล่มนี้ดี ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้นิตยสารขวัญเรือนต้องปรับตัวไปด้วย การต่อสู้ของพนักงานในองค์กรต่อการแสวงนวัตกรรมทำให้สกุลไทยเลือกที่จะคงความเป็นระบบครอบครัว เพราะข้อดีคือผู้บริหารมีความใกล้ชิดพนักงานในการทำความเข้าใจ อะลุ่มอล่วย หรือผ่อนหนักผ่อนเบา แต่ก็มิใช่ว่าเสียในการไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคต การแข่งขันที่สูงมากทำให้นิตยสารบางฉบับใช้นโยบายเชิงลบเช่นกินรีที่มีระบบการทำงานเคร่งครัดเนื่องจากมีบทลงโทษค่อนข้างรุนแรง แม้แต่การจัดพิมพ์มีการเปลี่ยนโรงพิมพ์มาแล้วถึง 3 ครั้ง ในขณะที่ อมรินทร์พริ้นติ้งกลับเน้นนโยบายเชิงบวกที่ให้พนักงานทุกคนเข้าฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง อันเป็นไปตามเกณฑ์ของ KPI ซึ่งวัดและประเมินผลงานทั้งงานกลุ่มและงานบุคคล ในขณะที่บางแห่งต้องผสมผสานระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่เช่น อสท.ที่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ แต่ต้องพยายามเลียนแบบทุกอย่างให้เหมือนกับธุรกิจส่วนตัวต้องหาเลี้ยงตัวเองเช่นกัน ซึ่งแตกต่างไปจากนิตยสารหัวนอกที่ให้ ความสำคัญและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานบางประเภทอย่างเหมาะสม เช่น มีค่าเดินทาง ค่ามือถือ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าน้ำมัน ค่าทำฟัน และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่แรงจูงใจที่ต้องการมากที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน นิตยสารเช่น Honeymoon+Travel จะเน้นในเรื่องการใช้บริการจากสายส่งซึ่งเป็นเสียงสะท้อนในการพัฒนานิตยสาร ซึ่งสายส่งในปัจจุบันทำงานได้เป็นระบบมากขึ้น เช่น ทราบยอดการคืนหนังสืออย่างรวดเร็ว ทราบว่าพื้นที่ไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดบอด หรือแต่ละแผงขายได้มากน้อยเท่าไร เพื่อนิตยสารจะได้นำมา

วางแผนกระจายสินค้าได้อย่างถูกต้อง ในกรณีสถานีวิทยากำลังเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันทำให้แต่ละสถานีหาทางออกในการดำเนินงานไม่เหมือนกัน สวท.มีโครงสร้างของสถานีวิทยุกระจายเสียงไม่เป็นอิสระต้องรับนโยบายจากกรมประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาล การทำงานยังต้องอาศัยลูกจ้างชั่วคราว อัตราการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวสูงมากทำให้ต้องหาผู้สื่อข่าวใหม่อยู่เรื่อยๆ ส่วนอสมท.ยอมรับหลักการบริหารความเสี่ยงเพราะเชื่อว่าความเสี่ยงคือผลตอบแทนทางรายได้ แต่ปัญหาขององค์กรคืออุปสรรคในเรื่องบัญชี กฎหมาย หรือกลไกภายใน สถานีวิทยุกองทัพบกมีความเป็นระบบราชการมากกว่าสถานีอื่นๆ เจ้าหน้าที่ธุรการต้องทำงานตั้งแต่ 9.00-17.00 น. โดยดูแลจัดปาดะทั้งงานธุรการและสื่อสารมวลชน สถานีขนาดกลางซึ่งอยู่ในรูปเครือข่าย เช่น ร่วมด้วยช่วยกัน พบปัญหากับนักข่าวรุ่นใหม่ที่ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการมีอุดมการณ์ ผู้เข้าสัมภาษณ์สถานีวิทยุกองปราบฯ ต้องอยู่ในกฎเกณฑ์และนโยบายของกองปราบฯ หน้าที่หลักต้องพยายามหาสปอนเซอร์ ส่วนเครือข่ายอาร์เคมีเดียหวั่นเกรงสถานีวิทยุชุมชนที่มีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เพราะเป็นสถานีวิทยุเพื่อประกอบการธุรกิจแต่อ้างว่าทำเพื่อชุมชน สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่นวิทยุมก. พนักงานแยกออกมาจากข้าราชการในมหาวิทยาลัย ผลตอบแทนไม่แตกต่างไปจากข้าราชการแต่อาจไม่เท่าค่าตอบแทนของบริษัทธุรกิจ ด้วยเหตุนี้สถานีวิทยุจึงต้องกำหนดความสำเร็จที่มาจากการตลาดในลำดับหลังๆ ส่วนสถานีวิทยุศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ยังเป็นรูปแบบราชการเต็มตัวต้องประสบปัญหากับจำนวนข้าราชการที่ลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องจ้างบุคคลข้างนอกเข้ามาปฏิบัติงานเหมา การดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์แต่ละช่องจะมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน ด้วยเหตุนี้สถานีโทรทัศน์หลายแห่งจึงต้องเร่งแก้ไขปัญหภายในองค์กรโดยเฉพาะที่ช่อง 3 เริ่มมีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าลงมาในเรื่อง KPI หรือ Balanced Scorecard เทคโนโลยีทางช่างเทคนิค เทคโนโลยีทางการผลิตรายการหรือภาษาต่างประเทศ นำสังเกตช่อง 3 ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเป็นนักสื่อสารมวลชนที่ดี หรือสถานีไอทีวีที่มีการจัดทำ job description ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินทั้งผู้บริหารและพนักงาน

ส่งผลให้เมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีถือว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ส่วน
สถานีช่อง 11 ประสบปัญหาในการทำงานที่อยู่ในระเบียบของราชการ ทั้งนี้
เพราะว่าการทำงานองค์การด้านสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่
มีระเบียบของข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดการ
อ่อนแอทางวัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะความไม่สามัคคีกันหรือไม่ได้เป็น
อันหนึ่งอันเดียวกันมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นราชการ

ในแง่การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค องค์การหนังสือพิมพ์ทุก
ฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูง งบค่าใช้จ่ายทางด้านนี้เป็น
ทางเลือกสุดท้ายหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำเงินไป
พัฒนาบุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทน
มากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยาม
กีฬาได้แยกโรงพิมพ์ออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือก
ชนิดของกระดาษและการพิจารณาลดต้นทุนประกอบด้วย ในการลงทุนระบบ
เทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้สิ่งที่อยู่ให้คุ้มค่าง่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้อง
ตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรม
ทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยกดดันจากคู่แข่งชันมากกว่า ยกเว้น
หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาว
อินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางหน้า จัด
รูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที องค์การนิยสารมีความเห็น
แตกต่างกันเกี่ยวกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาที่สูงมาก เช่นขวัญ
เรือนไม่เน้นความหวือหวาในแง่เทคนิค เพราะยอมรับว่าเทคโนโลยีการพิมพ์มี
ต้นทุนสูงมาก บริษัทไม่สามารถแบกรับได้ นิยสารอสมท.ยังใช้กล้องถ่ายรูปแบบ
ฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก.เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่าทั้งที่ค่าใช้จ่ายแพงกว่า แม้ว่าบาง
คอลัมน์เปลี่ยนไปใช้กล้องดิจิตอลบ้างแล้ว เพื่อให้ทันนักกับเรื่องคุณภาพ
อมรินทร์พริ้นต์จึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีการพิมพ์อยู่เสมอ หรือ
นิยสารหัวต่างประเทศจะใช้กระดาษนอกทั้งหมด แม้ว่ากระดาษจะมาจากคนละ
แหล่งก็ตามทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สถานีวิทยุกระจายเสียงมี
ข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยียกเว้นสถานีทางการศึกษา
ดังเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้อง

ส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็นเนื่องจากสวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยไปด้วย สถานีวิทยุสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลยซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก ยิ่งเป็นผู้เช่าสัมปทาน เช่นบริษัท อาร์ เค มีเดีย ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานแต่ยังต้องซ่อมอุปกรณ์ให้กับสถานีเพราะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เนื่องจากต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา นอกจากนี้ไม่กล้าที่จะลงทุนมากเพราะไม่ทราบว่าจะได้สัมปทานต่อหรือไม่ สถานีวิทยุขนาดเล็กกลับมีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่เสมอ โดยพยายามนำนวัตกรรมเข้ามาเพราะความสามารถของบุคลากรของสถานีรองรับปัญหาได้บ้าง คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของวิทยุศึกษาได้ปรับสตูดิโอที่ออกอากาศเป็นอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่หมดแล้วเพื่อให้สามารถบันทึกบนฮาร์ดดิสก์และใช้ซอฟต์แวร์เข้าช่วย นอกจากนี้ยังมีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคของช่อง 3 จะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของช่อง 3 ต่อปัญหาทางด้านเทคนิคเช่น ความพยายามแสวงหาเครื่อง Server เพื่อมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลทางโฆษณา หรือแผนจัดซื้อระบบการจัดการข้อมูลข่าว Newsroom Server ที่เป็นระบบดิจิทัล ในส่วนด้านอุปกรณ์และด้านเทคนิคของช่อง 11 อยู่ในขั้นดีเพราะเป็นระบบดิจิทัลและมีระบบ Virtual Studio แต่ยังไม่ได้เต็มศักยภาพ ในกรณีของไอทีวีมีแนวทางการบริหารที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอข่าวที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเช่น ความพยายามในการซื้อรถ ENG และอุปกรณ์พิเศษในการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดที่เป็นชุดอุปกรณ์แบบโมบายชุดเล็กเพื่อเอามาใช้กับงานข่าวซึ่งทำให้ทีมงานสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ง่ายรวมทั้งหาชุดตัดต่อแบบดิจิทัลซึ่งเมื่อถ่ายทำเสร็จก็สามารถจะตัดต่อ ณ จุดของแหล่งข่าวเลย

ในแง่ความสำเร็จและอนาคต หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีมุมมองความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การของหนังสือพิมพ์มติชนมีการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมคณะกรรมการบริหาร อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์มติชนอยู่ที่การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีพอสมควร สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มี

คุณภาพ กระดาษพื้นที่กว้าง และหาข่าวลึกข่าวกว้างให้คนได้รับสารได้รวดเร็ว รวมทั้งยอดจำหน่ายสูง เป้าหมายของเดลินิวส์ประสบความสำเร็จร้อยละ 70 จากที่ตั้งความหวังไว้ ที่เหลือเนื่องจากปัญหาของคน การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสินค้าประเภทหนังสือพิมพ์ที่แท้จริงไม่ใช่กระดาษแต่เป็นสมองของคนในองค์กรที่คนอ่านซื้อมาบริโภค อุดมคติของเดลินิวส์อยู่ที่ความเป็นกลางและความเป็นธรรมให้เกิดกับคนที่ตกเป็นข่าว ส่วนความสำเร็จของหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองพึ่งคนอ่านในวัยหนุ่มสาวเป็นหลัก มีภาพลักษณ์ของความมั่นคงเนื่องจากตีพิมพ์งานใหญ่โตและอยู่ในทำเลที่คนเห็น สยามก็พาประเมินความสำเร็จขององค์กรเป็นปีๆไปเพราะขึ้นกับยอดขาย การยอมรับจากคนอ่าน โบนัส และเหตุการณ์ที่มีการแข่งขันก็พาใหญ่ โดยคาดหวังว่าจะทำหนังสือพิมพ์อย่างไรเพื่อที่จะครองอันดับ 1 ยาวนานที่สุดโดยสามารถรักษามาตรฐานข่าวและติดตามข่าวเจาะให้ผู้อ่านพึงพอใจ นิตยสารมีมุมมองของความสำเร็จแตกต่างกัน ขวัญเรือนเป็นตัวอย่างของนิตยสารที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้วยการให้บริการที่ตรงเวลา สกุลไทยเป็นนิตยสารที่มองการทำหนังสือไม่ควรรีรอให้มีคู่แข่ง เพราะหนังสือที่จะครองใจคนอ่านให้อยู่นานได้ต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา นิตยสารกนิรีประเมินความสำเร็จจากจำนวนชิ้นโฆษณา ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องแสวงหาลูกค้าใหม่ๆเข้ามานอกเหนือจากเสียงสะท้อนของผู้โดยสารเครื่องบิน การวัดความสำเร็จของอมรินทร์พริ้นต์ต้องใช้มิติจากหลายๆด้านไม่ว่าจะเป็นในด้านพนักงาน ยอดขาย หรือการนำเสนอ นิตยสารอสมท.เน้นความสวยงาม และอรรถรสในเรื่องของภาพถ่าย นิตยสาร Honeymoon+Travel สะท้อนได้จากการนำข้อมูลที่มีเหลืออยู่มาทำเป็นเป็นพ็อคเก็ตบุ๊กแล้วยังได้รับความนิยมเช่นกัน สำหรับเป้าหมายของนิตยสารหัวต่างประเทศเน้นคุณภาพตามแบบนิตยสารของบริษัทแม่ซึ่งคาดหวังว่าจะได้รับการจัดอันดับหนังสือขายดีของร้านจัดจำหน่าย สถานีวิทยุต่างๆประสบในการขึ้นรถเพื่อความอยู่รอด คนทำสื่อวิทยุส่วนใหญ่จะฝากความหวังไว้กับอนาคตที่น่าจะดีขึ้นแม้ว่าในความเป็นจริงจะรู้สึกท้อแท้ เช่นจะทำอย่างไรให้สวท.ยืนอยู่บนแถวหน้าของประเทศ มีคนฟังจำนวนมาก และพัฒนาออกไปในระดับสากลเช่นเดียวกับวิทยุ VOA วิทยุ BBC หรือวิทยุ NHK หรือการจv1^h.oปัจจุบันที่เน้นปฏิบัติการร่วม ฉะนั้นสื่อของทหารต้องรวมกัน

ช่อง 5 ควรขึ้นกับกระทรวงกลาโหมเพื่อการสั่งการจะได้เป็นการบูรณาการ สถานีวิทยขนาดใหญ่ที่ไปได้ค่อนข้างดีคือ อสมท. อสมท.จึงไม่ค่อยหวั่นไหวในการประเมินที่ควรจะมาจกหลายทางเช่น จากเรตติ้งของวิทยุจากบริษัทจัดอันดับ ความความนิยมของผู้ฟังโดยตรง และความสามารถของตัวนักจัดรายการทั้งจากภายในหรือภายนอก รวมทั้งรายได้ของสถานี ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าอนาคตของอสมท.จะเป็นสื่อมวลชนที่เป็นสถาบันหลักแห่งหนึ่งที่มีศักยภาพโดยไปสู่แนวทางการผลิตข่าวของชาติที่เป็นอิสระ มีความน่าเชื่อถือของคนทั่วไป ส่วนกลุ่มผู้เข้าสถานีเช่น เครือข่ายร่วมด้วยช่วยกันมีอุดมการณ์ในการทำสื่ออยู่ที่ข้อมูลต้องจริง ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณของคนทำข่าว การทำงานจึงต้องให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ยังคงคาดหวังในเรื่องการจัดสรรคลื่นความถี่และการมีคณะกรรมการจัดสรรคลื่นความถี่ที่มีความชัดเจน สถานีวิทยุขนาดเล็กเช่น สถานีวิทยุมก. เชื่อว่าสื่อวิทยุยังคงมีความจำเป็นอยู่แต่ว่าความสำคัญอาจลดน้อยลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของคนที่ทำสื่อวิทยุจะกระตุ้นกลุ่มผู้ฟังให้มีความสนใจติดตามสถานีวิทยุ การประเมินการจัดรายการของสถานีวิทยุพาทำให้ทุกรายการมีสิทธิ์ที่จะอยู่หรือไม่อยู่ได้เท่าๆกัน ถ้ารายการไหนเป็นรายการที่คณะกรรมการประเมินแล้วคุณภาพไม่อยู่ในเกณฑ์จะถูกปรับออก สถานีโทรทัศน์ของไทยมีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว ปัจจัยที่ผลักดันความสำเร็จหรือความล้มเหลวดังกล่าวล้วนมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะการยึดติดอยู่กับอัตตาของตนเอง ภาพที่เห็นช่อง 3 ในวันนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมากจากการที่ช่อง 3 ที่เป็นผู้นำทั้งรายการข่าวและละคร และได้รับความเชื่อถือในบุคลากรที่มีคุณภาพรวมทั้งวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ ในขณะช่อง 11 ก็สามารถผลักดันรายการต่างๆออกมาสู่หน้าจอได้เท่ากับช่วงเวลาของสถานีอื่นๆ ความหวังในอนาคตอยู่ที่การทำให้สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นของประชาชนจริงๆ สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชน มีรายการที่ประชาชนอยากให้มี ผังรายการเป็นไปตามความต้องการของประชาชนซึ่งไม่ใช่ความต้องการของตัวแทนประชาชนหรือภาคการเมือง และคนที่จะทำกำกับทิศทางของช่อง 11 ไม่ควรเป็นข้าราชการ อาจกล่าวได้นับแต่การก่อตั้งไอทีวีมากกว่าสิบปี สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นเนื่องจากไอทีวีเป็น

สถานีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งคาดหวังว่าการบริหารรายการยังต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นอีกนอกเหนือจากเนื้อหาของข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรม เพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนในสังคมฉลาดมากขึ้น

ข้อสรุปที่ 3

จากการสำรวจคุณลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละองค์การ พบว่าตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การ ได้แก่ การใช้หลักการบริหารจัดการในการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีหน้าที่หลักอยู่ที่พฤติกรรมของคน ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันยึดแนววิเคราะหนโยบายการจัดการที่อาศัยระบบการตรวจตรา มีการบริหารสำนักงานที่พยายามขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อและการบริหารสำนักงานยังคงประสบปัญหาที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิคทุกองค์การประสบปัญหาในเรื่องความทันสมัยของเครื่องมือ และการยอมรับในสถานภาพจากฝ่ายอื่น สำหรับการบริหารงานวารสารศาสตร์ยังคงพบปัญหาในเรื่องขั้นตอนการทำงานเหมือนกันทุกองค์การ กองบรรณาธิการใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหาในลักษณะการชวนเชื่อชักจูง และการควบคุมระดับความรู้และทัศนคติต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงการนำเสนอของสื่อต้องพยายามครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจะให้ความสำคัญกับงานสำนักงาน โดยมีอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การมากระทำ ปัจจัยภายในที่สำคัญคือเรื่องขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน และบรรยากาศทั่วไป ส่วนปัจจัยภายนอกประกอบด้วยสภาพสังคมและผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจขององค์การ รวมทั้งตัวแปรความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อซึ่งองค์การสื่อน่าจะมีผู้ตรวจสอบทั่วไปเป็นมาตรการในการป้องกันความผิดที่อาจเกิดขึ้นโดยเฉพาะจากความสำเร็จที่ต้องตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน ซึ่งวงการสื่อสารมวลชนมั่นใจว่าองค์การสื่อต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เมื่อหันมาพิจารณาทัศนคติของกลุ่มผู้รับสารซึ่งเป็นผู้บริโภคที่มีต่อองค์การสื่อแต่ละแห่ง พบว่า ภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างเป็นคนในระดับกลางขึ้นไป คนเหล่านี้มีสื่อ

โทรทัศน์ สื่อหนังสือพิมพ์ และสื่อวิทยุอยู่ในใจตามลำดับแต่มีคะแนนนิยมทั้งห่างจากกันพอสมควร โทรทัศน์ช่อง 3 ไอทีวี ช่อง 9 และช่อง 7 เป็นสถานีโทรทัศน์ที่อยู่ในใจของผู้รับสารตามลำดับ ส่วนสื่อหนังสือพิมพ์คือมติชน ไทยรัฐ และเดลินิวส์ สถานีวิทยุในใจได้แก่ อสมท. และกรมประชาสัมพันธ์ นิตยสารที่อยู่ในใจคือมติชนรายสัปดาห์ ผู้รับสารเปิดรับสื่อเฉลี่ยวันละเกือบ 3 ชั่วโมง โดยมีข่าวและความรู้เป็นประเภทของรายการที่ต้องการ และต้องมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและการบริหาร โดยสื่อที่จะเรียกว่าสื่อในฝันต้องเน้นเนื้อหาที่น่าสนใจและวิธีการนำเสนอที่เรียกร้องความดึงดูดสนใจจากผู้รับสารได้ โดยเชื่อว่าสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีแนวโน้มในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด และเป็นสื่อที่ผู้รับสารอยากเข้าไปมีส่วนร่วมกับทางสถานีด้วยมากที่สุดด้วย นอกจากนั้นจากการพิจารณาความเคลื่อนไหวในการบริหารจัดการของแต่ละสื่อพบว่า การบริหารงานในองค์การสื่อมีลักษณะร่วมกันโดยขึ้นอยู่กับเจ้าของหรือผู้ประกอบการเป็นสำคัญ ผลจากการมีเจ้าของหรือผู้ประกอบการที่แตกต่างกันจะทำให้องค์การสื่อมีการแสดงออกที่แตกต่างกันด้วย กล่าวคือ เจ้าของหรือผู้ประกอบการของสื่อหนังสือพิมพ์จำแนกได้เป็นเจ้าของที่ดำเนินการโดยครอบครัวหรือเครือญาติ และเจ้าของที่ดำเนินการแบบสากลโดยเฉพาะการเข้าร่วมในระบบของตลาดหลักทรัพย์ ส่วนสื่อนิตยสารจะมีเจ้าของใน 2 ลักษณะได้แก่ เจ้าของที่ดำเนินการโดยคนท้องถิ่น และเจ้าของที่รับใบอนุญาตจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ส่วนสื่อวิทยุจะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ เครือข่ายขนาดใหญ่ที่ดำเนินการโดยราชการหรือรัฐวิสาหกิจ เครือข่ายขนาดกลางที่ดำเนินการโดยบริษัทเอกชน และเครือข่ายขนาดเล็กซึ่งมักดำเนินการในสถานีเดียว สำหรับสื่อโทรทัศน์แยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ สื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยกึ่งภาคเอกชน และสื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินการโดยภาคเอกชน สื่อสารมวลชนที่ดำเนินการโดยภาคราชการหรือรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มในการบริหารที่ล้าหลังและสนใจในการเป็นกระบอกเสียงของทางราชการ ในขณะที่สื่อสารมวลชนที่มีความเป็นภาคเอกชนจะดำเนินการที่เป็นอิสระกว่าและให้ความสนใจในเรื่องตลาดและโฆษณา สื่อสารมวลชนที่มีหัวจากต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพของภาพลักษณ์

อภิปรายผล

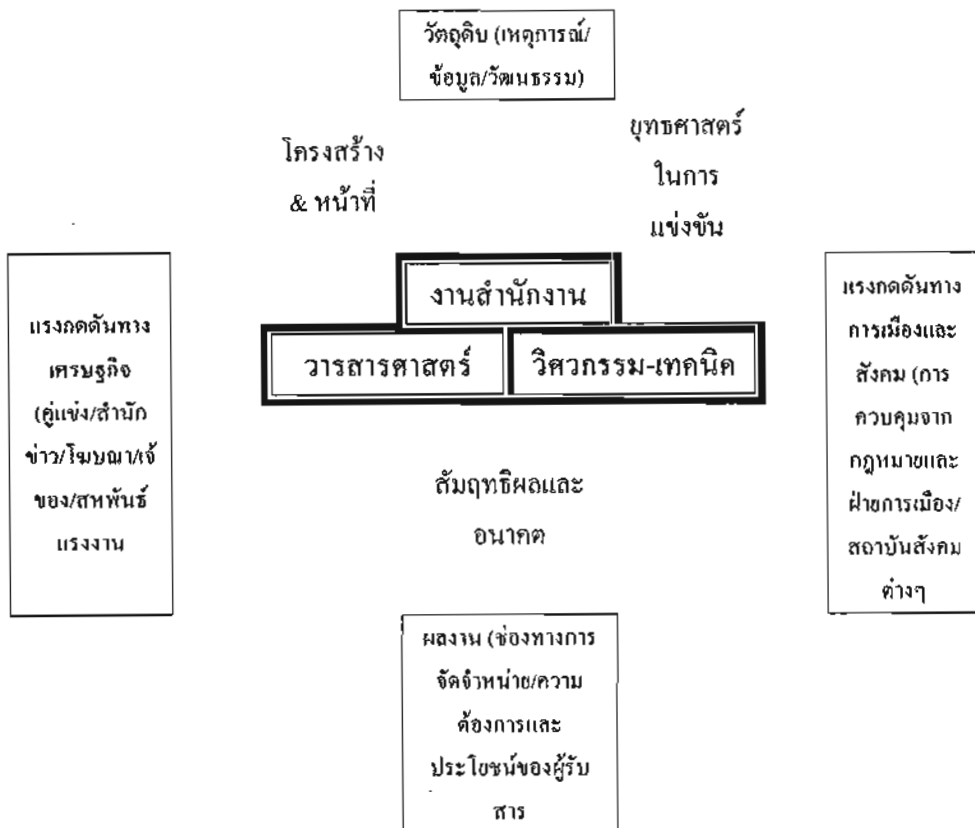
จากกระบวนการวิจัยที่ศึกษาถึงสภาพปัญหา การสำรวจเอกสารงานวิจัย และการอ้างอิงกรอบความคิดทฤษฎีทำให้สรุปตัวแปรที่จำเป็นที่ใช้ในการบริหารงานสื่อสารมวลชนของไทยซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 8 กลุ่มตั้งแต่โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี การบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการประเมินผลและอนาคต ตัวแปรทั้ง 8 กลุ่มมีรากฐานจากการนิรนัยความรู้ก่อนหน้า เมื่อเข้าไปฝังตัวในองค์การสื่อที่เป็นสนามวิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรจากหน้างานได้เป็น 12 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วยหลักบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหารหน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่ง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มตัวแปรทั้ง 8 ตามกรอบความคิดก่อนหน้า และองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 12 ที่ได้จากการประมวลผลหน้างานมีความแตกต่างกันไม่เหมือนกันแม้ว่าจะมีรากฐานจากตัวแปรพวกเดียวกันก็ตาม จากการพินิจวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 8 กลุ่มมีที่มาจากเอกสารทางด้านการบริหารงานสื่อสารมวลชนจึงมีกรอบอ้างอิงค่อนข้างแนบแน่นกับการบริหารจัดการในองค์การสื่อ ส่วนตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในสนามวิจัยซึ่งมีจำนวน 12 องค์ประกอบกลับมีเนื้อหาแนบแน่นกับงานบริหารทั่วไปมากกว่า การนำตัวแปรทั้ง 8 กลุ่มตามกรอบความคิดที่วางไว้จึงสอดคล้องกับปรากฏการณ์การบริหารงานสื่อสารมวลชนได้มากกว่า เมื่อนำตัวแปรทั้ง 8 กลุ่ม ไปหาความสัมพันธ์กับภูมิหลังของพนักงาน โดยภูมิหลังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการบริหารงานสื่อสารมวลชนบางส่วนซึ่งความสัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์ไม่เป็นรูปแบบหรือสรุปเป็นกฎเกณฑ์ได้ อย่างไรก็ตามกลุ่มของตัวแปรจากกรอบความคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากสนามวิจัยแม้จะต่างมุมมองกันก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับเหตุการณ์ที่สอดคล้องต้องกัน

จากการนำกลุ่มตัวแปรจากกรอบความคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามาเป็นมโนทัศน์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อนำเอามโนทัศน์ไปสังเกตและสัมภาษณ์ในสนามวิจัยที่ประกอบด้วยองค์การสื่อสารต่างๆ ทำให้ทราบว่ามโนทัศน์บางตัวไม่ใช่สิ่งจำเป็นและเพียงพอต่อการเป็นมโนทัศน์ของการบริหารงานสื่อสารมวลชน มโนทัศน์ทั้ง 8 กลุ่ม สามารถนำมาเป็นเครื่องมือวัดหรือศึกษาได้ไม่ครบทั้ง 8 กลุ่ม เพราะบางกลุ่มไม่มีเหตุการณ์ในสนามวิจัยสนับสนุนหรือมีเหตุการณ์เบาบางไม่เพียงพอต่อการนำมาเป็นหลักฐานเพื่อนำไปสู่คำตอบได้ มโนทัศน์ 8 กลุ่มจะเหลือเพียง 6 กลุ่มเท่านั้นที่มีเหตุการณ์มากและจำเป็นเพียงพอต่อการอธิบายปรากฏการณ์การบริหารงานสื่อสารมวลชน มโนทัศน์ทั้ง 6 กลุ่มได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคต กลุ่มของมโนทัศน์ที่ไม่จำเป็นในงานวิจัยคือ ความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานกับปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ (ดังแผนภาพล่าง) โดยความสัมพันธ์ระหว่างงานได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงาน การบริหารวิศวกรรมและเทคนิค และการบริหารงานวารสารศาสตร์ ทั้งนี้เพราะงานทั้งสามในองค์การสื่อสารมักแยกเป็นอิสระ ต่างคนต่างทำงานที่รับผิดชอบซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ในแง่งานแต่ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ระหว่างคนในงานนั้นอันทำให้งานที่ต้องสัมพันธ์กันมีข้อจำกัดซึ่งนอกจากส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่จำกัดในแง่แล้ว ยังส่งผลถึงข้อจำกัดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยด้วยซึ่งมักมีปัญหาความไม่เข้าใจตามมา

น่าสังเกตว่าการจัดโครงสร้างของการแบ่งงานในวงการสื่อสารมวลชนมักไม่อยู่ในรูปทรงปริมาตรที่เหมาะสม บางองค์การมีช่วงกว้างของปริมาตรมากเช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 บางองค์การก็มีช่วงของปริมาตรเล็กเช่น สทท.11 บางองค์การแยกหน่วยงานที่ต้องสัมพันธ์กันไปเป็นบริษัทลูกเพื่อเหตุผลทางธุรกิจ มโนทัศน์อีกกลุ่มคือ ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ แม้ผู้ให้ข้อมูลในสนามวิจัยจะพูดถึงเรื่องภายใน/ภายนอกองค์การแต่ไม่ได้แสดงความรู้สึกที่หนักแน่นและมักพูดถึงจากการถามนำของผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูลจะนำปัจจัยภายในและภายนอกไปเป็นส่วนหนึ่งของมโนทัศน์ต่างๆ ไม่ได้เน้นปัจจัยทั้งสองอย่างเป็นอิสระแต่ทั้งนี้ก็ยังให้ความสำคัญมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง

หน่วยเช่น การกล่าวถึงสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของสวท.11 จะสะท้อนถึงความล้มเหลวของสถานีนี้อาจจากการเมือง หน่วยงานที่พูดถึงการสื่อสารภายนอกมากคือฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิคโดยเฉพาะข้อกังวลใจกับกระแสเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แผ่ขยายเข้ามาแล้ว แต่ผู้บริหารขององค์การสื่อสารกลับไม่สนใจและยังไม่ได้ลงทุนเนื่องจากขาดงบประมาณและเห็นว่าสามารถใช้กำลังคนแก้ไขไปพลางๆก่อนได้ การกังวลใจของหน่วยวิศวกรรมหรือเทคนิคซึ่งเป็นเพียงงานสนับสนุนไม่ใช่กองบรรณาธิการซึ่งเป็นสายงานหลักทำให้เสียงบ่นยังไม่ได้เป็นที่ได้ยินในองค์การ การไม่ได้ประยุกต์ใช้การสื่อสารมากเท่าที่ควรอาจเป็นเพราะว่าคนทำสื่อหรือนักข่าวใช้การสื่อสารอย่างจำเจในการหาหรือกันจนไม่เล็งเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นในเรื่องการสื่อสารเป็นพิเศษสำหรับองค์การ

การประยุกต์กรอบทฤษฎีของ McQuall



ในการศึกษาเพื่อหาลักษณะขององค์การสื่อพบว่ามีปัจจัยจำนวนมากที่ทำให้องค์การสื่อมีความแตกต่างกัน แต่จะมีปัจจัยจำนวนน้อยที่ทำให้องค์การสื่อมีลักษณะร่วมกัน ปัจจัยที่ทำให้องค์การสื่อมีการบริหารงานสื่อสารมวลชนร่วมกัน ได้แก่ ตัวแปรหรือมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ พฤติกรรมของคน แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ระบบการตรวจตรา การขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพของวิศวกร-ช่าง-เทคนิค ปัญหาของขั้นตอนการทำงาน การชวนเชื่อชักจูงและการควบคุมความคิดต่อผู้รับสาร ความพยายามครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด งานสำนักงาน ขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ สภาพสังคมและผู้รับสาร ผู้ตรวจสอบทั่วไปต่อสื่อ กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน และการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ในทางกลับกันตัวแปรที่เหลือจำนวนมากมีส่วนในการกำหนดความแตกต่างให้กับองค์การสื่อ การที่องค์การสื่อมีการแข่งขันกันสูงทำให้แต่ละองค์การสื่อพยายามศึกษาและเลียนแบบผลงานระหว่างกัน แต่ทั้งนี้ก็เป็นความเหมือนกันในแง่ผลงาน ส่วนในองค์การยังมีความแตกต่างกันเนื่องจากวัฒนธรรมของผู้ประกอบการและวัฒนธรรมขององค์การ จากการเข้าสนามวิจัยสะท้อนให้เห็นความคิดของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีผลต่อแบบแผนที่แตกต่างกันขององค์การเช่น ผู้บริหารของสถานีช่อง 3 บริหารงานจากโลกของความเป็นจริงในปัจจุบัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของไอทีวีมีการบริหารงานจากความคาดหวัง และผู้บริหารระดับสูงของสทท.¹¹ มีรูปแบบการบริหารที่มองจากความล้มเหลวในอดีต ซึ่งมีส่วนที่ทำให้องค์การสื่อประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้จากมุมมองดังกล่าว อย่างไรก็ตามในการประเมินความสำเร็จอาจประเมินได้จากทัศนคติของประชาชนผู้รับสารที่มองดูองค์การสื่ออยู่ เช่น การประเมินจากการเป็นสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการบริโภคหรือใช้สื่อ และสื่อในฝันที่อยากร่วมงาน ซึ่งเห็นได้ว่าสื่อที่อยู่ในใจหรือประชาชนสนใจในการบริโภค หรือการเป็นสื่อในฝันล้วนมาจากสื่อโทรทัศน์และสื่อหนังสือพิมพ์ทั้งสิ้นโดยมีคะแนนทั้งห่างจากสื่อสารมวลชนแขนงอื่น ดังนั้นทั้งโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์จึงยังคงเป็นสื่อที่ได้รับการยอมรับและมีอิทธิพลหรือบทบาทต่อสังคมไทย จึงเป็นเรื่องปกติที่ผู้มีอิทธิพลพยายามเข้าไปแทรกแซงสื่อมวลชนทั้งสองไม่ด้วยอำนาจทางการเมือง และด้วยอำนาจเงินทั้งใน

การลงและถอนโฆษณา หรือแม้กระทั่งพยายามเข้าไปถือหุ้นส่วนในองค์การสื่อต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. หากพิจารณาการบริหารงานสื่อสารมวลชนในฐานะวิชาการทางการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารรัฐกิจหรือการบริหารธุรกิจแล้ว การบริหารงานสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วยหลักการในทำนองเดียวกันได้แก่ หลักบริหารจัดการสำหรับองค์การสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหาร หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่งขององค์การ

2. หากพิจารณาการบริหารงานสื่อสารมวลชนในฐานะวิชาชีพทางด้านการสื่อสาร สิ่งที่จะต้องพิจารณาได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ และการประเมินผลกับแนวโน้มในอนาคต ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับวิชาชีพนี้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การเป็นปัจจัยที่เสริมและสอดคล้องในปัจจัยข้างต้น

3. การประมวลตัวแปรเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานสื่อสารมวลชนให้เกิดความทัดเทียมกันจำเป็นต้องคำนึงถึงรายละเอียดของตัวแปรดังมีต่อไปนี้ หลักการบริหารจัดการ พฤติกรรมของคน แนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ ระบบการตรวจตรา การขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความทันสมัยของเครื่องมือ สถานภาพของวิศวกรช่าง ปัญหาของขั้นตอนการทำงาน การชวนเชื่อชักจูงและการควบคุมความคิดต่อผู้รับสาร ความพยายามครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด งานสำนักงาน ขวัญกำลังใจ เทคนิคในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ สภาพสังคมและผู้รับสาร ผู้ตรวจสอบทั่วไปต่อสื่อ กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดัน และการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนเกณฑ์ที่ประชาชนประเมินองค์การสื่อ

ประกอบด้วยการเป็นสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการบริโภคหรือใช้สื่อ และสื่อในฝันที่อยากร่วมงาน

4. ในการตัดสินใจจัดการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารองค์กรสื่อสารมวลชนต้องพิจารณาจากปัญหาหรือความล้มเหลวของระบบการบริหารจัดการในอดีต ด้วยการมองแนวทางในโลกการแข่งขันที่เป็นจริง เพื่อสนับสนุนเป้าหมายหรือความคาดหวังหรือจินตนาการในอนาคต หากขาดด้านใดด้านหนึ่งย่อมนำมาซึ่งอุปสรรคและข้อขัดขัดทำให้การบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่ราบรื่น

5. งบประมาณหรือประชาสัมพันธ์จากภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะกลายเป็นแหล่งเงินก้อนโต ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถมีอิทธิพลเหนือองค์กรสื่อสารมวลชนในการให้หรือถอนโฆษณาและประชาสัมพันธ์ออกจากสื่อ เงินจำนวนนี้รัฐควรออกระเบียบเพื่อให้หน่วยราชการนำงบหรือแหล่งเงินส่วนนี้หล่อเลี้ยงสทท.11 และทำให้สทท.11 เป็นองค์กรมหาชนเพื่อให้บริการข่าวสารและข่าวของรัฐในส่วนที่ตลาดไม่ได้ให้ความสำคัญ ในขณะที่ที่ไอทีวีควรก้าวไปข้างหน้าเป็นโทรทัศน์เสรีหรือเป็นองค์กรการรัฐวิสาหกิจแทนที่จะถอยหลังกลับไปอยู่ในมือของภาครัฐ อย่างไรก็ตามในการแก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าของสทท.11 และที่ไอทีวีควรมีคณะกรรมการจัดทำผังรายการที่เป็นอิสระ

6. สามารถนำตัวแปรหรือมโนทัศน์ และกลุ่มของตัวแปรตามกรอบความคิดทฤษฎีที่คัดกรองแล้ว รวมทั้งองค์ประกอบของตัวแปรในสนามวิจัยไปจัดทำเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนของหลักสูตรการบริหารงานสื่อสารมวลชน

7. การจัดโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรสื่อสารมวลชนตามหลักการบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรสื่อจะขึ้นอยู่กับนโยบาย มุมมอง และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้ประกอบการ

8. การบริหารงานสื่อสารมวลชนจะคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงานเนื่องจากเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ผลิตข่าวสารและขายความคิด ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อตนเองภายใต้กรอบของจรรยาบรรณ โดยการบริหารและการดำเนินงานต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

9. เมื่อองค์การสื่อสารมวลชนประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินธุรกิจ มาตรการที่ใช้เป็นลำดับแรกคือความประหยัด และการลดผลตอบแทนของพนักงานลง โดยมาตรการปลดพนักงานจะเป็นมาตรการสุดท้ายเพื่อให้องค์การและธุรกิจอยู่รอด

10. สื่อมวลชนแต่ละประเภทควรมีการรวมตัวกันภายในกลุ่มเช่น นิตยสารสำหรับผู้หญิง นิตยสารเพื่อการท่องเที่ยว หนังสือพิมพ์เฉพาะทาง รายการสารคดีในโทรทัศน์ ฯลฯ เพื่อจัดกิจกรรมและเป็นพันธมิตรในการสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การของตนและของกลุ่ม ซึ่งนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การสื่อมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว ยังเป็นการต่อยอดความรู้ในการประกอบธุรกิจให้กับคนรุ่นใหม่ที่มีความสนใจในศาสตร์ของการทำธุรกิจสื่อสื่อสารมวลชน

11. การบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนควรเน้นความรวดเร็วฉับไวในการนำเสนอเนื้อหา ผลิตรายการสด มีการเปิดช่องทางการรับความคิดเห็นให้มีความหลากหลาย กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งภายใต้จุดแข็งขององค์การ รวมถึงผลิตเนื้อหารายการโดดเด่นที่ชี้ถึงความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นตัวกำหนด

12. การลงทุนทางด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญควรเน้นถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ การสร้างบรรทัดฐานของสื่อมวลชนให้ได้รับความเชื่อถือและคำนึงถึงผลตอบแทนให้กับบุคลากรในองค์การสื่อสารมวลชนที่ต้องเกาะติดใฝ่รู้ และเท่าทันต่อสถานการณ์ในเรื่องการดำรงในวิชาชีพอย่างซื่อสัตย์และมั่นคงในอุดมการณ์ของสื่อมวลชน

13. ในองค์การสื่อสารมวลชนควรสร้างกระบวนการคัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่สื่อสารมวลชนอย่างมีคุณภาพไม่ว่า คุณภาพที่เพียงพอของสถาบันการศึกษา ทักษะคิดในเชิงบวกต่อการทำงานสื่อสารมวลชน คุณสมบัติพื้นฐานในการกลั่นกรองสารที่นำข่าวสารมาสู่ประชาชน (การคัดกรองข่าวสารเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดนอกเหนือจากการทำให้ข่าวสารไหลเวียนและการกระตุ้นให้ผู้รับสารตื่นตัว Tubbs & Moss 2006: 511-26) การใช้ระบบคุณธรรมในการ

บรรจู้ตำแหน่งงาน การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในด้านความรู้เชิงวารสารศาสตร์อยู่เสมอ มิใช่การฝึกฝนแต่ทางด้านทักษะในการผลิตรายการหรือข่าวสารเท่านั้น

14. หน่วยงานรัฐควรมีความเข้าใจหรือศึกษาปัญหาเรื่องความนิยมในรายการ (rating) การตรวจสอบรายการ และการกำหนดวัยของผู้รับสารด้วย มาตรการศึกษาและวิจัยอย่างต้องแท้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ การกำหนดทิศทางของเนื้อหาในการนำเสนอรายการ ทำให้เนื้อหาในวิทยุและโทรทัศน์ไม่มีคุณภาพและล้าหลัง เพราะผลการวิจัยจากบริษัทวิจัยต่างชาติที่ชี้แนะและไม่ได้อยู่บนฐานการวิจัยข้อมูลที่เที่ยงตรงน่าเชื่อถือทำให้ภาพความต้องการที่แท้จริงของประเทศไทยเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง ส่งผลให้บริษัทโฆษณาในประเทศไทยทุ่มเงินซื้อโฆษณารายการวิทยุและโทรทัศน์ที่ไม่มีคุณภาพหรือรายการนำเสนอรายการดีที่มีสาระกลับไม่มีผู้สนับสนุนเพราะข้อมูลวิจัยไม่มีเรตติ้งให้ ควรจัดให้มีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับเนื้อหารายการหรือผังรายการ รวมทั้งการกระตุ้นให้ภาคประชาสังคมมีความรู้เท่าทันและสามารถวิพากษ์วิจารณ์รายการที่นำเสนอโดยสื่อ เพื่อคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคที่ควรมีโอกาสได้ชมรายการวิทยุและโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ

บรรณานุกรม

- OKüng-Shankleman, Lucy. (2000). Inside the BBC and CNN: Managing media organizations. London: Routledge.
- Bielby, William T. and Bielby, Denise D. (2003). "Controlling Prime-Time: Organizational Concentration and Network Television Programming Strategies." *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. 47(4): 573-593.
- Block, Peter. Houseley, William. Nicholls, Tom. and Southwell, Ron. (2001). *Managing in the Media*. Oxford: Focal Press.
- Born. Georgina. (2003). "Strategy, position and projection in digital television: Channel Four and the Commercialization of Public Service Broadcasting in the UK." *Media, Culture & Society*, vol. 25: 773-799.
- Chaudhary, Anju Grover. (2001). "Interactive Television in India: Opportunities and Challenges." *Media Asia* Vol.28 no.4: 208-216.
- Covington, William G. (1998). "Management Principles Strategies Applicable at Broadcast Stations in Various Cultures". *The Journal of Development Communication*. Vol.9 no.1: 17-30.
- Daniels, George L. and Hollifield C. Ann (2002). "Times of Turmoil Short and Long-Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees." *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Vol.79 no.3 (Autumn): 661-680.
- Eastman, Susan Tyler. and Ferguson, Douglas A. (2006). *Media Programming: Strategies and Practices*. Wadsworth: Thomson.
- Fink, Conrad C. (1990) *Inside The Media*. New York: Longman Group
Chap.11

- Fink, Conrad C. (1996). *Strategic Newspaper management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Galtung, J. and R.C.Vincent (1992). *Global Glasnost: Toward a New World Information and Communication Order*. Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Gibbs, Natricia L. (2005). "Alternative Things Considered: A Political Economic Analysis of Labour Processes and Relations at a Honolulu Alternative Newspaper" *Media, Culture & Society*. (25): 587-605.
- Harris, Phil. And Fleisher, Craig. (2005). *The Handbook of Public Affairs*. London: Sage Publication. Chap.16
- Kim, Kyungmo. (2003). "Organizational Determinants of International New Coverage in Korean Newspaper" *The International Journal for Communication Studies*. 65(1): 65-85.
- Lacy, Stephen and Blanchard, Allan. (2003). "The Impact of Public Ownership, Profits, and Competition on Number of Newsroom Employees and Starting Salaries in Mid-Sized Daily Newspapers." *J & MC Quarterly*. Vol.80 no.4 (winter): 949-968.
- Martin, Judith N. and Nakayama, Thomas K. (2007). *Intercultural Communication in Contexts*. Boston: McGraw-Hill.
- McLuhan, Marshal. 1964 *Understanding Media: The Extensions of Man*: 1st Ed. NY: McGraw Hill.
- McQuail, Denis. 1994. *Mass Communication Theory: An Introduction*. London: Sage Publication.
- Scott, Allen J. (2004). "The Other Hollywood: the organization and geographic bases of television-program production." *Media, Culture & society*. Vol. 26(2): 183-205.
- Tubbs, Stewart L. and Moss, Sylvia. (2006). *Human Communication: Principles and Contexts*. Boston: McGraw-Hill.

www.answers.com/style+book?cat=biz-fin&gwp=1 1 &ver=2 . 1 . 1 . 5 2 1 &method=3. 31/08/2007.

www.thainews.prd.go.th. 3/09/2007

www.dmsc.moph.go.th/net/psd/Data/SDU.pdf. 10/7/2007.

www.thailandsportonline.com. 8/8/2007.

www.kapook.com. 5/9/2007.

จตุพล มังคลานิมิต. (2545). การบริหารงานหนังสือพิมพ์โดยใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จำเรียง โมนะ. (2548). ปัจจัยการขยายธุรกิจของบริษัทเวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด มหาชน. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ช่างน้อย กุญชร ณ อยุธยา. (2547). กระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิค เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐา ศรีบุญรอด. (2545). การบริหารงานกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์รายวัน. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ติยาภรณ์ วงศ์เลิศวาทิก. (2544). ปัจจัยความสำเร็จของวิทยุเนชั่น. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีรภัทร ลือวิบูลย์รัตน์. (2548). การบริหารจัดการนิตยสารดนตรี. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นาดยา แววีร์คุปต์. (2548). การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการเสนอข่าวภาคค่ำ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11. รายงานโครงการ

เฉพะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)
คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ในบุญ พรวดีน. (2543). โครงสร้างการบริหารและการจัดการสถานีวิทยุข่าวที่ดำเนิน
งานเชิงพาณิชย์ (พ.ศ.2535-2542). วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์
มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผาณิต พุนศิริวงศ์. (2545). การจัดการหนังสือพิมพ์แนวหน้า. รายงานโครงการ
เฉพะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การสื่อสารภาครัฐและเอกชน)
คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรภัสสร หิรัญเจริญ. (2545). แนวทางการพัฒนาสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม
ของประเทศไทย: กรณีศึกษาโครงการไทยทีวีโกลบอลเน็ตเวิร์ค. รายงาน
โครงการเฉพะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร
สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มารีษา ออร์น. (2548). การบริหารกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ของนิตยสาร
FHM (For Him Magazine).

วีรณา ไวกนอมสัตร์. (2544). การบริหารรายการวิทยุ อ.ส.ม.ท. เพื่อชุมชน
สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. จังหวัดแม่ฮ่องสอน (F.M.99.5 M.Hz.). รายงาน
โครงการเฉพะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร
สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก. (2543). การปรับเปลี่ยนของนิตยสาร GM และ BOSS
ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต คณะนิเทศ
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร เมธีวิจัยอาวุโส สกว.2547 และ2550 ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์
ทางด้านการสื่อสารประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เคยจัดทำ
หลักสูตรปริญญาตรีทางด้านสื่อสารมวลชน ปริญญาโททางการสื่อสารเพื่อการบริหารและปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต ทางสื่อสารมวลชนรวมทั้งเคยเป็นผู้บริหารหลักสูตรดังกล่าว นอกเหนือจากงานเขียน
หลายเล่มและสอนในหลายแห่ง

วิทยานิพนธ์