

RTA4780011 ศ.สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร

การบริหารงาน สื่อสารมวลชน

ศ.ดร.สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร



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.: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัคแอนด์พรินติ้ง

(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 เพื่อให้สาระัตถะของการวิจัยมีความครอบคลุม ดกผลึก

สกว. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของงานวิจัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ทั้งในเชิงวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการนำไปใช้ในเชิงวิชาชีพขององค์การสื่อต่างๆ ในทางปฏิบัติ

ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัตติ บุญ-หลง
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

คำนำ

งานเขียนนี้เป็นงานวิจัยในระยะที่สามหรือระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย 3 ปี ภายใต้ทุนเมธีวิจัยอาวุโส ของ สกว. โครงการวิจัยทั้งสามระยะเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หลังจากที่สาขาวิชานี้ตกผลึกมาระยะหนึ่งแล้วภายใต้ชื่อโครงการที่ว่า “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร: มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน” ซึ่งผู้วิจัยได้บุกเบิกมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 และเป็นความพยายามในการแสวงหาพรมแดนของความรู้ของสาขาวิชาการบริหารการสื่อสารซึ่งในครั้งนี้จะใช้เวลาในการค้นคว้าตั้งแต่ปลายปี 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 สุวัฒน์ยากร 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 เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ใช้ในองค์การทั่วไปทั้งในองค์การแบบราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ โดยนำการสื่อสารไปเป็นเครื่องมือหรือการใช้ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการขององค์การ ส่วนในระยะที่ 3 นี้ เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะในองค์การที่ดำเนินกิจการทางด้านสื่อสารมวลชนอันได้แก่สื่อมวลชนทั้งหลายซึ่งต้องอาศัยความเป็นวิชาชีพโดยเฉพาะและเป็นอาชีพที่ได้รับการรองรับโดยรัฐธรรมนูญของไทย การศึกษาวิจัยทั้งสามระยะจะทำให้ขอบเขตของวิชาการบริหารการสื่อสารมีความครบถ้วนสมบูรณ์

สภาพปัญหา

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

สื่อสารครอบคลุมถึงเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการติดต่อสื่อสาร ระดับการสื่อสาร บุคคลที่ติดต่อด้วย 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 แหล่งเงินทุน และทิศทางของข่าว ในมิติแรกไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเงินเป็นปัจจัยต่ออุดมการณ์ในการทำงาน เพราะเจ้าของแหล่งเงินทุนในฐานะผู้หารายได้ย่อมต้องมีอิทธิพลเหนือสื่อมวลชน ซึ่งอาจทำให้สื่อมวลชนผลิตข่าวสารเอื้อต่อแหล่ง

เงินทุนอันมีผลต่อการขาดความเป็นกลางและความถูกต้องของข่าวในการเฝ้า
มองของผู้รับสาร แหล่งเงินทุนที่สำคัญได้แก่ ตลาด และรัฐ ตลาดเป็นแหล่ง
เงินทุนจากนายทุนทั้งในฐานะที่เป็นเจ้าของ ผู้ถือหุ้น และการลงโฆษณา ซึ่งเป็น
เหตุให้มีอิทธิพลต่อข่าวสารที่นำลง อย่างไรก็ตามตลาดได้ถูกนำมาผูกไว้กับคำว่า
เสรีภาพเพื่อให้เห็นถึงความชอบธรรมที่ว่าผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดความต้องการ
ทั้งที่เป็นเสรีภาพจากการสวัดไสวเอาของระบบทุนนิยม แหล่งเงินทุนอีกแหล่ง
คือรัฐ เงินทุนจากรัฐหมายถึงเงินที่ผันจากเงินของประชาชน (redistribution) มา
ให้กับสื่อมวลชนเพื่อให้ดำเนินกิจการ เงินที่ผันจากประชาชนอาจอยู่ในรูปของ
ภาษี อากร ค่าธรรมเนียม เงินบริจาค หรือเงินสบทบทุน 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

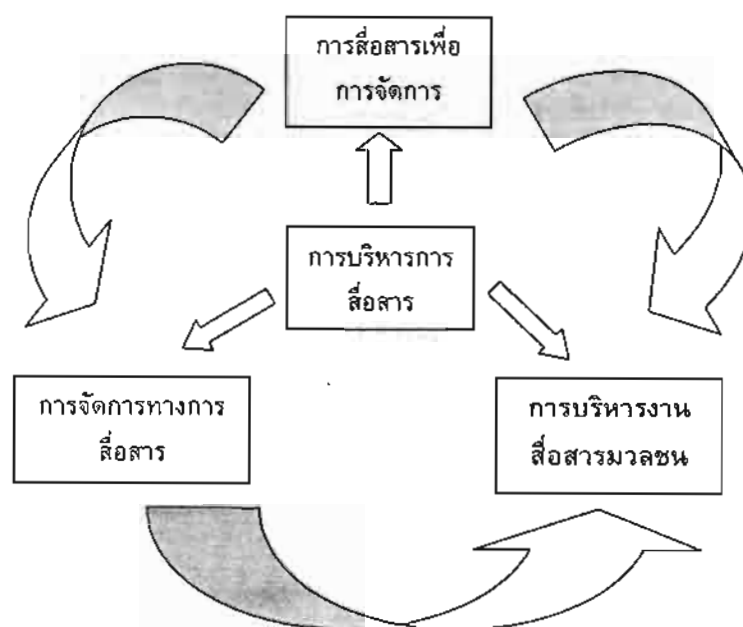


โดยปกติงานในลักษณะทั้งสามมีระดับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร งานทั้งสามอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากกรรมการผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้มาดูแล งานสำนักงานครอบคลุมงานบริหารทั่วไปและงานประจำวัน เช่น งานบุคคล งานแผน งานการเงิน-การบัญชี งานตลาด โฆษณา 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. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ 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 กลับมีการศึกษาสิ่งพิมพ์ในรูปนิตยสารน้อยมากเมื่อเทียบกับงานวิจัยทางด้านหนังสือพิมพ์ 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

หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์เป็นเพียงหนังสือพิมพ์ทางเลือกที่เสนอข่าวในเชิงลึกให้กับคนที่มีสถานภาพเศรษฐกิจสูงที่มีกำลังซื้อตามชนเมือง

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 ครอบครอง 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 กระนั้นในยุคของแตรเชอร์ BBC เกือบชวนเชื่องจากนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ก็เริ่มกลับมามั่นคงหลัง 1994 เมื่อสิ้นสุดระบบแตรเชอร์ (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) ที่บังคับเครือข่ายให้ออกอากาศโดยพึงพิงรายการจากบริษัทแม่ในช่วงเวลายอดนิยม (primetime-เครือข่ายยักษ์ของบริษัทแม่ ABC, CBS, NBC จะผลิตรายการจากห้องส่ง (studio) ของตนเพื่อแพร่ไปยังลูกข่ายให้ออกอากาศในช่วงเวลายอดนิยม (1971-1990) ซึ่งทาง FCC ต้องการให้เกิดความหลากหลายทางด้านเนื้อหาและการแข่งขันรายการอย่างเสรี) แต่ในที่สุดกฎเกณฑ์ผลประโยชน์ทางการเงินและการว่าจ้างก็ถูกยกเลิกไปในปี 1995 เมื่อมีการวิ่งเต้นจากเครือข่ายยักษ์ใหญ่ดังกล่าวให้ผลประโยชน์ยังคงอยู่กับเครือข่าย 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 รับผิดชอบการจัดพิมพ์ต้นฉบับและฝ่ายผลิต 2 รับผิดชอบแท่นพิมพ์) และฝ่ายการตลาด (ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย) ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้แก่ บุคลากรถูกซื้อตัว ประสิทธิภาพไม่เต็มร้อยของพนักงานฝ่ายโฆษณา จำนวนลดลงของลูกค้า

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

งานวิจัยการบริหารจัดการของนิตยสารอาจแตกต่างกันเล็กน้อย 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 สถานีวิทยุในเครือกองทัพเคยให้วิทยุเนชั่นดำเนินการในรูปแบบสถานีวิทยุข้าวให้ (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

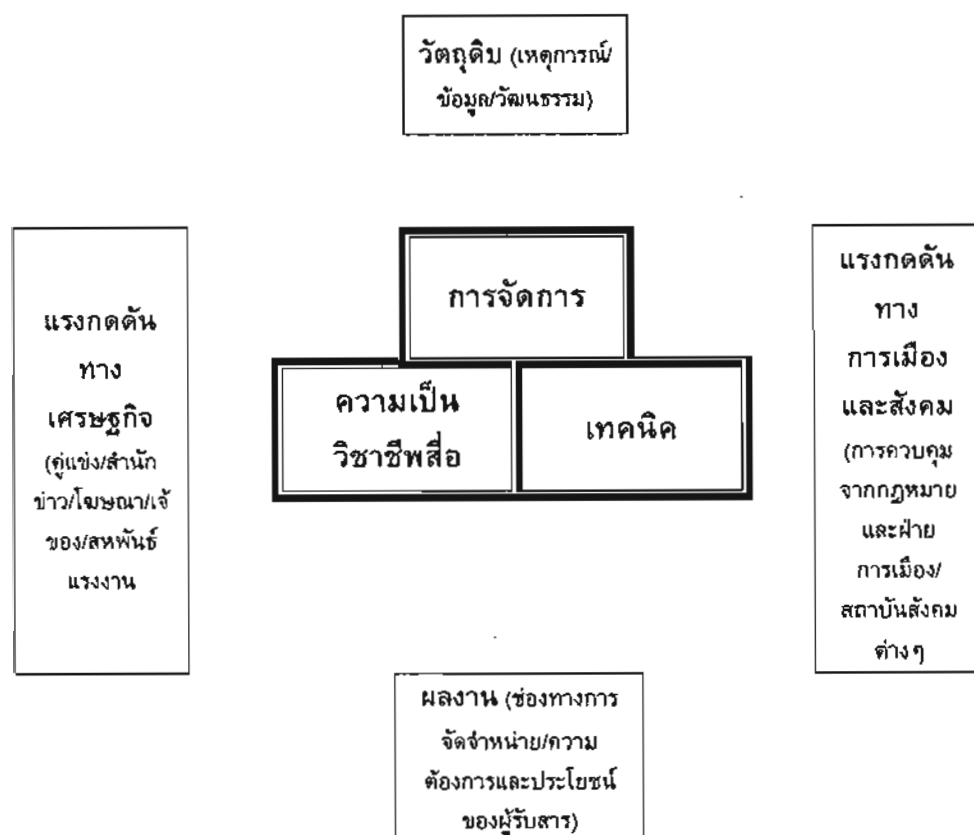
โดยสรุป จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้เห็นภาพรวม ของการค้นพบที่สะท้อนถึงพัฒนาการในการบริหารจัดการสื่อสารมวลชน โดยเฉพาะสื่อใหญ่เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุที่มีการบริหารจัดการ

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 และสหพันธ์แรงงานขององค์การ ส่วนแรงกดดันจากสังคมและการเมือง ส่วนใหญ่จะมาจากสถาบันสังคมต่างๆ และความพยายามเข้ามาควบคุมสื่อจากการเมืองและระเบียบกฎหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การของสื่อมวลชนต้องเข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ และไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างสมบูรณ์ อย่างน้อยจะต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคคล 5 แหล่งต่อไปนี้คือ สังคมเจ้าของ/ลูกค้า/ผู้จัดส่งวัตถุดิบ แหล่งข่าว พนักงานภายในองค์การ และประชาชนผู้รับสาร จึงจะทำหน้าที่สื่อมวลชนในระดับพื้นฐานได้

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

โดยสรุป โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อมวลชนมีส่วนทำให้สื่อสารมวลชนแยกไม่ออกจากแรงกดดันต่างๆ ซึ่งเป็นแรงกดดันที่มาจากหลายระดับและหลายประเภท แต่ทั้งนี้องค์การสื่อมวลชนจะรอดพ้นจากอคติในการบริหารจัดการได้ก็ต่อเมื่อพยายามทำให้ตนเองมีความเป็นนักวิชาชีพอยู่ในจิตใจตลอดเวลา

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) การบริหารทางการเงิน-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

โปรดอธิบายถึงขอบเขตของการทำงานระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม นายทุน และผู้รับสาร ที่มีอิทธิพลหรือบทบาทต่อการทำงานทั้งในแง่การสร้างกิจกรรม ปัจจัยเกื้อหนุน และอุปสรรค

8. การประเมินผลและอนาคต

มีการประเมินความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ 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
• การจดจำหัวข้อของนิตยสาร	.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 พนักงานบริหารระดับสูงมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับพนักงานในระดับล่าง 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

พนักงานหรือคนทำงานในองค์กรสื่อสารมวลชนซึ่งมีภูมิหลังข้างต้น จะปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบการบริหารงานสื่อสารมวลชนอันประกอบด้วย โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงานหรือ การจัดการทั่วไป การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง หรือเทคนิค การบริหารวารสารศาสตร์ซึ่งเป็นหัวใจในการทำงานสื่อสารมวลชน ความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยหรืองานทั้งสามที่กล่าวมา ปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนแนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต

จากการสำรวจความคิดเห็นของคนทำสื่อพบว่าปัจจัยข้างต้นที่อ้างอิงจาก แนวความคิดทฤษฎีในการบริหารองค์กรสื่อสารยังประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ 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 อาจเป็นไปได้ที่ว่าการทำสื่อไม่ได้เห็นว่าการสื่อสารมีการไหลเวียนของข่าวสารภายในมากพอที่ทำให้บรรดานักข่าวต้องพึ่งพิง หากแต่ข้อมูลข่าวสารเป็นเป้าหมายที่ต้องการนำไปสู่ผู้รับสาร

ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร ส่วนที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในการสนับสนุนการทำหน้าที่ของโครงสร้างองค์กรคือ เทคนิคการผลิต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเทคนิคการผลิตเป็นงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุนทรีย์ และองค์การสื่อสารมวลชนบางประเภทก็อาจจะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เข้ามาสนับสนุนการทำหน้าที่ในส่วนนี้ ซึ่งนักบริหารสื่อสารมวลชนอาจให้ความสำคัญในฐานะสายงานสนับสนุนเท่านั้น

โดยสรุปโครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนถูกรองรับด้วยหลักการบริหารจัดการ และความเข้าใจที่มาจากหลักการสื่อสาร แม้จะยอมรับว่ามีการเล่นการเมืองในองค์กรในขณะที่มีการตลาดเป็นหลักที่ได้รับการเอาใจใส่ไม่ต่อเนื่อง หลักการที่รองรับโครงสร้างขององค์การดังกล่าวทำให้คนทำสื่อยอมรับพฤติกรรมของคนทำงานค่อนข้างมากและเป็นหัวใจควบคู่ไปกับการทำงาน 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 ทำให้น่าจับจ้องการเงินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าเวลาให้เข้าหรือพื้นที่ที่ดีที่สุด 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 ในทางปฏิบัติองค์กรสื่อสารมวลชนจะแยกย่อยออกเป็นหลายสิบฝ่ายก็ตาม 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 เป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์มติชน

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 การวางนโยบายและแผนงาน 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 น่าสังเกตว่าความมั่งคั่งร่ำรวยขององค์กรสื่อสารมวลชนหมายถึง 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 หากการนำเสนอมาจากการปรุงแต่งของสื่อมวลชนด้วยแล้วก็ไม่ใช่วิธีการที่คนทำสื่อจะยอมรับ 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 เนื้อหาที่คนทำสื่อคิดว่าไม่ได้มีการนำเสนอมากเช่นเรื่องบันเทิงและสาระบันเทิง 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 โดยมีเนื้อหาแน่นหนักในวิถีความเป็นอยู่ของคนและประชาชาติกับความรู้และวิทยาการ 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 ในบรรดาปัจจัยภายในเหล่านี้กล่าวได้ว่านโยบาย-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 ทำให้ห้วงการสื่อสารมวลชนรวนเรเนื่องจากอุดมการณ์และแนวคิดเศรษฐกิจและการเมืองแบ่งแยกออกเป็น 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 ทั้ง ๆ ที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมน่าจะเป็นตัวการทำให้องค์การสื่อสารมวลชนต้องมีการปรับตัวตอบรับกับกระแสดังกล่าว 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 การจัดตั้งสื่อมวลชนในต่างประเทศที่ก้าวหน้าเช่นการเปิดสถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ท้องถิ่นจำเป็นต้องผ่านการจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อให้สื่อมวลชนตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะประกาศราคา แต่ในสังคมไทยไม่มีองค์การได้รับจัดการให้มีประชาพิจารณ์ในการนำเสนอรายการหรือข่าวสารของสื่อมวลชน สื่อมวลชนจึงไม่ได้รับการตรวจสอบจากประชาชนหรือสังคมอย่างเป็นทางการตามโอกาสที่กำหนดให้ อย่างไรก็ตามสื่อมวลชนยังเห็นว่าการจัดให้มีประชาพิจารณ์น่าจะเป็นทางออกทางหนึ่งต่อมาตรการในการยอมรับผิดของสื่อ ส่วนการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป (ombudsman) เป็นมาตรการในการยอมรับผิดที่สื่อมวลชนให้ความสนใจไม่มากนัก อันที่จริงเคยมีคำร้องจากสื่อมวลชนที่อยากให้มีคนกลางมาคอยตรวจสอบการทำหน้าที่ของสื่อ แต่ความคิดเช่นนี้ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

การประเมินความสำเร็จขององค์การสื่อสารมวลชนคือการวัดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการและการทำงานขององค์การ สัมฤทธิ์ผลดังกล่าวคือความสามารถของสื่อสารมวลชนที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งรอบด้านซึ่ง

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

แนวโน้มนานาคคเป็นอีกประเด็นหนึ่งในการชี้ชะตาขององค์การ คนทำสื่อเชื่อมั่นอย่างไม่น่าหนักแน่นว่าองค์การหรือสถาบันสื่อสารมวลชนจะมีความเติบโตและพัฒนาองค์การและวิชาชีพให้ดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าความเติบโตและพัฒนาของวิชาชีพนี้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ความเติบโตซึ่งทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเนื่องมาจากองค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสมากกว่าการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพราะส่วนหนึ่งสื่อมวลชนต้องใช้พลังไปกับการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ แทนที่จะนำพลังนั้นไปใช้ในการพัฒนาองค์การของตนเอง การแข่งขันระหว่างสื่อมวลชนอาจเห็นไม่ค่อยชัดในสายของประชาชนแต่ภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอจะมาจากการแข่งขันความเร็วและการไม่ตกข่วงในการนำเสนอมากกว่าการพัฒนาวงการสื่อสารมวลชนด้วยนวัตกรรม น่าสังเกตว่าสื่อมวลชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วยว่าแนวโน้มของ

สื่อมวลชนในอนาคตอาจจะอ่อนแรงไร้ทิศทาง เพราะสถาบันสื่อสารมวลชนยังคงเป็นสถาบันที่จำเป็นอยู่เสมอ

โดยสรุป การประเมินบทบาทของสื่อสารมวลชนอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับคติความโดยเฉพาการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและการหมิ่นประมาท ซึ่งสื่อจำเป็นต้องมีมาตรการในการยอมรับผิดที่อาจเกิดขึ้น มาตรการที่สำคัญที่สุดต้องมาจากความรับผิดชอบตนเองของบรรดาสื่อมวลชน ประการสำคัญที่สุดความรับผิดชอบดังกล่าวต้องตอบสนองต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารหาใช้ต่อผู้มีอำนาจและผลประโยชน์ทางการเงินเสมอไป และถูกใช้เป็นหลักในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป การจัดกลุ่มตัวแปรทางทฤษฎีพบว่า โครงสร้างขององค์กรสื่อสารมวลชนเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของคณาจารย์ควบคู่ไปกับการทำงาน 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 และการขยายเครือข่ายที่เป็นสื่อประเภทเดียวกันเช่น 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
การจัดให้มีประชากรพิจารณา	.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 งามเท่าที่ควรเป็น 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 แม้ว่าการทำงานของสื่อจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากประชาชนผู้รับสารแต่ผู้รับสารก็ไม่ใช้เป็นพลังที่แข็งแกร่งในการสนับสนุนโดยตรงต่อสื่อมวลชน

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

สื่อสารมวลชนในสังคมไทยจึงเหมือนกับรัฐอนุญาตให้มีการครอบงำผู้รับสารจากความพยายามของผู้ลงทุนที่ต้องการผูกขาดในกิจการสื่อ

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

ปัจจัยภายในองค์การ อิทธิพลของปัจจัยภายในองค์การมีผลต่อการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในบางตัวได้แก่ รายได้-สิ่งตอบแทน ขวัญกำลังใจ เทคนิคการทำงาน และบรรยากาศทั่วไปในองค์การ เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเพศชายหรือเพศหญิงไม่แตกต่างกัน นโยบายและสายงาน กับกลุ่มคนเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเพศชายหรือหญิงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ชายจะมองว่านโยบายและสายงานมีอิทธิพลต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง ในทางตรงข้ามเพศหญิงจะยอมรับว่ากลุ่มคนมีอิทธิพลต่อองค์การมากกว่าเพศชาย น่าแปลกใจที่ว่าเทคนิคการทำงานและบรรยากาศทั่วไปในองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การในบุคคลทั้งสองเพศไม่มากอย่างที่คาดคิดไว้ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์การได้แก่ สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยี-นวัตกรรม เจ้าของ-ผู้ถือหุ้น และผู้รับสารหรือผู้บริโภค ต่างมีอิทธิพลต่อเพศชายและเพศหญิงเหมือนกัน โดยเศรษฐกิจและการเมืองเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อทั้งสองเพศค่อนข้างสูง น่าสังเกตว่าคนทำสื่อทั้งสองเพศกลับไม่มองว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรม 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 โดยมาตรการในการยอมรับผิดในส่วนการจัดให้มีประสิทธิภาพ 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
การสร้างภาพพจน์ให้กับประชาชนผู้บริหาร	.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 ยกเว้นหน้าที่ขององค์การที่เกี่ยวกับการไหลเวียนของข่าวสารที่คนทำสื่อมีอายุน้อยเท่าไรก็จะยิ่งเชื่อว่าหน้าที่หลักขององค์การคือการทำให้ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนไปในองค์การ

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

หรือคุณธรรม ระเบียบกฎหมาย และลูกคำหรือคู่แข่งจะถูกพิจารณาแตกต่างกัน หากมีวัยต่างกันไป กล่าวคือ ยิ่งคนทำสื่อมีอายุน้อยลงจะยิ่งจะเห็นด้วยกับการใช้ระบบเหตุผลมากขึ้น ในทางตรงข้ามยิ่งมีอายุมากขึ้นก็จะยิ่งติดอยู่กับกฎหรือระเบียบกฎหมายมากขึ้นด้วย ส่วนลูกคำหรือคู่แข่งจะถูกยอมรับว่าเป็นสมมติคติที่สำคัญในการบริหารในคนระดับวัยกลางคนมากที่สุด

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 และคนทำสื่อในแต่ละวัยเกือบเห็นแตกต่างกันกับมาตรการการสร้างการรับผิดชอบต่อตนเองคือคนยิ่งอายุมากกลับเห็นด้วยกับมาตรการนี้น้อยลง ส่วนที่คนแต่ละวัยมีความเห็นแตกต่างกันคือมาตรการจัดให้มีผู้ตรวจสอบทั่วไป เพราะยิ่งคนมีอายุมากขึ้นก็จะยังเห็นด้วยกับมาตรการนี้น้อยลง และเฉพาะคนที่อายุน้อยในวัยเริ่มต้นทำงานจะเห็นด้วยกับมาตรการการมีสถาบันเป็นกลางขึ้นมาดูแลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับวัยอื่น ส่วนสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสื่อ คนทุกวัยจะ

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

โดยสรุป คนแต่ละวัยจะเห็นมิติการบริหารงานสารสื่อมวลชนแตกต่างกันในเรื่องการใช้หลักการเมือง หลักการสื่อสาร และหลักการตลาดต่อโครงสร้างองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารต่อการทำหน้าที่ขององค์กร ขอบเขตการสื่อสารในการวางเงื่อนไขการบริหาร 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
ปัญหางานวิศวกรรม-ช่างเทคนิค							
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-รายได้ของบริษัท	.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
ความหวังจะจินตนาการ	.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