

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

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

แต่ก็ขาดแผนปฏิบัติการ (action plan) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จุดอ่อนในเรื่องของการไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในช่อง 3 ที่มีอยู่ได้แสดงความสามารถเท่าที่ศักยภาพมีอยู่ ยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องเร่งแก้ไข หากเปิดโอกาสตรงจุดนี้ก็คาดว่าจะก้าวหน้าไปได้อีกมาก

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

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

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

สาระบันเทิงและชาวพื้มขึ้น ไม่ว่ารายการแบบผู้หญิงๆ รายการเด็ก รายการวัยรุ่นที่กำลังบุกเบิกอยู่ หรือรายการผู้ชายโดยที่ไม่ต้องเป็นรายการประเภทกีฬา

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

ที่จริงรัฐมนตรีบางท่านพยายามทำให้ช่อง 11 เป็นหน่วยงานพิเศษเช่น SDU ที่มีความสามารถจะบริหารงานด้วยตัวเองได้ เพราะรัฐมนตรีเหล่านั้นมองเห็นว่าการบริหารช่อง 11 หากความคล่องตัวไม่ได้ในการทำงานด้านสื่อสารมวลชนที่ต้องรองรับประมาณ แต่หลังรัฐประหารกันยายน 2549 โครงการ SDU ของช่อง 11 ต้องเก็บพื้นฐานไปทั้งที่รัฐบาลทักษิณได้ทำเรื่องขออนุมัติคณะรัฐมนตรีแล้ว

ยุทธศาสตร์เป็นไปตามความเป็นสื่อมวลชนของรัฐ โดยวางเป้าหมายไปสู่ความเป็นสื่อสาธารณะ ถ้าช่อง 11 จะไปเป็นสื่อสาธารณะ คงต้องศึกษาการเป็นสื่อสาธารณะให้ชัดเจน หาใช้สื่อสาธารณะเพื่อสาธารณะอย่างเดียวเพราะทุกวันนี้รายการที่มีอยู่ก็เป็นสื่อเพื่อสาธารณะอยู่แล้ว แต่ว่าความเป็นสื่อสาธารณะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการด้วยตัวกองทุนมากกว่า มิฉะนั้นสื่อมวลชนก็ไม่สามารถดำรงความเป็นอิสระได้ หากยังคงผูกติดอยู่กับรัฐบาลก็ต้องทำเพื่อนายทุนนักการเมืองอย่างแน่นอน ปัญหาอยู่ที่ว่ากองทุนมีรายได้มาจากทางไหน บริสุทธ์มากพอกจากอิทธิพลหรือไม่ และมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดหากมาจากการเก็บภาษีโดยไม่ผ่านกระบวนการของสำนักงานประมาณเพื่อจะได้หลุดพ้นจากการกำกับดูแลของรัฐบาล โดยยังคงทำหน้าที่ให้รัฐบาลและสามารถตรวจสอบรัฐบาลได้อย่างแท้จริงในนามของประชาชน ในปัจจุบันสังคมพยายามถามหาสื่อสาธารณะของประชาชน แต่ก็ยังมองไม่เห็นวี่แวงสื่อไหนที่เป็นของประชาชนอย่างแท้จริง เพราะกองทุนแต่ละกองทุนมักมีวัตถุประสงค์แอบแฝงเพื่อผลประโยชน์ในรูปใดรูปหนึ่ง ซึ่งยังคงไม่เห็นทางที่จะดำเนินไปแบบ BBC ทางออกที่เห็นคือการเป็นสื่อเสรีที่จำกัดการโฆษณา กล่าวคือ เป็นสื่อสาธารณะที่อาจหารายได้ด้วยตัวเองโดยการให้มีโฆษณาอย่างพอเหมาะพอควรเพราะวัตถุประสงค์ไม่ได้ทำสื่อเพื่อธุรกิจ เช่น อาจมีการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของการโฆษณาว่าควรอยู่ในระดับใด จะแบ่งในช่วงไพม์ไทม์อย่างไร หรือกำหนดว่าสินค้าที่จะมาโฆษณานั้นต้องเป็นสินค้าประเภทไหน สินค้าประเภทไหนที่ห้ามโฆษณา โดยไม่ต้องกำหนดอยู่เพียงว่าต้องโฆษณาได้แต่เพียงภาพลักษณ์หรือห้ามบอกสรรพคุณของสินค้านั้นๆ เหมือนในปัจจุบันนี้ หากเป็นสื่อเสรีที่จำกัดการโฆษณาก็น่าจะบริหารจัดการได้ ประการสำคัญคณะกรรมการบริหารที่จะทำให้ช่อง 11 เป็นสื่อเพื่อสาธารณะต้องไม่ผูกติดอยู่กับกลุ่มอำนาจใดอำนาจหนึ่งทั้งการเมืองระดับชาติ ระดับภูมิภาคหรืออำนาจการเมืองท้องถิ่น หรือ NGO กลุ่มใด

กลุ่มหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพลหรือกลุ่มนายทุนใหม่ๆ ไม่เช่นนั้นจะเป็นเพียงการเปลี่ยนถ่ายผลประโยชน์ไปสู่กลุ่มใหม่ทำให้ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามถ้าจะให้ช่อง 11 หลุดออกจากระบบราชการไปเลย ก็เชื่อแน่ว่า เมื่อรัฐไม่มีสื่อโทรทัศน์ที่คอยเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมของตัวเอง ไม่นานก็ต้องสร้างสถานีโทรทัศน์ใหม่ขึ้นมาอีกซึ่งมันก็จะวนปัญหากลับมาที่เดิม เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุเพื่อการศึกษา พอตั้งขึ้นมาแล้ว ไม่ได้ ได้รับความนิยมนัก ดังนั้นที่จะให้มีภาคบันเทิงเข้ามาเพื่อสร้างรายได้ให้สถานี เนื่องจากเป็นธรรมชาติของสื่อทุกสื่อ เมื่อออกอากาศแล้วก็อยากจะให้ตนเองนั้น เป็นที่สนใจของผู้ชมผู้ฟัง ดังนั้นในทางปฏิบัติที่เป็นไปได้อาจจำเป็นให้อยู่ในระบบราชการ เพียงแต่ให้มีระเบียบการบริหารจัดการนอกระบบราชการก็เชื่อว่า จะสามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ระดับหนึ่ง กล่าวคือ การเป็นสื่อเพื่อประชาชนและโดยประชาชน หากประชาชนผู้ฟังรู้สึกถึงการเป็น เจ้าของสถานี ก็จะทำให้ห่วงแหนทั้งที่อยากเห็นและไม่อยากเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับ หน้าจอ โดยเฉพาะประชาชนในต่างจังหวัดจะผูกพันกับ สทท.ภูมิภาค ที่นำเสนอ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการ เข้าไปนั่งอยู่ในใจของประชาชนผู้ชม และรับทราบทุกวันประชาชนจะต้องดู ช่อง 11 เพื่อจะได้รับประโยชน์ดี ๆ แก่ตน ในทางปฏิบัติผู้บริหารสถานีมาจากระบบอาวุโสที่ใกล้ชิดกับผู้ใหญ่ ทำให้ผู้บริหารสถานีขาดจุดยืนและขาด ยุทธศาสตร์ที่เป็นของตนเองเนื่องจากมาจากการแต่งตั้งจากระบบพวกพ้อง มากกว่าความสามารถ การประชุมประจำเดือนก็ขาดวาระที่จะสะท้อนถึงนโยบาย ของสถานีรวมถึงการไม่ให้ความสำคัญเมื่อกรรมการซักถาม ดังนั้นจุดแข็งของ สถานีซึ่งมีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ตามศักยภาพที่มี โดยเฉพาะจุดแข็งในการมี เครือข่ายครอบคลุมภูมิภาคต่าง ๆ สถานีในจังหวัดที่มีการส่งสัญญาณรายการที่ ตนเองผลิตเช่น ที่จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัด พิษณุโลก จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดภูเก็ต จังหวัด ยะลา และจังหวัดตรัง ล้วนแต่เป็นสถานีจริง ๆ ที่สามารถผลิตรายการที่สนองตอบ ต่อท้องถิ่นได้ และหลายรายการก็ยังผลิตส่งมาที่กรุงเทพฯ แต่ในทางกลับกันทาง สถานีกรุงเทพฯ ยังไม่ได้ใช้ยุทธศาสตร์กับเครือข่ายเหล่านี้เลย สถานีทุกจุดใน ประเทศไทยมีห้องบันทึกรายการอยู่ด้วยและมีบุคลากรครอบคลุมอยู่ทุกพื้นที่มาก

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

ประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยราชการต่างๆ เพื่อแลกกับการหารายได้อย่างถูกต้องจากหน่วยราชการด้วยกัน

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

นอกจากนี้จุดอ่อนของช่อง 11 อยู่ที่ระบบบริหารยังติดระเบียบราชการและการอุปถัมภ์ความไม่แน่นอนของระบบการเมืองเนื่องจากการเมืองเข้ามาแทรกทำให้ขาดจุดยืนและขาดการต่อเนื่องในการบริหารจัดการ นอกจากนี้งบประมาณที่ได้จำกัดและการมีระบบการบริหารเงินที่ไม่คล่องตัว งบประมาณที่ได้สามารถจะผลิตรายการได้ไม่นาน อีกทั้งผู้บริหารไม่มีอำนาจในการสั่งจ่ายเงินได้ทันทีในการจัดจ้างจัดซื้อที่ต้องผ่านกระบวนการกว่าจะรู้ผลก็ผ่านไปหลายเดือน โอกาสของช่อง 11 สูญเสียจากการที่นักบริหารไม่สามารถมองถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของช่อง 11 และไม่สามารถเข้าถึงตลาดเป้าหมายและวิธีการเปิดรับ

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

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

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

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

การที่ผู้บริหารไอทีวีกล่าวนโยบายเช่นนี้เพราะไอทีวีขณะคิดจากอนุญาตโดดูลการ เลย์ปรับช่วงเวลาที่คนนิยมดูให้มีบันเทิงแทรกเข้าไป แต่เนื้อหาจากนโยบายของผู้บริหารคือความต้องการจะขยายฐานคนดูของไอทีวี ในที่สุดต้องปรับช่วงเวลาที่คนนิยมดูให้กลับไปเหมือนเดิมหลังจากที่แพคดีในศาลปกครองสูงสุด กลยุทธ์ในการทำงานของไอทีวีในเรื่องการวางผังรายการจะมี

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

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

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

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

โดยสรุป สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบาย สถานีได้อย่างชัดเจนตั้งอยู่บนความเป็นจริง โดยการตัดสินใจเพื่อการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรทำได้รวดเร็วเช่นการหันมาเล่นกับข่าวอย่างจริงจัง ความรวดเร็วและความทันสมัยสามารถใช้จุดนี้เป็นจุดขายที่ใช้

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

บทสรุป

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

ด้วย ซึ่งภาพลักษณ์แตกต่างไปจากเดลินิวส์ในการเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีจุดยืนไม่ เป็นศัตรูกับผู้ใด วางตัวเป็นกลาง ยึดหลักในเรื่องความเที่ยงธรรมและความจริง จากทุกฝ่าย จนเป็นหนังสือพิมพ์หัวสีที่ไม่ค่อยมีสีสัน เพราะหลักของเดลินิวส์ ต้องการความไว้วางใจที่ผู้อ่านมอบให้แก่คนทำเดลินิวส์กล่าวคือ ไม่ได้เชื่อในตัว ชาวแต่เพราะไว้วางใจในความเป็นเดลินิวส์ เดลินิวส์เป็นหนังสือพิมพ์ที่ทำออกมา ให้คล้ายห้างสรรพสินค้าที่มีเนื้อหาที่หลากหลายตามกลุ่มผู้อ่าน การที่เดลินิวส์ เป็นหัวสีจึงแยกไม่ออกจากการนำเสนอข่าวสารบางประเภทซึ่งเป็นที่สนใจของ ตลาดเช่น ไบ์หวาย แต่จุดแข็งที่แท้จริงอยู่ที่การนำเสนอข่าวกีฬา และการนำเสนอ ความรู้ต่าง ๆ ในระดับชาวบ้าน หนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นฐานเศรษฐกิจมี ยุทธศาสตร์แตกต่างกันโดยเฉพาะรายได้หลักกว่าครึ่งมาจากการขายพื้นที่ โฆษณา กลุ่มลูกค้าโฆษณาของฐานเศรษฐกิจจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้า จากบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อลงโฆษณาโดยตรง ลูกค้าในกลุ่ม สัมภาษณ์ซึ่งเป็นการโฆษณาเบ็ดเตล็ด และกลุ่มลูกค้าที่เป็นโฆษณาย่อยซึ่งเป็น โฆษณาชิ้นเล็กๆ ที่กระจายอยู่ตามหน้าต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มทางบริษัทจะสร้าง ความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน การส่งเสริมการขายเพื่อประชาสัมพันธ์ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจไม่ค่อยได้ทำแบบ above the line ที่มีการโฆษณา ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมาตรฐานทั่วไป แต่จะใช้อย่าง ต่อเนื่องกับวิธี below the line โดยเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในส่วนของ คนอ่าน ฐานเศรษฐกิจได้สร้างศรัทธาให้กับคนอ่าน เพราะข่าวทุกชิ้นที่นำเสนอ ต้องผ่านการตรวจสอบที่มาที่ไปของข้อมูล มีการยืนยันประเด็นที่นำเสนอ มีการ ตรวจสอบข่าวจากแหล่งข่าวอ้างอิงอื่นๆ ส่วนใหญ่ข่าวที่นำเสนอออกไปจะข่าว เชิงสอบสวนซึ่งพยายามอธิบายรายชื่อนามในแง่มุมต่างๆ ให้มีความชัดเจน นำเชื่อถือได้ด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์โดยจะให้ความสำคัญดังกล่าวมากกว่าการ เน้นความสดของข่าว ส่วนหนังสือพิมพ์เฉพาะทางเช่นสยามกีฬา ได้ย่ำถึงกล ยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่ สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลา และมีจุดแข็งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ก่อนใครๆ ในแง่กีฬา เพราะคนที่อ่านสยามกีฬาก็จะเป็นคนรุ่นใหม่รวมไปถึงกลุ่ม นิสิตนักศึกษาด้วย บุคลากรของสยามกีฬาต้องสามารถตามเจาะทุกประเด็นข่าว ที่เกิดขึ้นในโลกไม่ใช่เพียงแค่การเจาะทางอินเทอร์เน็ตแต่ผู้สื่อข่าวต้องเกาะขอบ

สนามกีฬาจริง ความน่าเชื่อถือดังกล่าวดังสะท้อนถึงการได้รับเชิญเป็นทางการทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศมากกว่าหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไปให้เข้าไปร่วมในกีฬาระดับโลก

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

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

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

สถานีโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นสถานีเอกชนที่มีการวางแผนเชิงนโยบายได้อย่างชัดเจนตั้งอยู่บนความเป็นจริง สามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนทิศทางองค์การทำได้รวดเร็วเช่นการหันมาเล่นกับรายการข่าวอย่างจริงจัง สามารถแข่ง

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

การบริหารสำนักงาน

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

การบริหารงานสำนักงานขององค์กรสื่อหนังสือพิมพ์

การทำงานทางด้านสื่อต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำสื่อและจรรยาบรรณในการทำงาน แต่วิถีชีวิตและกิจกรรมที่ทำในองค์กรย่อมต้องเข้าใจแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กรโดยรวม แม้จะต้องตระหนักถึงวิชาชีพทางด้านสื่อสารมวลชนแต่ไม่สามารถปฏิเสธฐานะที่เป็นพนักงานคนหนึ่งในองค์กรที่ต้องติดต่องานกับฝ่ายสำนักงานไม่ว่าในแง่ระเบียบ สวัสดิการ

บทลงโทษ หรือค่าตอบแทน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คนทำสื่อจำเป็นต้องทราบตั้งแต่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในองค์กรสื่อ

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

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

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

สิ่งพิมพ์ของบริษัทมติชนให้นานที่สุด นอกจากหนังสือพิมพ์มติชนเช่น ข่าวสด ประชาชาติ ศิลปวัฒนธรรม เทคนิคชาวบ้าน และเส้นทางเศรษฐกิจ สื่อหนังสือพิมพ์ต้องพยายามฉีกตัวเองไปหาข่าวในเชิงลึกเฉพาะมากขึ้น โชคดีที่สื่อโทรทัศน์มีข้อจำกัดในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากรฝ่ายข่าว และข้อจำกัดในเรื่องสิทธิเสรีภาพในการรายงานและการวิพากษ์วิจารณ์ยังน้อยกว่าของสื่อหนังสือพิมพ์ เพราะถูกภาครัฐจำกัดอยู่ แม้จะมีการแข่งขันแต่ยังไม่รุนแรงเพราะยังมีการประสานงาน และการเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน แม้กับหนังสือพิมพ์ด้วยกันอาจดูมีการแข่งขันแต่ก็ไม่ได้มีความขัดแย้งกัน ธุรกิจของมติชนมีเครือข่ายเฉพาะในกิจการสิ่งพิมพ์ การลงทุนข้ามสื่อเคยมีหรือเคยเชิญชวนให้ผลิตรายการส่งไปให้โทรทัศน์ทั้งในระบบทั่วไปและในระบบบอกรับสมาชิกแต่ไม่ประสบความสำเร็จเช่นธุรกิจสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์มั่นคงจึงมีการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอแต่ก็ต้องต่อสู้กับความดึงดูดใจให้มาอบรม นอกเหนือการทำงานให้กับสังคมเช่นโครงการช่วยเหลือโรงเรียนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และการสร้างห้องสมุด เป็นต้น การทำงานที่สัมพันธ์กันอย่างรอบด้านทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีทำให้อัตราการคืนหนังสือพิมพ์ไม่มากนัก ความขัดแย้งถูกแก้ไขในการบริหารระดับต้น มีเงินรายได้มากพอในการให้รางวัลและสวัสดิการ มีอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ การลงโทษยังขาดความเข้มงวด การที่ผู้บริหารระดับสูงในการบริหารจัดการงานทั่วไปบางคนเติบโตมาจากกองบรรณาธิการมาก่อนทำให้เห็นความสำคัญของหน่วยงานสำนักงานมากขึ้นไม่ว่าในเรื่องพัสดุคงคลัง การจัดการบุคคล หรือเทคโนโลยี ทำให้สามารถประสานงานทั้งฝ่ายกองบรรณาธิการ โรงพิมพ์ และสำนักงานได้อย่างชัดเจน บางคนโตมาจากฝ่ายโฆษณา (ซึ่งเป็นการกิจหลักในการหารายได้) บางคนโตมาจากฝ่ายจัดจำหน่าย และบางคนโตมาจากกองบก. เมื่อมาเป็น CEO ของบริษัทจะต้องมีความสามารถในทางธุรกิจ แม้กองบก.จะมีความสำคัญมากที่สุด แต่กรรมการผู้จัดการจำนวนน้อยคนที่เติบโตมาจากสายนี้เพราะยังขาดมุมมองในทางธุรกิจและติดกับมุมมองแบบบรรณาธิการแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ได้รับความเคารพมาก ความสำเร็จของมติชนเห็นได้จากเสถียรภาพจากยอดจำหน่ายนับแสนฉบับ มูลค่าหุ้นเปลี่ยนแปลงไม่หวือหวาส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นไว้

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อวิทยุสื่อสาร

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

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

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

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

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

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

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

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

ทางนิตยสารไม่สามารถมีจำนวนหน้ามากเกินไป อันนี้เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดให้อัตราราคาของโฆษณาจำเป็นต้องมีราคาสูง เพราะเป็นหนังสือที่เป็นภาพลักษณ์ให้กับประเทศและการบินไทย การหาโฆษณาไม่สู้ยากนัก เพราะส่วนใหญ่ลูกค้ารู้จักดีอยู่แล้ว

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อวิทยุ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

สำหรับบริษัท อาร์ เค มีเดีย เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านสื่อ รับนโยบายและขึ้นกับบริษัทแม่ อาร์เคอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีการแบ่งตลาด

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

ธุรกิจเช่น เนชั่น กรู๊ป ทำอยู่ เพราะสามารถขายสื่อเป็นแพ็คเกจได้ แต่ต้องเป็นสังคมที่มีสถานการณ์ของสื่อที่นิ่งและชัดเจนกว่านี้

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

เนื้อหาของรายการมาจากงานวิชาการและจากการจัดรายการเองด้วย เนื้อหาที่ออกอากาศแล้วคิดว่าน่าสนใจจะเก็บไว้ในเซิร์ฟเวอร์ เนื่องจากสำนักส่งเสริมฯ ทำหน้าที่เผยแพร่อยู่แล้ว สามารถดึงนักส่งเสริมมาช่วยงานได้เช่นอยากรู้เรื่องการเลี้ยงปลาตกสามารถคลิกดูเป็นวิดีโอได้ หรือใครเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องมะม่วงจะคอยตอบคำถามผ่านเว็บบอร์ดให้ หรือเดิมเคยมี 1382 เป็นเบอร์โทรศัพท์ซึ่งโทรฟรีเข้ามาจะมีคนคอยตอบคำถามให้กับเกษตรกร นอกจากนี้ยังมี

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

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

อย่างมาก การเป็นสถานีวิทยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำให้ทางสถานีต้องรักษาภาพลักษณ์โดยตระหนักในจริยธรรมและคุณธรรมซึ่งมีคณะกรรมการประเมินคุณภาพรายการโดยมีนิสิตเข้ามาช่วยในการสำรวจข้อมูลโดยสอบถามจากโทรศัพท์และทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้รับฟังเสียงสะท้อนจาก "กิจกรรมพบผู้ฟัง" ซึ่งจัดมา 3 ปีแล้ว เช่น โกงสุตท้ายสำหรับเด็กมัธยมปลายที่จะเข้าสอบเอ็นทรานซ์ กิจกรรมร่วมกันกับผู้ผลิตรายการคล้ายแฟนคลับ (มีคนเข้าฟังถึง 10 รอบๆละ 5,000 คนโดยประมาณจากทั่วประเทศ) กิจกรรมพบผู้จัดรายการ "สุขกันเถอะเรา" และจัดให้มีการไปท่องเที่ยว ไหว้พระ แดวอยุธยา 9 วัด เป็นต้น ซึ่งในระหว่างการจัดกิจกรรมเป็นการรับฟังเสียงสะท้อนต่อสถานวิทยุไปในตัวด้วย ในการดูแลสถานีวิทยุต้องคำนึงถึงความสำคัญของทุกปัจจัย ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะนำมาซึ่งระบบทางการเงิน การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างองค์การให้เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยรายได้ตามนโยบายเพียงให้สามารถดำรงตัวเองให้อยู่ได้เท่านั้น รายได้ไม่ได้เป็นส่วนสาระสำคัญไปกว่าคุณภาพ เพราะว่าบางรายการของสถานีวิทยุถึงนายทุนมีเงินก็เข้ามาซื้อเวลาไม่ได้ถ้าไม่ตรงตามนโยบาย มันอาจจะกระทบทำให้ไม่ได้รายได้ในส่วนนั้น แต่มันก็ทำให้สถานีรักษาชื่อเสียงและรักษาคุณภาพ ปัญหาของรายได้น่าจะมาจากการเกิดของสถานีวิทยุชุมชนจำนวนมาก เพราะเม็ดเงินทางด้านโฆษณาเมื่ออยู่เท่าเดิม แต่สถานีวิทยุมีจำนวนมากขึ้นหลายเท่า ทั้งค่าคอมมิชชั่นมีสัดส่วนน้อยกว่าหน่วยงานธุรกิจอื่นๆ แต่ต้องยอมรับว่าจะเหมือนกับสื่ออื่นไม่ได้ อาจต้องยอมรับว่าสถานีไม่ได้พนักงานขายที่ดีที่สุดมาอยู่ด้วย แต่ได้คนที่มีความรู้และจริยธรรมที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด หากเริ่มต้นวัดกันที่การตลาด พนักงานย่อมคาดหวังจะได้รับโบนัสตามเปอร์เซ็นต์ของผลงาน ผลกระทบจากแรงกดดันจะตามมาทุกทาง ทางสถานีต้องอธิบายให้พนักงานฟังว่าบุคลากรที่สถานีต้องการเป็นแบบที่อยู่ร่วมกันได้ในองค์การ ความสำเร็จมาจากการตลาดอยู่ในลำดับหลังๆทำให้ผลกระทบที่ตามมาจะรุนแรงน้อยลง ดังนั้นการตลาดไม่ได้กระทบต่อผู้ผลิตรายการ เพราะที่เน้นเสรีภาพในการผลิตรายการ และผลิตรายการตามความต้องการของผู้ฟัง หรือสิ่งที่เป็นนโยบายของผู้บริหารที่คาดว่าน่าจะทำให้มีปรากฏการณ์นี้แพร่ไปในสังคม เช่น การมีรายการสารคดีเฉลิมพระเกียรติตามเหตุการณ์ที่ควรจะเป็นในปี 2549 หรือ 2550 เปิดผังรายการ คำพ่อ

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

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

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

การศึกษาที่ยังเป็นรูปแบบราชการเต็มตัวต้องประสบปัญหากับจำนวนข้าราชการลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นงานเร่งด่วนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการว่าจ้างบุคคลข้างนอกเข้ามาทำงานเหมา

การบริหารงานสำนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์

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

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

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

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

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

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

มาขอหน้ากระดาษจากสถานี แต่ผู้บริหารไม่มีนโยบายนี้คงใช้สื่อนำจอโทรทัศน์ช่อง 3 เป็นตัวสื่อสารออกไป ดังนั้นจะเห็นว่าช่อง 7 มีข่าวมากกว่าทางช่อง 3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินทั้งผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลให้เมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันแล้วไอทีวีถือว่าอยู่ในขั้นดี เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นทั่วไปอยู่ในขั้นมาตรฐาน ส่วนสถานีช่อง 11 ประสบปัญหากับการทำงานที่อยู่ในระเบียบของราชการ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานองค์การด้านสื่อไม่สามารถจะบริหารควบคู่ไปกับการทำงานที่มีระเบียบของข้าราชการเป็นตัวกำหนดได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดความอ่อนแอทางวัฒนธรรมของช่อง 11 โดยเฉพาะความไม่สามัคคีกันหรือไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นราชการ

บทสรุป

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

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

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

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

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีเป็นกลุ่มงานที่มีบทบาทในองค์การสื่อสารมวลชน โดยจะศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในส่วนนี้ทั้งในแง่หลักคิดและการปฏิบัติงานซึ่งพนักงานที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้มักมาจากสายวิศวกร เทคโนโลยีเขียนและช่างเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงพิมพ์ในกรณีของสื่อสิ่งพิมพ์ และห้องส่งหรือสถานีออกอากาศในกรณีของสื่อวิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของสื่อหนังสือพิมพ์

งานวิศวกรรมและเทคโนโลยีของหนังสือพิมพ์มีดิชนไม่ได้แตกต่างจากที่อื่น ซึ่งงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีที่ถือเป็นเรื่องใหญ่ของสิ่งพิมพ์คือการซื้อแท่นพิมพ์ ส่วนมากจะส่งพนักงานไปดูงานเกี่ยวกับการแสดงทางการพิมพ์ที่เยอรมันหรือสิงคโปร์ ช่างโรงพิมพ์มีหน้าที่ทางการพิมพ์ ไม่มีการวิจัยและพัฒนา แก้ปัญหาไปตามปัญหาที่พบ แต่ก็เก็บเป็นสถิติไว้เหมือนกัน แต่ทั้งนี้ก็พยายามติดตามนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทดังเช่นการใช้คอมพิวเตอร์ในระบบ e-printing เพื่อควบคุมประสานงานทั้งระบบการพิมพ์ ระบบก่อนการพิมพ์ ระบบภาพขาว และระบบภาพต่างๆ ที่ใช้ออนไลน์โดยไม่ใช้ฟิล์มสามารถส่งข่าวในขั้นตอนเดียวไปถึงโรงพิมพ์โดยไม่ต้องใช้ฟิล์ม การพัฒนาดังกล่าวต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง เพราะการลงทุนแท่นพิมพ์มีมูลค่ามหาศาล หากใช้งานไม่เต็มประสิทธิภาพเงินทุนจะไปจมอยู่ที่แท่นพิมพ์ ยิ่งหากเป็นเงินกู้ยืมก็ต้องจ่ายดอกเบี้ยสูง แท่นพิมพ์ต้องใช้ให้เต็มศักยภาพและต้องใช้ให้นานที่สุดเท่าที่ทำได้ แม้ว่าช่องทางการลงทุนจะมีหลายทางทั้งจากการกู้ และการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ แต่มีดิชนเลือกที่จะค่อยเป็นค่อยไปไม่ได้ระดมทุนหรือกู้เงินตั้งแต่ฟองสบู่แตก เพราะเทคโนโลยีก้าวหน้าไปเร็วกว่าเงินทุนที่ไหลลงไปในทางด้านนี้ กระนั้นเงินที่เก็บออมไว้มีกว่าห้าร้อยล้านบาท ได้เอาไปลงทุนโรงพิมพ์ใหม่ประมาณครึ่งหนึ่ง ส่วนใหญ่ผู้บริหารเลือกที่จะนำไปพัฒนาบุคลากร

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

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

ว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวาง
จัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งเข้าข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อนิตยสาร

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

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

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

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

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อวิทยุ

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

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

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

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

การใช้คอมพิวเตอร์แต่สำหรับคนอายุมากจะเชื่อฟังต้องคอยจดบันทึกช่วยจำไว้ว่าต้องทำอะไรบ้าง และลองทำ เพื่อให้เกิดความความชำนาญ

โดยสรุป สถานีวิทยุกระจายเสียงมีข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยียกเว้นสถานศึกษา ดังเช่นสถานวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้องส่งไม่มากอย่างที่ควรเป็นเนื่องจากสวท.เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์จึงได้งบประมาณน้อยไปด้วยสถานวิทยุสมท.มีแผนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีน้อยมากแทบไม่มีเลย ซึ่งไม่แตกต่างไปจากสถานีกองทัพบก ยิ่งเป็นผู้เช่าสัมปทาน เช่นบริษัท อาร์ เค มีเดีย ซึ่งรับสัมปทานมา ยังต้องซ่อมอุปกรณ์ของสถานีเองเพราะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้เนื่องจากต้องออกอากาศและต้องขายโฆษณา นอกจากนี้ไม่สามารถลงทุนมากเพราะไม่ทราบว่าจะได้ต่อสัมปทานหรือไม่ แต่สถานวิทยุขนาดเล็กเช่นสถานวิทยุจุฬาหรือสถานวิทยุมก.มีความตื่นตัวต่อเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา พยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาเพราะความสามารถของบุคลากรรองรับปัญหา คลื่นที่ออกอากาศเฉพาะของวิทยุศึกษาได้ปรับสตูดิโอที่ออกอากาศเป็นอุปกรณ์ดิจิตอลใหม่หมดแล้วเพื่อที่จะให้สามารถที่บันทึกบนฮาร์ดดิสและใช้ซอฟต์แวร์ช่วย มีห้องตัดต่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย

การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิคของสื่อโทรทัศน์

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

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

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

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

ประชาชนกลุ่มนี้จะต้องไปซื้ออุปกรณ์เพิ่มคือตัวแปลงสัญญาณภาพที่เป็นดิจิทัล (Digital Receiver) มาพ่วงในราคา 5-6 พันบาท

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

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

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

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

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

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

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

โดยสรุป ในการทำงานของฝ่ายเทคนิคของช่อง 3 จะมีการประชุมคณะกรรมการเทคนิคซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกหน่วยอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของช่อง 3 ต่อปัญหาทางด้านเทคนิคเช่น

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

บทสรุป

องค์กรหนังสือพิมพ์ทุกฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูงจนค่าใช้จ่ายทางด้านนี้เป็นทางเลือกสุดท้ายหากหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยามกีฬาได้แยกโรงพิมพ์แยกส่วนออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือกชนิดของกระดาษพร้อมทั้งพิจารณาการลดต้นทุนประกอบด้วย ซึ่งในแง่การลงทุนระบบทางด้านเทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้ให้คุ้มก่อน ถ้ามันพอไปได้ไม่ทำให้เสียหายก็ต้องหาทางใช้ไปก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้องตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยจากคู่แข่งมากกว่า ยกเว้นหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาวอินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางจัดหน้า จัดรูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที องค์กรนิคมสารมี

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

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

บทที่ 4

ความเคลื่อนไหวในการบริหารองค์การ สื่อสารมวลชน II

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

การบริหารงานวารสารศาสตร์

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

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การ หนังสือพิมพ์

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

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

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

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

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

เปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่น เพิ่มโตช้ามากขึ้นดังตัวอย่างการเพิ่มโตช้าสวัสดิ์ หรือจากโตช้าการเมืองซึ่งไม่มีหน้าข่าวมา มีหน้าข่าวการเมืองรองรับโตช้าด้วย หรือหน้าการศึกษา หน้าประชาชนซึ่งเป็นข่าวสลับพิเศษ ทำให้การทำข่าวด้วยอุดมการณ์ต้องเป็นการทำข่าวที่น่าสนใจซึ่งตอบสนองต่อสาธารณชนด้วยด้วยเหตุนี้นักข่าวจึงต้องมีความไวในการจับกระแส การมีประสบการณ์ที่สั่งสมมา จะช่วยให้สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น นักข่าวต้องอยู่กับความเคลื่อนไหวยกเว้นไม่เข้าใจในข่าวสารนั้นจริงๆ การที่มติดชนเสนอข่าวในแบบฉบับของตัวเองจึงไม่ค่อยมีคู่แข่งที่ชัดเจน คนภายนอกอาจดูว่าใกล้เคียงกับไทยโพสต์แต่อันที่จริงมีวิธีการนำเสนอไม่เหมือนกัน ความน่าเชื่อถือของผู้อ่านต่อข่าวมติดชนและความ เป็นมืออาชีพของมติดชนทำให้มติดชนต้องแข่งขันกับตัวเองเพื่อให้ข่าวแม่นยำ เป็นกลาง ถูกต้องเที่ยงตรงที่สุดซึ่งเป็นหัวใจในการทำงานของมติดชน (เรื่องทำนองเดียวกันเมื่อต้นปี 2547 ทำให้บรรณาธิการบางกองโพสต์ถูกย้ายให้ไปบริหารสำนักงานแทน) ในบางครั้งมีผู้มองว่ามติดชนเข้าข้างพรรคนี้ พรรคนั้น พรรคนี้ แต่ความจริงเป็นผลมาจากการทำหน้าที่ที่ทักท้วงรัฐบาลจนทำให้ถูกมองว่าเข้าข้างพรรคการเมืองฝ่ายค้าน ซึ่งก็อาจกระทบในเรื่องการลงโฆษณา แต่ยอดขายก็ไม่เคยตกจากเดิม การทำข่าวให้ได้ดีจึงมีการนำเอาข่าวของมติดชนไปอ่านหรือเล่าข่าวทางโทรทัศน์ แต่ก็ไม่ใช่ปัญหาเพราะว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากคนที่ไม่ใช่อยู่ในฐานะคู่แข่ง ปัญหาหลักอยู่ที่ว่าเมื่อมีการนำเรื่องที่สังคมสนใจมาเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต หากมีคนเข้าไปโพสต์กันมาก มักจะถูกกล่าวหาไปละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการอ้างข้อเขียนของมติดชนไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง แต่กระนั้นก็ต้องเข้าใจว่าเป็นผลจากการที่สังคมไม่หยุดนิ่งจึงคงมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

เส้นทางการเติบโตสายนักข่าวมักเริ่มจากการเป็นผู้สื่อข่าวประจำกระทรวงต่างๆ วนเวียนไปตามระยะเวลาที่กำหนด จึงเริ่มเข้ามาเป็น rewriter ก่อนที่จะมาเป็นหัวหน้าโตช้า วนเวียนไปตามโตช้าต่างๆ ก่อนที่จะเป็นหัวหน้าโตช้าหน้าหนึ่งซึ่งเป็นตำแหน่งอาวุโส การทำงานของโตช้าขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร หากมีอิสระและไม่มีการควบคุมแบบนายจ้าง-ลูกจ้าง นักข่าวจะมีความสุขสบายในการทำงานเนื่องจากได้รับการตอบสนองที่ดีจากบก. โดยการทำงานจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งอาจมีปัญหาในการบรรจุคนลง

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

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

รัฐธรรมนูญ เพราะส่วนใหญ่ นักข่าวคิดว่าตนเองทราบเหตุการณ์ต่างๆดีอยู่แล้ว เพราะอยู่กับมันตลอดเวลา ยกเว้นการอบรมในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ แต่ก็ไม่ต้องมากเท่ากับสื่อมวลชนในวงการโทรทัศน์ซึ่งการนำเสนอข่าวต้องปรากฏตัวต่อหน้ากล้องและสาธารณชนคล้ายศิลปินดาราส่ง การพัฒนาศักยภาพของนักหนังสือพิมพ์เป็นสิ่งดีแต่โดยหน้าที่อาจไม่จำเป็นมากเท่าคนในวงการโทรทัศน์ เพราะคนในวงการสิ่งพิมพ์เน้นความสะดวกและความไม่เป็นทางการ การออกหนังสือเชิญหรือขอสัมภาษณ์จึงเป็นเรื่องแปลกสำหรับคนในวงการนี้

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

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

ได้จากการได้รับอภิสิทธิ์ในเรื่องงบประมาณ จนกองอื่นๆอาจไม่ค่อยพอใจ แต่กระนั้นก็ต้องใช้สติปัญญาในการบริหารงบประมาณให้พอเพียง

บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคัดเลือกบุคลากรใหม่ๆเข้ามา คุณสมบัติของนักข่าวที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ในระยะหลังๆนักข่าวมีความคิดริเริ่มน้อยลง ทำอะไรก็ต้องวิ่งกลับเข้ามาถาม แทนที่จะมองปัญหาเป็นครู ต้องพยายามเรียนรู้และพยายามแก้ไขปัญห สื่омวลชนที่ดีต้องจับทิศทางได้ด้วยตัวเอง และสามารถเอาตัวรอดได้ทุกกรณี หากขาดจุดนี้ก็ไม่ควรยึดอาชีพนี้ฝืนทำงานไปก็เสียเวลาไปเปล่าๆ ไปประกอบอาชีพอื่นจะไปได้ดีกว่า คุณสมบัติที่สองในการเป็นนักข่าวได้แก่ ความอดทน นักศึกษาบางสถาบันอดทนแต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ บางสถาบันมีความคิดสร้างสรรค์และวินัยพอมิ แต่ไม่ค่อยอดทนเท่าไร บางสถาบันโดยเฉพาะเอกชนทำงานวูบวบ นักข่าวใหม่ยังต้องฝึกงานอยู่พอสมควรเช่นการออกไปทำข่าว แะหนังสืออ่านประกอบ ตรวจจับงานไปจนกว่าจะชำนาญ งานในอาชีพนี้ไม่รวยแต่ก็อยู่ได้ ชีวิตของนักข่าวมักมีสิ่งล่อตาล่อใจอยากเห็นความร่ำรวยเช่นคนอื่น ถ้าเข้าไปหามันจะทำให้เกิดการใช้อำนาจในทางมิชอบซึ่งวงการอาชีพนี้รับกันไม่ได้ ในทางปฏิบัติหากทราบระยะระยะกายก็จะมี การสอบในทางลับเพื่อมิให้สถาบันสื่อมวลชนเสียหาย เพราะนักการเมืองที่ให้อำนาจไม่มีทางที่จะไม่พูด พอใครรับเงินหรือกินเงินดมน้ำก็รับทราบกันหมดในวงการ สังคมนักข่าวแคบมีปัญหาอะไรรับทราบกันอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถกลับเข้าสู่วิชาชีพได้อีก ถ้าอยากได้เงินต้องทำงานให้หนักขึ้นเช่นหางานพิเศษนอกเวลาทำ การวางตัวของนักข่าวสำคัญเพราะอยู่ใกล้นักการเมืองก็ร้อนใจมีเรื่องรบกวนสื่อมวลชน แต่หากอยู่ไกลไปก็ไม่ได้แหล่งข่าว การวางตัวสำหรับนักข่าวใหม่ต่อนักการเมืองที่ดำรงตำแหน่งทางการเมืองอาจเข้าหายาก การจะเข้าหา

“ต้องไปให้เขาเห็นบ่อยๆ ไม่ต้องพูดก็ได้ ก็สวัสดีครับ แนะนำตัว ผม.....จากหนังสือพิมพ์.....ครับ มาอยู่ใหม่ครับ มีอะไรก็ชี้แนะด้วย ไปทุกที่ ผมก็ตามไป วิธีที่ดีก็คือไปขอเขาอ่านหนังสือพิมพ์ ผมขอนั่งอ่านหนังสือพิมพ์หน่อยครับ หรืออะไรอย่างนี้ รัฐมนตรีไปไหนหรือเปล่าครับ เราก็เดินตามไปเรื่อย ๆ อย่างนี้ห้องนักข่าว นักข่าวส่วนใหญ่ขี้เกียจชอบนั่งห้องนักข่าว ก็จะเดินอย่างนี้พยายามไปงานแต่งงาน งานศพให้เขาเห็นหน้า สักพักคุ้น แล้วที่สำคัญก็คือพฤติกรรม เราจะต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ตลอดเวลา”

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

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

หัวหน้าโต๊ะข่าวหน้าหนึ่ง อันที่จริงสายข่าวต้องยอมรับว่า rewriter มีความสำคัญ เพราะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างมาก แต่ปัจจุบันวิธีการคัดคนเข้าสู่ตำแหน่งลดความสำคัญลงไป อย่างไรก็ตามนักข่าวทุกคนมีความสำคัญซึ่งบางครั้งนักข่าวบางคนก็มีอิทธิพลเหนือผู้บริหารหรือเจ้าของ เลยเกิดไปถึงขั้นใช้หนังสือพิมพ์หากิน ซึ่งต้องหาทางกำจัดอิทธิพลเช่นนี้ออกไป

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