

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

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

บทที่ 5

การจำแนกความแตกต่างขององค์การ สื่อมวลชน

ในบทนี้จะศึกษาเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ในส่วนแรกจะเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงปริมาณถึงคุณลักษณะขององค์การสื่อแต่ละสื่อทั้งที่มีส่วนเหมือนกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนที่แตกต่างกัน และประชาชนผู้รับสารมีทัศนคติต่อองค์การสื่อแต่ละแห่งอย่างไร ในส่วนที่สองเป็นการประมวลภาพรวมองค์การสื่อแต่ละแห่ง ซึ่งจากการวิจัยทั้งสองส่วนจะทำให้เข้าใจองค์การสื่อแต่ละแห่งได้ชัดเจนมากขึ้น

การสำรวจความแตกต่างในการบริหารงาน สื่อสารมวลชน

การบริหารงานในแต่ละองค์การของสื่อสารมวลชนประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้คือ โครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความสำเร็จกับอนาคตของวงการ

เงื่อนไขที่ทำให้้องค์การของสื่อสารมวลชนมีความแตกต่างกันเนื่องมาจากโครงสร้างและการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน โดยปกติโครงสร้างขององค์การดำเนินไปได้โดยการตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการอยู่ 4 ด้าน กล่าวคือ การใช้อำนาจหรือหลักการเมือง การโน้มน้าวเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายหรือหลักการบริหารจัดการ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเพื่อให้้องค์การมีความเคลื่อนไหวหรือหลักการสื่อสาร และการใช้กลยุทธ์เพื่อให้ผู้รับสาร

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

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

พนักงานคนเดียวต้องทำหน้าที่ได้หลายอย่างพร้อมกันเช่นดีเจ เทคนิคในการผลิตของสิ่งพิมพ์แม้จะมีความสำคัญแต่มักเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโรงพิมพ์ ทำให้สื่อมวลชนยังไม่เห็นความจำเป็นต่อการทำงานในทางเทคนิค ข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนในองค์กรทำให้องค์การทำหน้าที่แตกต่างกันโดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์จะให้ความสำคัญกับการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์เป็นสื่อที่ขายเนื้อหาข่าว ขายความสดของข่าว และขายข่าวที่มีคุณค่าซึ่งต้องระดมสรรพกำลังในการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เข้ามาตัดสินใจให้ได้ว่าข่าวแต่ละชิ้นควรอยู่ในตำแหน่งใด และข่าวใดควรเป็นข่าวพาดหัว ในขณะที่สื่ออื่นจะไม่ให้ความสำคัญรื้อกับข้อมูลข่าวสารที่ไหลเข้ามา นอกจากนั้นทั้งสื่อวิทยุและโทรทัศน์ต่างมีสำนักข่าวแยกไปเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบทางสถานี ส่วนพฤติกรรมของคนไม่ใช่มาจากการทำหน้าที่ที่ให้องค์การสื่อมีความแตกต่างกัน เพราะองค์การสื่อสารมวลชนทั้งสี่ต่างก็ยอมรับว่าปัญหาในเรื่องคนหรือบุคลากรค่อนข้างมีความสำคัญมากพอๆกัน

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

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

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

มีเวลาได้ตรงนามมากพอ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสื่อสื่อนิตยสารกับสื่อหนังสือพิมพ์ก็จะพบเช่นกันว่าสื่อหนังสือพิมพ์มีความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากกว่าเนื่องจากการนำเสนอถึงมือประชาชนคนอ่านได้รวดเร็วกว่าสื่อนิตยสาร สมมติคดีสุดท้ายที่ทำให้องค์การสื่อมีความแตกต่างกันในด้านยุทธศาสตร์ในการแข่งขันคือการคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่ง สื่อวิทยุเป็นองค์กรที่ที่คำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่งน้อยกว่าสื่ออื่นค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสื่อวิทยุเลยจุดอิมตัวและอยู่ในวงชีวิตที่กำลังตกต่ำของธุรกิจนี้ดังเช่นการคืนคลื่นเวลาออกอากาศของสถานวิทยุ AM ในต่างจังหวัด ในขณะที่สื่อนิตยสารและสื่อโทรทัศน์มีการช่วงชิงลูกค้าและพยายามเอาชนะคู่แข่งกันมากกว่าสื่ออื่นๆ ได้ชัดเจน ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าสื่อทั้งสองดำรงอยู่ได้เพราะการช่วงชิงการได้เปรียบทางการตลาดเช่นโฆษณา นำสังเกตว่าองค์การสื่อทั้งหมดยังคงใช้ระบบการตรวจตราในการทำงานทั้งสี่เหมือนกันทั้งนี้เพราะองค์การสื่อเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณในการสื่อสาร

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

สิ่งพิมพ์จะมีการสร้างเครือข่ายค่อนข้างจริงจังโดยเฉพาะการจัดตั้งบริษัทนำเข้ากระดาษ โรงพิมพ์ และการจัดจำหน่าย ในขณะที่สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่เปิดเสรีในตัวเอง ในทำนองเดียวกันการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันจะเกิดขึ้นในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองสูงกว่าด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารมักออกสื่อสิ่งพิมพ์หัวอื่นควบคู่ไปด้วยเช่นหนังสือพิมพ์มติชนกับหนังสือพิมพ์ข่าวสดและมติชนรายสัปดาห์ หรือหนังสือพิมพ์สยามกีฬาออกหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกีฬาเฉพาะอีกหลายหัว หรือ Group Publisher of Hachette Filipacchi Post Company ออกนิตยสาร Elle, Elle Décor และ Marie Claire เป็นต้น ในขณะที่สื่อที่แพร่ออกอากาศจะดูแลเป็นสถานีๆไป กระนั้นสื่อวิทยุจะมีการขยายเครือข่ายในสื่อประเภทเดียวกันสูงกว่าสื่อโทรทัศน์เพราะผู้ขอสัมปทานคลื่นวิทยุอาจขอสัมประทานหรือเช่าเวลาออกอากาศคือหลายสถานีเช่น เครือข่ายของสถานีกองทัพบกมีถึง 126 สถานีหรือเครือข่ายของสำนักข่าว INN มีอยู่ 27 สถานีทั่วประเทศ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการสื่ออาจมีเครือข่ายในกิจการอื่นที่ไม่ใช่กิจการสื่อสารมวลชน ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์เดลินิวส์มีกิจการยาสูบ หรือสถานีช่อง 3 มีบริษัท IT Solution ซึ่งให้บริการข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ หรือให้บริการลูกค้าในการดาวน์โหลดริงโทนเพลงจากละคร เป็นต้น ทั้งผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ สื่อ นิตยสาร และสื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ ล้วนมีกิจการอื่นอยู่ด้วย แต่ผู้ประกอบการด้านวิทยุจะมีเครือข่ายแบบนี้ไม่มากนัก การสร้างความเติบโตให้กับองค์การอย่างจริงจังเกิดขึ้นกับองค์การสื่อแทบทุกแขนงยกเว้นสื่อนิตยสารที่มีความเติบโตของบริษัทสูงเท่ากับสื่ออื่นๆ ความเติบโตทั้งในแง่คนและรายได้ของสื่อนิตยสารจะไม่รวดเร็วเมื่อเทียบกับสื่ออื่น ส่วนเครือข่ายข้ามสื่อเช่นการเป็นเจ้าของสื่อหนังสือพิมพ์แล้วยังเป็นเจ้าของสื่อสารมวลชนแขนงอื่นด้วย การสร้างเครือข่ายในทำนองนี้เป็นไปในทุกองค์การสื่อไม่ต่างกัน เช่น สถานีช่อง 3 มีคลื่นวิทยุด้วย หรือเนชั่นกรุ๊ปมีทั้งสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อนิตยสาร และการเข้าไปเช่าเวลาจัดรายการในสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์ เป็นต้น ปรัชญาในการทำงานเป็นฐานรากในการดำเนินงานขององค์การสื่อ ปัจจัยในเรื่องปรัชญาทุกตัวทำให้องค์การสื่อบริหารงานไม่เหมือนกัน การยึดการประกอบอาชีพที่สุจริตเป็นสิ่งที่ตระหนักในองค์การสื่อนิตยสารสูงมาก สื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์อยู่ใน

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

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

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

ที่มีกลุ่มเป้าหมายของแต่ละรายการชัดเจน แม้ว่าสถานีวิจัยจะมีความมุ่งมั่นในเรื่องการหาโฆษณาตามลงก็ตาม

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

การบริหารงานวารสารศาสตร์ขององค์การสื่อประกอบด้วยปัญหาในการบริหาร วิธีการนำเสนอของสื่อ เนื้อหาที่สื่อนำเสนอ และการตอบสนองต่อผู้รับสาร ปัญหาของวารสารศาสตร์ที่องค์การของสื่อต่างก็ประสบปัญหาเหมือนกัน คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากคนทำสื่อมีความเป็นอิสระในการทำงานสูง ในบางครั้งจึงไม่ค่อยให้ความสนใจในเรื่องของขั้นตอน ยิ่งการ

ทำงานที่ต้องแข่งกับเวลาในการนำเสนอสู่ประชาชนยิ่งทำให้ไม่สามารถใส่ใจกับขั้นตอนในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่วนปัญหาที่องค์กรสื่อแต่ละแห่งประสบไม่เหมือนกันได้แก่ การวางทิศทางของเนื้อหาหรือการกำหนดผังรายการ การมีอุดมการณ์หรือความอิสระของสื่อหรือจรรยาบรรณ และการหารายได้หรือกำไรขององค์กร แม้ว่าการวางทิศทางหรือการกำหนดผังรายการจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกองค์กรของสื่อก็ตาม แต่กระนั้นองค์กรสื่อหนังสือพิมพ์ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยกว่าองค์กรสื่อแห่งอื่น สื่อที่แพร่ออกอากาศเป็นสื่อที่ต้องกำหนดผังรายการอยู่แล้วและสื่อวิทยุต้องมีการวางกรอบหรือทิศทางประจำฉบับจึงให้ความสนใจในเรื่องนี้มาก ในขณะที่สื่อหนังสือพิมพ์จะให้ความสนใจในเรื่องนี้น้อยกว่าสามสื่อก่อนหน้านี้เพราะการกำหนดทิศทางของสื่อหนังสือพิมพ์ขึ้นอยู่กับข่าวสารใหม่ๆที่เข้ามา ทำให้การกำหนดทิศทางของเนื้อหาทำได้ยากยกเว้นเป็นข่าวต่อเนื่องจากวันก่อน การกำหนดทิศทางจึงเป็นการตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งหัวหน้าที่อยู่เวรต้องเป็นผู้มีความสามารถในการคาดคะเนทิศทางของข่าวประจำวัน อุดมการณ์ ความเป็นอิสระ และจรรยาบรรณเป็นปัญหาที่สำคัญที่จำแนกองค์กรสื่อให้มีความแตกต่างกัน องค์กรสื่อหนังสือพิมพ์เป็นองค์กรที่คำนึงถึงปัญหาในเรื่องนี้มากที่สุด ในขณะที่วิทยุวิทยุเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงเรื่องนี้น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรสื่อต่างๆ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะสื่อวิทยุส่วนใหญ่ไม่ได้นำเสนอเรื่องราวของสุนทรีย์ที่ความเป็นอิสระ อุดมการณ์ หรือจรรยาบรรณไม่ใช่ปัญหาคอขาดบาดตาย ส่วนองค์กรสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะโทรทัศน์พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในวงการสื่อแต่ก็ไม่ได้คิดว่าตนเองเป็นสื่อที่จำเป็นต้องตระหนักในปัจจัยดังกล่าวยกเว้นในกลุ่มที่เป็นนักข่าวเท่านั้น กำไรหรือรายได้ของบริษัทเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสื่อไม่เหมือนกัน สื่อวิทยุเป็นองค์กรสื่อที่ตระหนักในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรสื่อประเภทอื่น หากมองในแง่เจตนาของคนที่ทำวิทยุวิทยุส่วนใหญ่แล้วเช่นการทำหนังสือพิมพ์ ท่องเที่ยว หรือตกแต่ง ต้องคำนึงถึงรายได้และกำไรจึงเป็นกลายเป็นปัญหาที่สำคัญและต้องแก้ไขปัญหานี้ให้ได้ นำแปลกใจที่ว่าสื่อวิทยุกลับเป็นสื่อที่ไม่ได้สนใจในเรื่องนี้ทั้งที่เป็นสื่อที่กำลังประสบปัญหาทางด้านรายได้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานะเป็นคลื่นของทางราชการทำงานโดยข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ไม่นับรวมผู้เช่าเวลาจึงทำให้ไม่รู้สึกระส่ำระสายเหมือนต้องอดทำกำไรซึ่งตก

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

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

แข่งขันในเรื่องความรวดเร็วทันสมัย ในขณะที่สื่อวิทยุและสื่อวิทยุจะเป็นองค์การสื่อที่คำนึงถึงเรื่องนี้น้อยกว่า ส่วนการตอบสนองต่อผู้รับสารโดยคำนึงถึงภูมิหลังของผู้รับสารจะเป็นการตอบสนองที่นำมาใช้แตกต่างกันในแต่ละองค์การสื่อ องค์การสื่อวิทยุเป็นองค์การสื่อที่เน้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนและจริงจังเพราะการออกวิทยุแต่ละฉบับต้องมีกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งสินค้าที่มีความชัดเจน ในขณะที่สื่ออื่นเห็นความสำคัญดังกล่าวเช่นกันแต่ไม่หนักแน่นเท่ากับสื่อวิทยุ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การสื่อสารมวลชนเริ่มต้นจากความรู้สึกในการยอมรับภารกิจหลักขององค์การสื่อสารมวลชนซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลัก 3 ประการได้แก่ งานสำนักงาน งานวิศวกรรม-ช่าง-เทคนิค และงานทางวารสารศาสตร์ งานสำนักงานเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนองค์การสื่อที่ทุกองค์การสื่อให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันโดยยอมรับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ องค์การในการออกอากาศที่ต้องพึ่งการทำงานจากงานสำนักงานมากที่สุด งานที่มีส่วนทำให้องค์การสื่อแตกต่างกันไปคือ งานวิศวกรรมหรือช่าง และงานทางวารสารศาสตร์ โดยงานทางวิศวกรรมหรืองานช่างจะได้รับการยอมรับจากสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์เนื่องจากต้องทำงานเกี่ยวกับการรับส่งสัญญาณ การกำกับรายการ และงานกราฟฟิก เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แทบไม่ได้อพบในงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งแม้จะมีโรงพิมพ์แต่ก็มักแยกไปเป็นอีกบริษัทหนึ่งหรือว่าจ้างให้โรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้ นำสังเกตว่างานวารสารศาสตร์น่าจะเป็นงานที่ทุกองค์การสื่อตระหนักในความสำคัญเหมือนกันแต่ในทางปฏิบัติกลับไม่ใช่ องค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองสื่อวิทยุและสื่อหนังสือพิมพ์ให้การยอมรับงานเชิงวารสารศาสตร์สูงมาก ในขณะที่องค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศทั้งวิทยุและโทรทัศน์กลับให้การยอมรับบทบาทในความเป็นวารสารศาสตร์น้อยลงจนต่างกันได้อย่างชัดเจนทั้งนี้เพราะองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศโดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์จะประกอบด้วยผู้คนที่มียาละเอียดของงานแตกต่างกันมากซึ่งงานที่ไม่ได้เกี่ยวกับนักข่าวโดยตรงมักจะไม่นึกว่าตนเองเป็นนักการสื่อสารมวลชน ความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสามจึงได้รับความตระหนักจากองค์การสื่อแตกต่างกันไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับงานทางด้านวิศวกรรมหรือช่างจะเป็นไปด้วยดีหรือได้รับการยอมรับจากองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศมากกว่าองค์การสื่อ

จากสื่อสิ่งพิมพ์ ยิ่งในสื่อโทรทัศน์ความสัมพันธ์ของงานทั้งสองเป็นไปอย่างราบรื่นเมื่อเทียบกับสื่อที่เหลือ ความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมหรือช่างกับงานทางวารสารศาสตร์ต้องมีการติดต่อกันมากในองค์การสื่อชนิดสารอื่นเนื่องมาจากการที่บรรณาธิการต้องคอยตรวจตราว่าทางโรงพิมพ์รับผิดชอบมากพอหรือไม่เพราะสื่อชนิดสารต้องการความสวยงามจากการพิมพ์ สื่อโทรทัศน์จะยอมรับในความสัมพันธ์ระหว่างงานวิศวกรรมกับงานทางวารสารศาสตร์มากในลำดับถัดมาเพราะงานการผลิตจะตีมากนักน้อยเพียงใดยังจำเป็นต้องพึ่งพิงการกำกับและออกอากาศด้วย ส่วนองค์การสื่อที่เหลือนั้นไม่ได้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสองเช่น ในองค์การสื่อหนังสือพิมพ์จะมีบรรณาธิการเป็นตัวเชื่อมโยงกับฝ่ายโรงพิมพ์ หรือดีเจในสื่อวิทยุมีความสามารถรอบด้านมากขึ้นไม่ต้องพึ่งพิงช่างหรือช่างเทคนิคเช่นในอดีต สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานแตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ สื่อสิ่งพิมพ์จะมีความสัมพันธ์ระหว่างงานทั้งสองดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์จะยอมรับความสัมพันธ์ที่จำเป็นระหว่างงานวารสารศาสตร์กับงานสำนักงานค่อนข้างมากที่สุด

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

นโยบาย บางองค์การกลายเป็นเขตหวงห้ามห้ามเข้า รายได้หรือสิ่งตอบแทนเป็นอีกปัจจัยที่องค์การสื่อบริหารงานแตกต่างกัน ซึ่งมักคิดกันว่าสื่อโทรทัศน์น่าจะเป็นสื่อสารมวลชนที่ให้ผลตอบแทนและรายได้สูงแก่พนักงานประจำซึ่งไม่เป็นความจริงยิ่งเมื่อเทียบกับผลกำไรที่องค์การได้รับ องค์การสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารโดยเฉพาะนิตยสารหัวนอกให้สิ่งตอบแทนและสวัสดิการพนักงานดีกว่าองค์การในการออกอากาศ กลุ่มคนเป็นความเคลื่อนไหวของคนในองค์การซึ่งไม่ใช่ปัญหาแต่ก็ทำให้องค์การมีความสามแตกต่างกัน กลุ่มคนในองค์การสื่อนิตยสารมีอิทธิพลต่อการทำงาน อาจเป็นไปได้ที่ว่าพนักงานขององค์การนิตยสารมักทำงานในรูปของทีมงานและโครงการเป็นส่วนใหญ่ซึ่งทำให้การบริหารต้องคำนึงถึงกลุ่มคนมากกว่าองค์การสื่อประเภทอื่นๆ

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

การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างทันทั่วทั้งที่ด้วยข้ออ้างของการขาดเงินทุนในการพัฒนา ส่วนเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์การสื่อที่แพร่ออกอากาศน้อยกว่าองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะองค์การสื่อวิทยุทั้งนี้ เพราะสื่อวิทยุไม่ใช่สื่อในสายตาของนักลงทุนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง ยิ่งเกิดสถานีวิชิตชุมชนยิ่งทำให้สถานีวิชิตซึ่งเป็นสื่อหลักขาดความมั่นคงลงไประดับหนึ่ง

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

องค์การสื่อ เนื่องจากการมีผู้ตรวจสอบทั่วไปเป็นมาตรการที่ทำในต่างประเทศ และเคยคิดที่จะทำในเมืองไทยเนื่องจากช่วยแก้ไขความคิดที่แมลงวันไม่ยอมแมลงวันเพราะผู้ตรวจการทั่วไปเป็นบุคคลที่มีเกียรติภูมิภายนอกที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียในวงการสื่อ มาตรการในการยอมรับผิดที่ให้สื่อมวลชนรับผิดชอบตนเองเป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับค่อนข้างสูงแต่ไม่ใช่ทุกองค์การที่จะยอมรับในระดับเดียวกัน องค์การสื่อสิ่งพิมพ์ยอมรับมาตรการนี้สูงกว่าสื่อที่แพร่ออกอากาศ การยอมรับมาตรการนี้เนื่องจากเพื่อตัดกำแพงกันความมีอิสระของสื่อและการที่สื่อถูกควบคุมด้วยจรรยาบรรณ มาตรการที่ต้องการให้สถาบันที่เป็นกลางมาดูแลคล้ายคลึงกับการมีผู้ตรวจสอบทั่วไป แต่การเป็นสถาบันยอมให้ความรู้สึกที่ดีกว่าซึ่งเป็นมาตรการที่สื่อนำมาใช้อยู่แล้วดังเช่นสภาการหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย ซึ่งสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ชอบแนวทางนี้ในขณะที่สื่อนิตยสารและสื่อวิทยุเป็นองค์การที่ไม่ได้สนใจในมาตรการแบบนี้มากนัก มาตรการการจัดให้มีประชาพิจารณ์เป็นมาตรการที่ต่างประเทศใช้ตรวจสอบและออกใบอนุญาตให้สื่อที่แพร่ออกอากาศเพื่อเผยแพร่เนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตามสิทธิของชุมชน มาตรการนี้ไม่เคยใช้ในประเทศไทยจึงเป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับน้อยโดยเฉพาะจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ สัมฤทธิ์ผลในการทำหน้าที่ของสื่อมวลชนเป็นการประเมินองค์การสื่อในทางหนึ่ง ความสำเร็จขององค์การสื่อดังกล่าวมีระดับที่แตกต่างกันอย่างน้อย 4 ระดับจากรัฐไปสู่ประชาชนได้แก่ ความสำเร็จในการตอบสนองต่อกลไกของรัฐและรัฐบาล การตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ตลอดจนการสร้างคามพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสาร ความสำเร็จในทุกมิติยกเว้นการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดันเป็นมิติที่องค์การสื่อทุกองค์การยอมรับเหมือนกันว่าต้องคอยทำหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการ การตอบสนองที่เหลือเป็นการตอบสนองที่มีผลต่อองค์การสื่อแตกต่างกัน กล่าวคือ การตอบสนองต่อรัฐและรัฐบาลไม่ใช่เป็นการตอบสนองที่มากมายอย่างที่สังคมภายนอกคิดกัน หากแต่สื่อที่แพร่ออกอากาศทั้งสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์จะให้การตอบสนองต่อรัฐและรัฐบาลมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์จะกระทำ การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณาก็คือว่าเป็นสิ่งที่ต่างตอบแทน แต่กระนั้นองค์การสื่อนิตยสารจะคำนึงถึงการให้ประโยชน์แก่กุล

ต่อผู้ลงทุนหรือวงการโฆษณามากที่สุดทั้งนี้เพราะสื่อชนิดยสารเกิดขึ้นมาเนื่องจากเจตน์จำนงทั้งสองประการ ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดคือการที่องค์การสื่อตอบสนองต่อผู้รับสารเพื่อให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจซึ่งองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์ทั้งสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อชนิดยสารต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์การสื่อโทรทัศน์และวิทยุจะตระหนัก แนวโน้มในอนาคตเป็นด้านหนึ่งของการประเมินอนาคตที่สื่อจะก้าวต่อไปข้างหน้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกันดังนี้ อนาคตของสื่อไปสู่ความอ่อนแอไร้ทิศทาง ความเติบโตสามารถพัฒนาองค์การและวิชาชีพ มีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและสื่ออื่นๆ รวมทั้งองค์การสื่อมีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เฉพาะการที่องค์การปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เป็นอนาคตที่องค์การสื่อทุกแห่งปรารถนามากที่จะก้าวต่อไปสู่จุดนั้นไม่แตกต่างกัน วงการสื่อสารมวลชนเชื่อมั่นว่าอนาคตจะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกันและกับสื่ออื่นๆ เฉพาะองค์การสื่อวิทยุเท่านั้นที่เห็นว่าอนาคตของวงการสื่อวิทยุไม่น่าจะมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในสื่อมวลชนด้วยกันกับสื่ออื่นๆ นอกจากนี้องค์การสื่อยังเชื่อมั่นว่าอนาคตวงการสื่อสารมวลชนจะมีความเติบโตที่สามารถพัฒนาองค์การและวิชาชีพต่อไปข้างหน้าโดยเฉพาะองค์การสื่อชนิดยสารที่มีความมั่นใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ อนาคตที่วงการสื่อจะอ่อนแอไร้ทิศทางเป็นสิ่งที่วงการสื่อสารมวลชนไม่ได้เห็นเช่นนั้นแม้ว่าองค์การสื่อวิทยุจะยอมรับอนาคตของวงการน่าจะเป็นไปตามนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวงการสื่อวิทยุประสบปัญหากับความถดถอยของวงการของตน ซึ่งองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะสื่อชนิดยสารไม่คิดว่าอนาคตของวงการสื่อจะอ่อนแออย่างนั้น

ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานต่อการบริหารงานสื่อสารมวลชน

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

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

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

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

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

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

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

ผลการจัดกลุ่มด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่าง

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

a 69.1% of original grouped cases correctly classified

โดยสรุป ตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การได้แก่ การใช้หลักการบริหารจัดการในการจัด

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

ทัศนคติของผู้รับสารต่อองค์การสื่อสารมวลชน

การวิจัยในหัวข้อนี้เป็นการประเมินทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อองค์การสื่อแต่ละประเภทว่าคนในสังคมไทยมีความรู้สึกรู้สีกอย่างไรกับการทำงานของสื่อประเภทต่างๆ โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการใช้สื่อ และสื่อในฝัน ซึ่งก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับสภาพข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อจะได้รับรู้เป็นเบื้องต้นถึงกลุ่มตัวอย่างที่ประเมินองค์การสื่อต่างๆเป็นอย่างไร

สภาพของกลุ่มตัวอย่าง ในการนี้ได้เก็บตัวอย่างครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศโดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้เป็นเพศชายใกล้เคียงกับเพศหญิง อายุของกลุ่ม

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

เพศ

ชาย	47.5
หญิง	52.5
รวม	100.0

อายุ

น้อยที่สุด	21
มากที่สุด	56
ค่าเฉลี่ย	34.65
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	7.44

รายได้

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

ตำแหน่งงาน

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

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

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

นิตยสารที่อยู่ในใจของกลุ่มตัวอย่างกระจายกระจาย อย่างไรก็ตามนิตยสารที่อยู่ในใจของผู้อ่านฉบับแรกคือมติชนรายสัปดาห์อันเป็นนิตยสารแนวการเมือง นิตยสารที่มีชื่อเสียงโดยเฉพาะนิตยสารสำหรับผู้หญิงก็มีการครองใจผู้อ่านไม่มากอย่างที่คิด อาจกล่าวได้ว่านิตยสารเป็นสื่อที่มีการแข่งขันกันเองสูงมาก นอกเหนือจากต้องแข่งขันกับสื่อมวลชนอื่นเช่นโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ หน้าตา และเนื้อหาของนิตยสารยังเข้าไม่ถึงประชาชนส่วนร่วมทั้งนี้อาจเป็นเพราะนิตยสารในปัจจุบันเป็นสื่อที่วางกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าถึงอย่างเฉพาะเจาะจงทำให้มีกลุ่มผู้อ่านหลากหลายกลุ่ม เมื่อวัดนิตยสารในใจข้อมูลจึงมีลักษณะกระจาย

สื่อมวลชนในใจ

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

สถานีโทรทัศน์ในใจ

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

หนังสือพิมพ์ในใจ

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

สถานีวิทยุในใจ

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

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

นิตยสารในใจ

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

การเมืองรายสัปดาห์	0.05
เนชั่นรายสัปดาห์	0.01
อื่นๆ	3.09

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

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

เวลารวมในการเปิดรับสื่อทุกประเภท (จำนวนชั่วโมง/สัปดาห์)

น้อยที่สุด	แทบไม่เปิดรับสื่อเลย
มากที่สุด	90
ค่าเฉลี่ย	19.90
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	16.09

ประเภทเนื้อหา

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

ขอบเขตเนื้อหา

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

เศรษฐกิจ-ธุรกิจ	5.8
อื่นๆ	3.7

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

จุดแข็งของสื่อ

เนื้อหาที่น่าสนใจ	49.5
วิธีการนำเสนอหรือความดึงดูดความสนใจ	39.7
ความคมชัดของสื่อ	6.6

การเอาใจใส่ในผู้รับสาร	2.3
การบริหารจัดการภายในสื่อ	1.5
อื่นๆ	0.4

ภาพรวมในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด

สื่อโทรทัศน์	86.1
สื่อหนังสือพิมพ์	7.9
สื่อวิทยุ	3.1
สื่อนิตยสาร	2.9

สื่อที่อยากร่วมงานด้วย

โทรทัศน์	63.4
หนังสือพิมพ์	18.6
นิตยสาร	10.9
วิทยุ	6.2
อื่นๆ	1.0

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

จากผู้รับสารได้ โดยเชื่อว่าสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีแนวโน้มในการพัฒนาไปได้ไกลที่สุด และเป็นสื่อที่ผู้รับสารอยากเข้าไปมีส่วนร่วมกับทางสถานีด้วยมากที่สุด

ความเคลื่อนไหวในการบริหารงานของแต่ละสื่อ

ในส่วนต่อไปนี้จะเป็นการรวมของความเคลื่อนไหวในองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละประเภทเพื่อแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติขององค์การสื่อเหล่านั้นจากองค์การสื่อหนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุกระจายเสียง และสื่อวิทยุโทรทัศน์

การบริหารงานสื่อหนังสือพิมพ์

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

สม่ำเสมอและต่อเนื่องนอกจากพฤติกรรมของคนในองค์กรแล้ว การทำงานก็ถือเป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญเช่นกันทั้งนี้เนื่องจากการจัดการสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเพื่อยอดตรวจสอบการทำงาน โดยเฉพาะในกรณีการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพ แนวทางการบริหารที่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่แน่นอนชัดเจนเช่นเดียวกับระบบราชการ ในขณะที่การให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้ควบคู่กันไปด้วยภายใต้แนวคิดนี้เชื่อว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีความสำคัญเท่ากับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับกองบรรณาธิการ เพราะเปรียบเสมือนเป็นสายงานหลักขององค์กร

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

หนังสือพิมพ์ทั้ง 4 ฉบับ จะเห็นได้ว่าหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่มีคู่แข่งอื่น เนื่องจากเน้นในยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันเช่น มติชนจะมุ่งการนำเสนอข่าวคุณภาพหรือข่าวหนัก โดยตอบสนองเฉพาะกลุ่มเป้าหมายทางการเมือง ในขณะที่เดลินิวส์เน้นข่าวเบาที่มุ่งตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย หรือฐานเศรษฐกิจที่มุ่งเป้าหมายนักธุรกิจ และสยามกีฬาที่มีเป้าหมายอยู่ที่กลุ่มผู้สนใจกีฬา

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

หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ยังมีรูปแบบที่ยึดการทำงานตามสายการบังคับบัญชา เนื่องจากการทำงานสำนักงานจะแบ่งส่วนความรับผิดชอบที่ค่อนข้างชัดเจนเช่น ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายโฆษณา ฯลฯ ขั้นตอนการทำงานที่องค์การคือการประสานงาน เนื่องจากงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเช่น ฝ่ายโฆษณาต้องมีการประสานงานกับลูกค้า หรือฝ่ายจัดจำหน่ายต้องมีการติดต่อกับเอเยนต์ ผู้แทนจำหน่ายในภาคต่างๆ โดยปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในทุกองค์การหนังสือพิมพ์ที่ศึกษา เนื่องจากข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณให้ผลที่ตรงกันว่า ส่วนใหญ่ผู้ทำงานในองค์การหนังสือพิมพ์จะมีรายได้พอค่าใช้จ่ายในกรณีองค์การใหญ่ แต่ในองค์การขนาดกลางหรือเล็ก รายได้ก็จะไม่แตกต่างจากเกณฑ์เงินเดือนของข้าราชการ นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาที่สำคัญคือปัญหาด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เนื่องจากการเสนอข่าวซึ่งเป็นผลผลิตของธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นการรายงานเหตุการณ์หรือความจริงที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งส่งผลต่อผู้รับสารที่มีความเชื่อถือศรัทธาในองค์การและสินค้าคือหนังสือพิมพ์ ด้วยเหตุดังกล่าวความน่าเชื่อถือจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตและนำเสนอข่าวสาร เพราะการสร้าง ความน่าเชื่อถือส่งผลต่อจำนวนผู้อ่านที่

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

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานโรงพิมพ์ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงพิมพ์ โดยมีผู้จัดการฝ่ายโรงพิมพ์ดูแลการบริหารงาน ส่วนความทันสมัยของเครื่องมือนั้นมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการจัดพิมพ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง แม้จะผลิตข่าวได้ดีเพียงใด แต่ระบบการพิมพ์ไม่ดีก็ส่งผลต่อองค์การด้วย โดยหนังสือพิมพ์ปริมาณและหนังสือพิมพ์เฉพาะทางจะให้ความสำคัญกับระบบงานด้านการพิมพ์ค่อนข้างมาก ดังจะเห็นได้จากกรณีการลงทุนจ้างชาวต่างชาติมาวางระบบการพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ หรือกรณีของสยามกีฬาที่มีการสร้างโรงพิมพ์ใหม่เพื่อรองรับงานที่เพิ่มขึ้น การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นการบริหารงานด้านเทคนิคอีกประเภทหนึ่งที่องค์กรหนังสือพิมพ์ทุกแห่งให้ความสำคัญในการ

นำเสนอข่าวสารสู่ผู้รับสาร โดยเทคโนโลยีในด้านการพิมพ์จะมีความใกล้เคียงกัน และเป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อมุ่งลดความสูญเสียจากการผลิตมากกว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในขณะที่เทคโนโลยีในการทำข่าวจะเป็นการพึ่งพิงเทคโนโลยีโทรคมนาคม ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยทุกสื่อหนังสือพิมพ์ ด้วยเหตุดังกล่าวการพัฒนาเทคโนโลยีไม่มีผลต่อการสร้างการแข่งขัน

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

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

น่าสังเกตว่า บุคลากรทุกองค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวารสารศาสตร์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือการบริหารงานสำนักงาน และการบริหารงานวิศวกรรม ตามลำดับ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยพิจารณาเป็นรายคู่ที่บุคลากรองค์การรับรู้มากที่สุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างงาน

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

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

อำนาจ นอกจากนี้ความเป็นเจ้าของและผู้ถือหุ้นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่าปัจจัยด้านผู้รับสาร

จากการศึกษาความสำเร็จขององค์การในด้านการบริหารงาน แม้องค์การหนังสือพิมพ์ทุกองค์การที่ศึกษาจะเน้นมาตรการการควบคุมกันเองหรือความรับผิดชอบต่อนอง กระนั้นความผิดที่พบมากที่สุดได้แก่การหมิ่นประมาท และการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ความผิดดังกล่าวส่งผลอย่างมากต่อความน่าเชื่อถือขององค์การและตัวหนังสือพิมพ์ ซึ่งหนังสือพิมพ์แต่ละแห่งพยายามหลีกเลี่ยงโดยการปลูกฝังจรรยาบรรณ หรือการเขียนข่าวอย่างไรไม่ให้ถูกฟ้อง ทั้งนี้การส่งเสริมมาตรการความรับผิดชอบต่อนองก็เพื่อการลดกรณีความผิดที่เกิดจากการหมิ่นประมาท หรือการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

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

การบริหารสื่อนิตยสาร

องค์การธุรกิจนิตยสารนับเป็นสื่อสารมวลชนอีกแขนงหนึ่งที่มีบทบาทต่อสังคมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมมาอย่างต่อเนื่อง ในอดีตสื่อนิตยสารดำเนินไปธุรกิจตามจังหวะของสังคมที่เรียบง่าย มีวิธีการนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลาย เพื่อเป็นหลักในการจูงใจให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อ แต่ในยุคปัจจุบันเมื่อกลไกการตลาดเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์และเป็นแรง

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

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

นโยบายการดำเนินงานของนิตยสารทั้งองค์การสื่อ นิตยสารในประเทศ และองค์การสื่อ นิตยสารที่ได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันโดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย สภาพสังคม วัฒนธรรม และสภาพการ

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

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

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

แผนการตลาด นับเป็นปัจจัยสำคัญช่วยผลักดันให้การดำเนินธุรกิจของนิตยสารประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิกของหนังสือ ซึ่งองค์กรสื่อสารนิตยสารได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศจะมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการสำรวจและทำวิจัยเกี่ยวกับตลาดนิตยสารในประเทศไทยอย่างเป็นสัดส่วนเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสภาพรวมของตลาดและความต้องการของผู้อ่าน แล้วจึงนำผลสำรวจที่ได้ไปกำหนดแผนการตลาดของนิตยสารต่อไป สำหรับองค์กรสื่อสารนิตยสารในประเทศเองก็ให้

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

การบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง

โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงมีความแตกต่างตามขนาดขององค์การ โครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่บริหารโดยระบบ

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

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

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

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

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

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

เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านรายได้ เป้าหมายทางด้านความนิยม และเป้าหมายในเชิงอุดมคติ โดยองค์การที่ผู้บริหารงานในภาคเอกชนและบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะให้น้ำหนักกับเป้าหมายทางด้านรายได้มากที่สุด เพื่อแสดงผลประกอบการและจัดสรรกำไรต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่สถานีวิทยุกระจายเสียงที่มีพันธกิจเพื่อให้บริการสาธารณะให้น้ำหนักความสำคัญทางด้านรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินกิจการของสถานีหรือเพื่อเป็นส่วนที่จะนำไปสนับสนุนการผลิตรายการให้มีคุณภาพสูงขึ้น ส่วนเป้าหมายทางด้านความนิยมถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในเรื่องนโยบายการบริหารกิจการของทุกสถานี และเป้าหมายทางด้านอุดมคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนมีความอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจในเชิงอุดมคติต่อการทำงานในสื่อวิทยุกระจายเสียงสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานีวิทยุกระจายเสียงในสถาบันการศึกษาที่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและมุ่งผลิตสื่อเพื่อให้ความรู้และสาระแก่ประชาชนเป็นหลักจะมีความพึงพอใจต่อเป้าหมายความสำเร็จในเชิงอุดมคติสูงกว่ากลุ่มอื่น

แนวโน้มของการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียงเกิดขึ้นจากกระแสการปฏิรูปสื่อวิทยุกระจายเสียงตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมของมาตรา 40 แนวโน้มจากกระแสของการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลง

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

การบริหารงานสื่อวิทยุโทรทัศน์

การจัดโครงสร้างองค์การในแต่ละสถานีโทรทัศน์จะมีความแตกต่างกันไปใน 3 ตามหลักเกณฑ์ของสังคมไทยได้แก่ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบกึ่งเอกชน และสถานีโทรทัศน์ที่ไม่ต้องบริหารงานภายใต้หน่วยงานของรัฐหรือกล่าวโดยย่อว่าเป็นสถานีโทรทัศน์เอกชน

สถานีโทรทัศน์ที่มีการบริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจเช่น สถานีโทรทัศน์ช่อง 5 และสทท.11 จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ

โดยเฉพาะในงานเอกสาร บุคคล และงบประมาณ ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้
 สถานีโทรทัศน์ที่รูปแบบการบริหารแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจไม่สามารถจะ
 แข่งขันกับสถานีสื่อมวลชนหรือกึ่งเอกชนได้ โดยเฉพาะสถานีวิทยุ
 โทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ เป็นสถานีสื่อมวลชนแห่ง
 เดียวที่ไม่มีโครงสร้างของฝ่ายการตลาดอยู่เลย ที่เป็นเช่นนั้นเพราะวัตถุประสงค์
 ในการจัดตั้งเพื่อปฏิบัติการกิจการของการเป็นเครื่องมือให้ภาครัฐในการ
 ประชาสัมพันธ์ เป็นกระบอกเสียงให้กับรัฐ รวมถึงสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้น
 ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน การบริหารงานของสถานีสื่อมวลชนที่
 บริหารงานแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่ยึด
 หลักการทำงานตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มแข็งมากกว่ากลุ่มสถานีสื่อมวลชน
 เอกชนเช่น เน้นกระบวนการทำงานในเรื่องการกำหนดนโยบายและแผนงาน มี
 การทำงานที่มีความเป็นทีมน้อย มีกระบวนการทำงานที่ต้องคำนึงถึงการบริหาร
 งบประมาณที่รัดกุมสูง และเป็นหน่วยงานของราชการที่ต้องอยู่ในกรอบของ
 กฎระเบียบวินัยเคร่งครัด รวมถึงมีการใช้ระบบระบบอาวุโส และระบบชั้นหรือ
 ระบบพวกพ้องเป็นตัวชี้วัด ไม่ได้พิจารณาจากความเหมาะสมในด้านการเป็นผู้มี
 ความรู้และความสามารถทางสื่อสารมวลชน การบริหารผังรายการโทรทัศน์มุ่งให้
 ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่อผู้ชมอย่างตรงไป และการให้ความรู้
 และสร้างการเรียนรู้ให้กับประชาชน ผังรายการมีภารกิจและนโยบายที่ชัดเจน
 เพื่อสนองตอบต่อภาครัฐหรือหน่วยงานรัฐ และทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้กับ
 ภาครัฐและหน่วยงานรัฐ และให้ความรู้และข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับประชาชน
 รวมถึงสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชนเป็นหลัก แนวโน้ม
 ในการบริหารสถานีสื่อมวลชนแบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจในอนาคตนั้นยังคงทำ
 หน้าที่เพื่อตอบสนองต่อการเป็นกลไกของรัฐและรัฐบาล และทำหน้าที่เป็น
 กระบอกเสียงให้กับประเทศได้อย่างมีศักยภาพ มีเป้าหมายและยุทธวิธีที่จะเป็น
 สื่อแห่งชาติที่จะทำหน้าที่ป้องกันการรุกรานของสื่อต่างชาติที่กลืนวัฒนธรรมของ
 ชาติ

การบริหารงานของกลุ่มสถานีสื่อมวลชนแบบกึ่งเอกชนเช่น
 สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และสถานีสื่อมวลชนสีกองทัพบกช่อง 7 มีนโยบาย
 เพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจเป็นหลัก จึงต้องคำนึงถึงความต้องการและสนองตอบต่อ

ความต้องการของผู้ชมเป็นอันดับแรก รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารด้านการตลาด ให้ความสำคัญในเรื่องของสื่อซึ่งมีอิสระเสรีในการปฏิบัติหน้าที่เป็น เรื่องสำคัญรองลงมา เพราะอาจไม่เป็นผลดีเนื่องจากสามารถส่งผลกระทบในการ ต่อใบอนุญาตสัญญาสัมปทานคลื่นความถี่ที่ถือครองอยู่ได้ การกำหนดนโยบาย และแผนงานของสถานีโทรทัศน์กลุ่มนี้มีความยืดหยุ่น สามารถจะปรับเปลี่ยนได้ รวดเร็ว เพื่อที่จะทำให้นโยบายนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ยึดติดตายตัวกับนโยบายและแผนงานที่ได้ กำหนดไว้แล้วเหมือนกับสถานีโทรทัศน์ที่บริหารงานแบบราชการ มีปัญหาในการ บริหารสำนักงานเรื่องระบบอุปถัมภ์เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์ที่เป็นแบบ ราชการและรัฐวิสาหกิจแต่ไม่มากเท่า แม้จะเป็นบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการมา นานหลายสิบปีแล้ว แต่รูปแบบการบริหารงานในอดีตจะเป็นการบริหารในระบบ ครอบครัว แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ใน อุตสาหกรรมโทรทัศน์ ผังรายการของสถานีโทรทัศน์กลุ่มนี้จะสามารถดึงดูดผู้ชม ได้ดีกว่าทุกกลุ่มสถานี เพราะเป็นสถานีโทรทัศน์ในเชิงธุรกิจ มุ่งเน้นทางด้าน บันเทิงเป็นหลัก มีการนำเสนอรายการได้อย่างน่าสนใจ ทั้งรูปแบบและเนื้อหา ของรายการสามารถสร้างสีสัน สร้างจินตนาการและความหวังให้กับผู้ชม มี การวางผังรายการอย่างมีกลยุทธ์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ดี รวมทั้งเป็นสถานีเพื่อธุรกิจจึงทำหน้าที่เพื่อสนองตอบต่อกลุ่มทุนหรือบริษัท ตัวแทนโฆษณาให้ได้มากที่สุด ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการ บริหารงานของทุกฝ่ายก็คือเรื่องของรายได้ ค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเบี้ยเลี้ยงหรือโบนัสทั้งหลาย ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการ ทำงานของทุกฝ่ายในองค์กรมากที่สุดเป็นสภาวะการผันแปรทางเศรษฐกิจที่ ขึ้นๆลงๆไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจึงมีผลกระทบโดยตรงกับ ยอดขายโฆษณาและรายได้ของสถานี ภารกิจในการทำงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับสารให้ได้เป็นอันดับแรก รองลงมา ก็คือ การเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ส่วนแนวโน้มในการบริหาร สถานีโทรทัศน์แบบกึ่งเอกชนในอนาคตก็คือ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนไปตาม กระแสโลกาภิวัตน์เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์แบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ผู้ประกอบการจะเดินเข้าหาสื่อใหม่มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึง

ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายเช่น โมบายทีวี หรือสื่ออินเทอร์เน็ต โดยสื่อโทรทัศน์จะมีบทบาทมากในฐานะที่เป็น Content Provider ที่สำคัญ

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

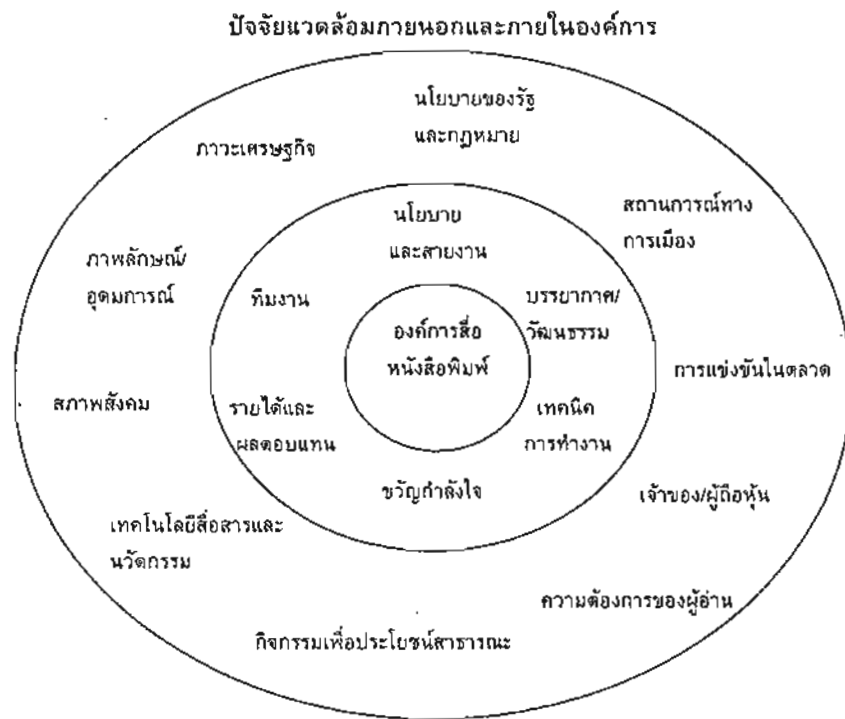
เอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและวงการโฆษณา ส่วนอนาคตในการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์เอกชนจะต้องเติบโตและพัฒนาองค์การไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ และขณะเดียวกันต้องมีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับสื่อมวลชนด้วยกัน

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

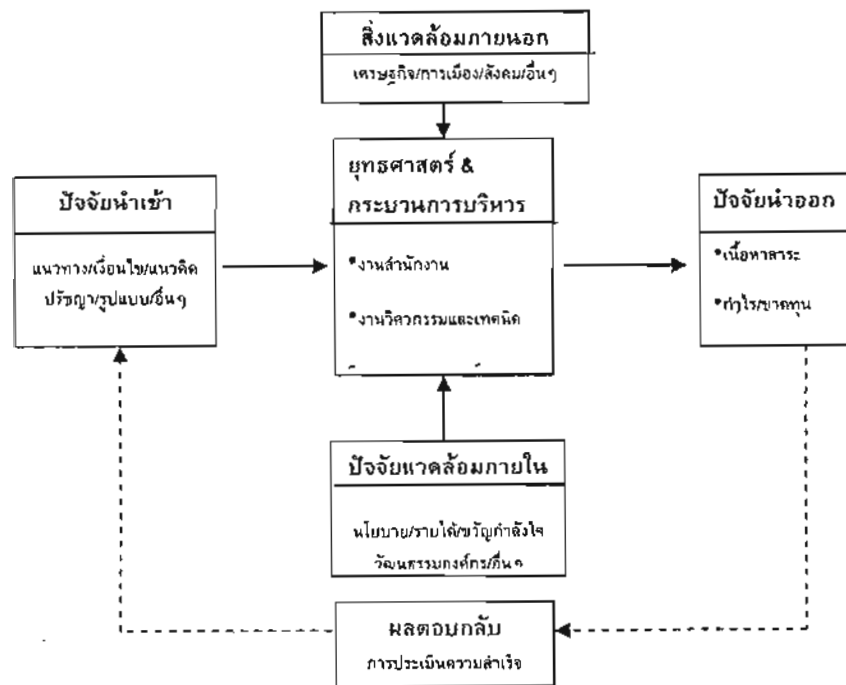
บทสรุป

จากการสำรวจคุณลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละองค์การ พบว่าตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดการบริหารงานสื่อสารมวลชนในทุกองค์การ ได้แก่ การใช้หลักการบริหารจัดการในการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีหน้าที่หลักอยู่ที่พฤติกรรมของคน ยุทธศาสตร์ในการแข่งขันยึดแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการที่อาศัยระบบการตรวจตรา มีการบริหารสำนักงานที่พยายามขยายเครือข่ายแบบข้ามสื่อและการบริหารสำนักงานยังคงประสบปัญหาที่เกี่ยวกับ

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



กระบวนการในการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน



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

คติคือ การเปิดหน้าข่าวให้มากขึ้น หรือนำเสนอเนื้อหาที่ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ตกเป็นข่าว

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

การจัดจำหน่ายและตำแหน่งในการจัดวางนิตยสารตามร้านหนังสือหรือแผงหนังสือมากกว่าการบอกรับเป็นสมาชิก สื่อนิตยสารจัดเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานค่อนข้างสูง และมุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาสาระที่ทันสมัย เป็นไปตามรูปแบบของการดำเนินชีวิตของสังคมยุคใหม่ และสำหรับอนาคตของธุรกิจสื่อนิตยสารหลายแห่งให้ความสนใจกับการจัดทำสื่อแมกกาซีนออนไลน์ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สื่อนิตยสารเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นอีกทั้งยังเป็นการกระตุ่นยอดขายของนิตยสารได้อีกทางหนึ่ง

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

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

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

เกือบเต็มรูปแบบ มีจุดยืนชัดเจนในการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีอิสระและเสรีภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่สูงกว่าทุกสถานี การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานยึดหลัก ความรู้ความสามารถ เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และมีรูปแบบการทำงานที่ยึดหลักการทำงานตามสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าทุก ๆ สถานี เรื่องสวัสดิการอยู่ในขั้นมาตรฐานเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป ผังรายการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวีให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อเท็จจริงของข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มากกว่าทั้งสองกลุ่มสถานีแรก

บทที่ 6

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

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

1. เพื่อสำรวจตัวแปร (variable) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสื่อสารมวลชน
2. เพื่อค้นหาโน้ตชน (concept) และความเคลื่อนไหวในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโน้ตชนในองค์การสื่อสารมวลชนแต่ละแห่ง
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การสื่อในแต่ละประเภทว่ามีมูลเหตุของประเด็นปัญหาจากมโนทัศน์หรือตัวแปรใด รวมไปถึงการวิจัยที่สะท้อนความเป็นสื่อของประชาชนทั้งในความเป็นสื่อที่อยู่ในใจ การใช้สื่อ และสื่อมวลชนในฝัน

จากวัตถุประสงค์ข้างต้นได้ใช้วิธีการวิจัยไปสู่วิธีการสรุปของการค้นพบดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

ข้อสรุป

จากวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อนำไปสู่ข้อสรุปของงานวิจัยดังนี้

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

ปรากฏการณ์การบริหารงานสื่อสารมวลชนซึ่งมีความสัมพันธ์กับภูมิหลังของพนักงานบางส่วน

2. จากการวิจัยแบบวัฒนธรรมพหุชนาโดยนำมโนทัศน์ที่ได้จากตัวแปรเข้าไปศึกษาในองค์การสื่อต่างๆ กลุ่มของมโนทัศน์ที่นำไปอธิบายความเคลื่อนไหวขององค์การสื่อได้เป็นอย่างดีได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคต

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

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อสรุปที่ 1

การจัดกลุ่มตัวแปรทางทฤษฎีพบว่า โครงสร้างขององค์การสื่อสารมวลชนเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของคนทำงานควบคู่ไปกับการทำงาน เงื่อนไขในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการและปัจจัยในการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน มีการยอมรับทั้งระบบเหตุผล(คุณธรรม)ควบคู่ไปกับระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานสำนักงานหรือการจัดการทั่วไปของสื่อสารมวลชนไทยยังไม่ได้เน้นการขยายเครือข่ายเพื่อครอบงำประชาชนเพราะสื่อสารมวลชน

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

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

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

ข้อสรุปที่ 2

งานวิจัยในบทนี้เป็นการศึกษาภาพรวมที่ครอบคลุมถึงโครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ รวมถึงการศึกษายุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานวารสารศาสตร์ การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค ตลอดจนความสำเร็จกับอนาคตของวงการสื่อสารมวลชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในแง่โครงสร้างและหน้าที่ องค์กรการสื่อหนังสือพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับใดจะมีการจัดองค์การคล้ายคลึงกัน คือมีคณะกรรมการประจำบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยเจ้าของหรือคนเครือญาติเป็นหลัก มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการบริษัทมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้ที่มาจากผู้บริหาร

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

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

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

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

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

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

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

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

ท้ายแล้วเอามาติดต่อแบบจี๊ดๆ การแบ่งโต๊ะข่าวหรือที่ฐานเศรษฐกิจเรียกว่าสายข่าว หัวหน้าสายงานต้องดูแลข่าวและนักข่าวได้อย่างใกล้ชิด ความยากง่ายของข่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของข่าว แต่ขึ้นอยู่กับคุณค่าของข่าวที่จะกระทบต่อผู้คนมากที่สุด การวัดหรือประเมินความสามารถของนักข่าวต้องดูที่ความสามารถเข้าถึงแหล่งข่าวได้ลึกเพียงใด เมื่อเข้าถึงแล้วซักถามเป็นหรือไม่ การเป็นนักข่าวจึงต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักข่าว มีจรรยาบรรณในการติดต่อสื่อสารกับแหล่งข่าว รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานเพียงใด ในกระบวนการบริหารวารสารศาสตร์ของสยามกีฬา บรรณาธิการจะทำหน้าที่ดูแลการทำงานซึ่งจะมีการประชุมกองบก. ของทุกสัปดาห์ ในลักษณะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวที่ดูแลข่าวประจำวัน หัวหน้าแผนกข่าวต่างประเทศไม่ว่าแผนกมวย หรือแผนกฟุตบอล หากไม่ได้มีข่าวสำคัญหรือเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะให้หัวหน้าข่าวพิจารณากันเองเพื่อจัดความสำคัญในการนำเสนอข่าว แม้มติสารจะมีเวลาการทำงานที่นานกว่าหนังสือพิมพ์แต่การเร่งปิดเล่มต้นฉบับเป็นปัญหาหนักของมติสารเป็นส่วนใหญ่ มติสารเช่นขวัญเรือนจะแยกคนทำงานตามความสามารถ แต่ก็ประสบปัญหาเช่นกันโดยเฉพาะบทสัมภาษณ์กว่าถอดเทป เกลาสำนวน ร้อยเรียงข้อความ และค้นข้อมูลประกอบซึ่งต้องใช้เวลานานมาก เพราะนักเขียนมติสารต้องเขียนได้ลึก ชวนอ่าน และต้องง่าย เพราะต้องผลิตให้คนอ่านเป็นจำนวนมากที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน การทำงานในแต่ละฉบับต้องอาศัยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุม แล้วจึงมอบหมายให้แต่ละคนทำงานกันตามที่ตนถนัดและสมัครใจโดยรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ในการประชุมวางแผนล่วงหน้าจะพิจารณาว่าในฉบับนั้นๆ ควรมีเรื่องหลักๆ อะไร เรื่องสัมภาษณ์จะเป็นใคร และสารคดีจะเป็นเรื่องอะไร ที่ประชุมจะวางแผนไปแต่ละฉบับ ในแต่ละฉบับจะปิดต้นฉบับล่วงหน้า 3 สัปดาห์ก่อน มติสารจะวางแผน มติสารสกุลไทยไม่แตกต่างจาก Living etc แต่ Living etc จะวางแผนเป็นปีระหว่างเดือนก.ย - ต.ค. ซึ่งจะกำหนดในปีหน้าทั้งปีถึงสิ่งที่กองบก. ต้องทำเพราะงานบางอย่างต้องใช้เวลาเตรียมการพอสมควรทั้งในแง่การใช้เงิน คน และฟรีแลนซ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางมติสารต้องมีโครงเรื่องให้ลูกค้าทราบว่าเป็นปีหน้ามติสารจะทำอะไรบ้าง มติสารบางเล่มเช่น บ้านและสวน จำเป็นต้องใช้นักเขียนที่ประกอบด้วยมัณฑนากร สถาปนิก หรือภูมิสถาปัตย์ บาง

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

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

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

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

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

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

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

ในแง่การบริหารงานวิศวกรรม ช่าง และเทคนิค องค์การหนังสือพิมพ์ทุก
ฉบับมองการลงทุนทางด้านเทคนิคว่ามีราคาสูง งบค่าใช้จ่ายทางด้านนี้เป็น
ทางเลือกสุดท้ายหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารมติชนเลือกที่จะนำเงินไป
พัฒนาบุคลากรมากกว่าเพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแต่ได้รับผลตอบแทน
มากกว่าทั้งทางประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และขวัญกำลังใจ ในกรณีของสยาม
กีฬาได้แยกโรงพิมพ์ออกไปเป็นฝ่ายผลิตซึ่งแทบทั้งหมดเป็นช่าง ดูแลตั้งแต่เลือก
ชนิดของกระดาษและการพิจารณาลดต้นทุนประกอบด้วย ในการลงทุนระบบ
เทคนิคของฐานเศรษฐกิจจะต้องใช้สิ่งที่อยู่ให้คุ้มค่าก่อน ปัจจัยที่ทำให้ต้อง
ตัดสินใจในการแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ไม่ใช่เพราะนวัตกรรม
ทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากเป็นปัจจัยกดดันจากคู่แข่งชันมากกว่า ยกเว้น
หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างชาว
อินเดียมาวางระบบคอมพิวเตอร์และระบบการจัดพิมพ์ตั้งแต่การวางหน้า จัด
รูปเล่ม พร้อมทั้งจะส่งข่าวเข้าโรงพิมพ์ได้ทันที องค์การนิดยสารมีความเห็น
แตกต่างกันเกี่ยวกับการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีราคาที่สูงมาก เช่นขวัญ
เรือนไม่เน้นความหวือหวาในแง่เทคนิค เพราะยอมรับว่าเทคโนโลยีการพิมพ์มี
ต้นทุนสูงมาก บริษัทไม่สามารถแบกรับได้ นิดยสารอสม.ยังใช้กล้องถ่ายรูปแบบ
ฟิล์มอยู่ซึ่งกองบก.เห็นว่ามีส่วนดีมากกว่าทั้งที่ค่าใช้จ่ายแพงกว่า แม้ว่าบาง
คอลัมน์เปลี่ยนไปใช้กล้องดิจิตอลบ้างแล้ว เพื่อให้ทันทันกับเรื่องคุณภาพ
อมรินทร์พริ้นติ้งจึงต้องคอยปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีการพิมพ์อยู่เสมอ หรือ
นิดยสารหัวต่างประเทศจะใช้กระดาษนอกทั้งหมด แม้ว่ากระดาษจะมาจากคนละ
แหล่งก็ตามทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สถานีวิทยุกระจายเสียงมี
ข้อจำกัดเช่นกันในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยียกเว้นสถานีทางการศึกษา
ดังเช่นสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยได้ให้น้ำหนักทางเทคนิคของห้อง

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

ในแง่ความสำเร็จและอนาคต หนังสือพิมพ์แต่ละฉบับมีมุมมองความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การของหนังสือพิมพ์มติชนมีการประเมินผลทุกเดือนจากที่ประชุมทั้งการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมคณะกรรมการบริหาร อุดมคติในการทำหนังสือพิมพ์มติชนอยู่ที่การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ใช้คนน้อย ใช้เทคโนโลยีพอสมควร สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ที่มี

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

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

สถานีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งคาดหวังว่าการบริหารรายการยังต้องเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นอีกนอกเหนือจากเนื้อหาของข่าวการเมืองและข่าวอาชญากรรม เพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและทำให้คนในสังคมฉลาดมากขึ้น

ข้อสรุปที่ 3

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

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

อภิปรายผล

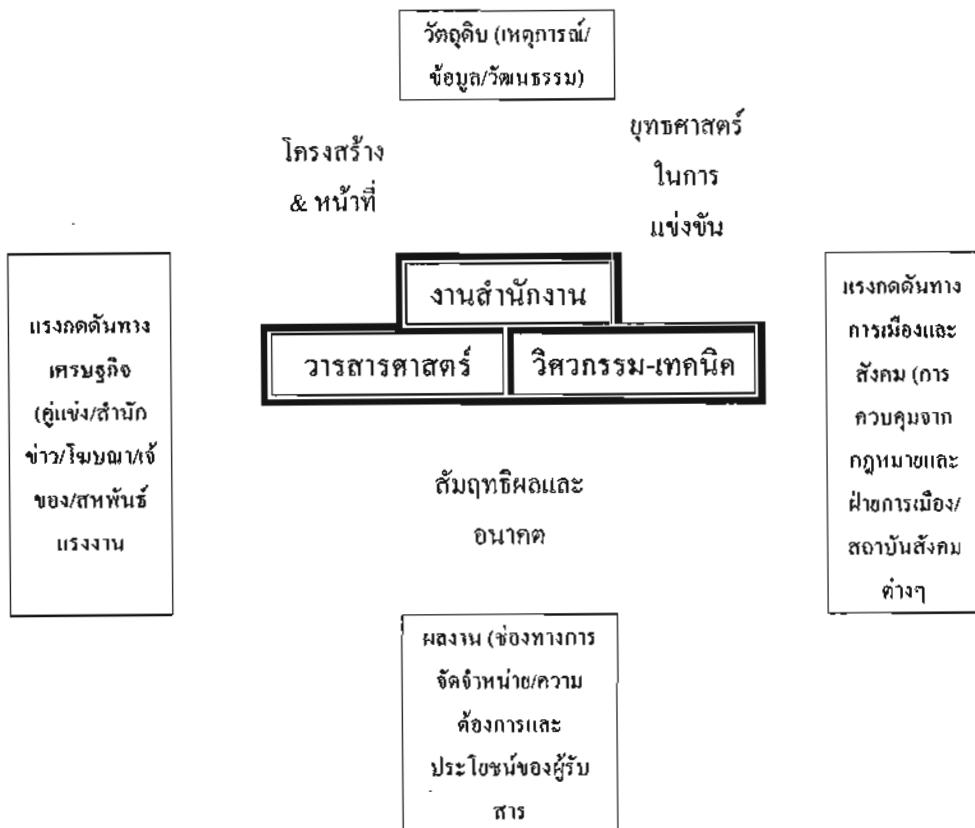
จากกระบวนการวิจัยที่ศึกษาถึงสภาพปัญหา การสำรวจเอกสารงานวิจัย และการอ้างอิงกรอบความคิดทฤษฎีทำให้สรุปตัวแปรที่จำเป็นที่ใช้ในการบริหารงานสื่อสารมวลชนของไทยซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 8 กลุ่มตั้งแต่โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคโนโลยี การบริหารงานวารสารศาสตร์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

จากการนำกลุ่มตัวแปรจากกรอบความคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามาเป็นมโนทัศน์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อนำเอามโนทัศน์ไปสังเกตและสัมภาษณ์ในสนามวิจัยที่ประกอบด้วยองค์การสื่อต่างๆ ทำให้ทราบว่ามโนทัศน์บางตัวไม่ใช่สิ่งจำเป็นและเพียงพอต่อการเป็นมโนทัศน์ของการบริหารงานสื่อสารมวลชน มโนทัศน์ทั้ง 8 กลุ่ม สามารถนำมาเป็นเครื่องมือวัดหรือศึกษาได้ไม่ครบทั้ง 8 กลุ่ม เพราะบางกลุ่มไม่มีเหตุการณ์ในสนามวิจัยสนับสนุนหรือมีเหตุการณ์เบาบางไม่เพียงพอต่อการนำมาเป็นหลักฐานเพื่อนำไปสู่คำตอบได้ มโนทัศน์ 8 กลุ่มจะเหลือเพียง 6 กลุ่มเท่านั้นที่มีเหตุการณ์มากและจำเป็นเพียงพอต่อการอธิบายปรากฏการณ์การบริหารงานสื่อสารมวลชน มโนทัศน์ทั้ง 6 กลุ่มได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานวิศวกรรมและเทคนิค การบริหารงานวารสารศาสตร์ และความสำเร็จกับอนาคต กลุ่มของมโนทัศน์ที่ไม่จำเป็นในงานวิจัยคือ ความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานกับปัจจัยการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ (ดังแผนภาพล่าง) โดยความสัมพันธ์ระหว่างงานได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงาน การบริหารวิศวกรรมและเทคนิค และการบริหารงานวารสารศาสตร์ ทั้งนี้เพราะงานทั้งสามในองค์การสื่อมักแยกเป็นอิสระ ต่างคนต่างทำงานที่รับผิดชอบซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ในแง่งานแต่ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ระหว่างคนในงานนั้นอันทำให้งานที่ต้องสัมพันธ์กันมีข้อจำกัดซึ่งนอกจากส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่จำกัดในแง่งานแล้วยังส่งผลถึงข้อจำกัดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยด้วยซึ่งมักมีปัญหาความไม่เข้าใจตามมา

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

หน่วยเช่น การกล่าวถึงสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของสวท.11 จะสะท้อนถึงความล้มเหลวของสถานี่เนื่องจากจากการเมือง หน่วยงานที่พูดถึงการสื่อสารภายนอกมากคือฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิคโดยเฉพาะข้อกังวลใจกับกระแสเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แผ่ขยายเข้ามาแล้ว แต่ผู้บริหารขององค์การสื่อสารกลับไม่สนใจและยังไม่ได้ลงทุนเนื่องจากขาดงบประมาณและเห็นว่าสามารถใช้กำลังคนแก้ไขไปพลางๆก่อนได้ การกังวลใจของหน่วยวิศวกรรมหรือเทคนิคซึ่งเป็นเพียงงานสนับสนุนไม่ใช่กองบรรณาธิการซึ่งเป็นสายงานหลักทำให้เสียงบ่นยังไม่ได้เป็นที่ได้ยินในองค์การ การไม่ได้ประยุกต์ใช้การสื่อสารมากเท่าที่ควรอาจเป็นเพราะว่าคนทำสื่อหรือนักข่าวใช้การสื่อสารอย่างจำเจในการหาหรือกันจนไม่เล็งเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นในเรื่องการสื่อสารเป็นพิเศษสำหรับองค์การ

การประยุกต์กรอบทฤษฎีของ McQuall



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

การลงและถอนโฆษณา หรือแม้กระทั่งพยายามเข้าไปถือหุ้นส่วนในองค์กรสื่อต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. หากพิจารณาการบริหารงานสื่อสารมวลชนในฐานะวิชาการทางการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารรัฐกิจหรือการบริหารธุรกิจแล้ว การบริหารงานสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วยหลักการในทำนองเดียวกันได้แก่ หลักบริหารจัดการสำหรับองค์กรสื่อสารมวลชน ปัญหาทางการบริหาร ข้อควรคำนึงในการบริหาร หน้าที่ในทางวารสารศาสตร์ แรงกดดัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะ การแข่งขัน การติดตามงาน การจัดการทั่วไป การตอบสนองต่อสภาพสังคม และความแข็งแกร่งขององค์กร

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

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

ประกอบด้วยการเป็นสื่อมวลชนที่อยู่ในใจ พฤติกรรมการบริโภคหรือใช้สื่อ และสื่อในฝันที่อยากร่วมงาน

4. ในการตัดสินใจจัดการบริหารจัดการในองค์การ ผู้บริหารองค์การสื่อสารมวลชนต้องพิจารณาจากปัญหาหรือความล้มเหลวของระบบการบริหารจัดการในอดีต ด้วยการมองแนวทางในโลกการแข่งขันที่เป็นจริง เพื่อสนับสนุนเป้าหมายหรือความคาดหวังหรือจินตนาการในอนาคต หากขาดด้านใดด้านหนึ่งย่อมนำมาซึ่งอุปสรรคและข้อขัดขัดทำให้การบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่ราบรื่น

5. งบประมาณหรือประชาสัมพันธ์จากภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะกลายเป็นแหล่งเงินก้อนโต ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถมีอิทธิพลเหนือองค์การสื่อสารมวลชนในการให้หรือถอนโฆษณาและประชาสัมพันธ์ออกจากสื่อ เงินจำนวนนี้รัฐควรออกระเบียบเพื่อให้หน่วยราชการนำงบหรือแหล่งเงินส่วนนี้หล่อเลี้ยงสทท.11 และทำให้สทท.11 เป็นองค์การมหาชนเพื่อให้บริการข่าวสารและข่าวของรัฐในส่วนที่ตลาดไม่ได้ให้ความสำคัญ ในขณะที่ที่ไอทีวีควรก้าวไปข้างหน้าเป็นโทรทัศน์เสรีหรือเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแทนที่จะถอยหลังกลับไปอยู่ในมือของภาครัฐ อย่างไรก็ตามในการแก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าของสทท.11 และที่ไอทีวีควรมีคณะกรรมการจัดทำผังรายการที่เป็นอิสระ

6. สามารถนำตัวแปรหรือมโนทัศน์ และกลุ่มของตัวแปรตามกรอบความคิดทฤษฎีที่คัดกรองแล้ว รวมทั้งองค์ประกอบของตัวแปรในสนามวิจัยไปจัดทำเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนของหลักสูตรการบริหารงานสื่อสารมวลชน

7. การจัดโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนตามหลักการบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การสื่อจะขึ้นอยู่กับนโยบาย มุมมอง และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้ประกอบการ

8. การบริหารงานสื่อสารมวลชนจะคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงานเนื่องจากเป็นองค์การที่ทำหน้าที่ผลิตข่าวสารและขยายความคิด ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อตนเองภายใต้กรอบของจรรยาบรรณ โดยการบริหารและการดำเนินงานต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

9. เมื่อองค์การสื่อสารมวลชนประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินธุรกิจ มาตรการที่ใช้เป็นลำดับแรกคือความประหยัด และการลดผลตอบแทนของพนักงานลง โดยมาตรการปลดพนักงานจะเป็นมาตรการสุดท้ายเพื่อให้องค์การและธุรกิจอยู่รอด

10. สื่อมวลชนแต่ละประเภทควรมีการรวมตัวกันภายในกลุ่มเช่น นิตยสารสำหรับผู้หญิง นิตยสารเพื่อการท่องเที่ยว หนังสือพิมพ์เฉพาะทาง รายการสารคดีในโทรทัศน์ ฯลฯ เพื่อจัดกิจกรรมและเป็นพันธมิตรในการสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การของตนและของกลุ่ม ซึ่งนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การสื่อมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว ยังเป็นการต่อยอดความรู้ในการประกอบธุรกิจให้กับคนรุ่นใหม่ที่มีความสนใจในศาสตร์ของการทำธุรกิจสื่อสื่อสารมวลชน

11. การบริหารจัดการในองค์การสื่อสารมวลชนควรเน้นความรวดเร็วฉับไวในการนำเสนอเนื้อหา ผลิตรายการสด มีการเปิดช่องทางการรับความคิดเห็นให้มีความหลากหลาย กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งภายใต้จุดแข็งขององค์การ รวมถึงผลิตเนื้อหารายการโดดเด่นที่ชี้ถึงความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นตัวกำหนด

12. การลงทุนทางด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญควรเน้นถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ การสร้างบรรทัดฐานของสื่อมวลชนให้ได้รับความเชื่อถือและคำนึงถึงผลตอบแทนให้กับบุคลากรในองค์การสื่อสารมวลชนที่ต้องเกาะติดใฝ่รู้ และเท่าทันต่อสถานการณ์ในเรื่องการดำรงในวิชาชีพอย่างซื่อสัตย์และมั่นคงในอุดมการณ์ของสื่อมวลชน

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

บรรจู้ตำแหน่งงาน การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในด้านความรู้เชิงวารสารศาสตร์อยู่เสมอ มิใช่การฝึกฝนแต่ทางด้านทักษะในการผลิตรายการหรือข่าวสารเท่านั้น

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

บรรณานุกรม

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

เฉพะบุคคล วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)
คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

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

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

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

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

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

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



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

วิทยานิพนธ์