

การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

MANAGEMENT OF TELEVISION IN THE DIGITAL CONVERGENCE ERA

จิตินัน บ. คอมมอน*

Thitinan B. Common*

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

* Assistant Professor, Faculty of Communication Arts, Dhurakij Pundit University

* Email: thitinan.bop@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยชิ้นนี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม รวมทั้งสำรวจอุปสรรคความท้าทายและแนวทางการจัดการกับปัญหาของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ด้วยผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลจำนวน 10 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาด และรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

คำสำคัญ: โทรทัศน์ การบริหารจัดการสื่อ สื่อดิจิทัล การหลอมรวมสื่อ

Abstract

This research article aims to study management practices of television in the digital convergence age. It also aims to explore challenges in managing media works and the ways managements tackle with them. This project is a qualitative research. It is conducted with an individual interview with 10 media executives. The study shows that digital technology has capacity in changing many aspects of television industry. It has altered consumer behaviors, market segmentations, and management styles. Media managements need to utilize digital technology to fit within organizational cultures. Their communication and leadership styles are also need to adapt with a changing industry which is driven by a new technology.

Keywords: Television, Media Management, Digital Media, Media Convergence

บทนำ

อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์เป็นธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านระบบโทรทัศน์ไปสู่ยุคดิจิทัลหลอมรวมส่งผลให้ผู้ผลิตและผู้บริหารองค์กรต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆตามไปด้วย ทั้งในเรื่องการผลิตรูปแบบเนื้อหาสื่อ ช่องทางการนำเสนอและจัดจำหน่าย รวมทั้งหลักในการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรสื่อโทรทัศน์

แม้ว่าการขยายตัวของธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลในประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมาจะไม่เติบโตอย่างรวดเร็วตามที่คาดการณ์ไว้ ด้วยอุปสรรคจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปยังผู้ชม ความพร้อมของผู้ผลิตและผู้ชมในการรับเทคโนโลยี รวมทั้งการบริหารจัดการขององค์กรสื่อ แต่ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า โทรทัศน์ระบบดิจิทัลจะนำมาซึ่งประโยชน์และคุณูปการอันใหญ่หลวงต่อประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจซึ่งจะก่อให้เกิดการไหลเวียนของเม็ดเงินมหาศาลจากการให้สัมปทานคลื่นความถี่และรายได้จากการโฆษณา นอกจากนี้ โทรทัศน์ระบบดิจิทัลมีศักยภาพที่จะเป็นพลังอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านสังคมและวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมถือเป็นมิติในการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีและศิลปะในการสื่อสารและการบริหารจัดการแบบเฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไปสื่อโทรทัศน์ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วจนบางครั้งวงการวิชาการด้านสื่ออาจตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานของวิชาชีพการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและด้านที่ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น บุคคล การสื่อสาร ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ประกอบกับการบริหารจัดการองค์กรสื่อมีมิติที่หลากหลายทั้งในระดับมหภาค (Macro Level) อันได้แก่การบริหารองค์กรในภาพรวม ระดับจุลภาค (Micro Level) ในการบริหารงานบุคคล หรือแม้แต่มิติระดับเทคนิควิธีและนโยบาย (Meso Level) การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมจึงมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อน จำเป็นต้องได้รับการศึกษาวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทั้งประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านวิชาชีพสื่อและใช้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเชิงวิชาการแก่นักวิชาการ นักสื่อสารมวลชน รวมทั้งองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

บทความวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม” ขึ้นนี้ มีจุดมุ่งหมายในการถอดประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมของประเทศไทยเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยเน้นการศึกษาในระดับจุลภาค (Micro Level) และระดับเทคนิควิธี (Meso Level) ซึ่งผลการศึกษาจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมในประเทศไทย รวมทั้งยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสื่อเพื่อประโยชน์ในแวดวงการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ต่อไป โดยบทความวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม
2. เพื่อศึกษาอุปสรรค ความท้าทาย และแนวทางจัดการปัญหาในการบริหารสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารุ่นนี้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับโทรทัศน์ระบบดิจิทัล (Concept of Digital Television) และแนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่และการหลอมรวมสื่อ (New Media and Convergence Theory) ซึ่งเป็นแนวทางในการเข้าใจวิวัฒนาการและคุณลักษณะของสื่อในยุคปัจจุบันที่หลอมรวมเอาเทคโนโลยีต่างๆ อาทิ โทรคมนาคมการแพร่ภาพกระจายเสียง และคอมพิวเตอร์มาหลอมรวมกัน ทำให้ผู้ผลิตและ

ผู้ใช้งานสามารถรับส่งเนื้อหาเดียวกันได้ในหลายช่องทางการหรือแพลตฟอร์ม (Platform) นอกจากนี้ยังใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management Theory) ที่เน้นศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวิธีการบริหารจัดการองค์กรสื่อ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำและวิธีการสื่อสารของผู้บริหารในองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เดี่ยวรายบุคคล (Individual Interview) กับผู้บริหารขององค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลที่มีตำแหน่งระดับผู้อำนวยการสถานีขึ้นไป และมีประสบการณ์บริหารงานสื่อมาไม่ต่ำกว่า 2 ปี จากการดำเนินการติดต่อขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกองค์กรที่ได้รับสัมปทานโทรทัศน์ดิจิทัลจาก กสทช. มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ท่าน ตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการวิจัย ดังมีผลวิจัยที่จะนำเสนอและอภิปรายในส่วนต่อไป

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สื่อทุกชนิดมีขั้นตอนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน สมองตอบต่อการใช้งานของผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพื่อให้สื่อดังกล่าวคงชีวิตอยู่ได้ในโลกของการสื่อสาร Caspi (อ้างถึงใน รุติพันธ์ บ. คอมมอน, 2553) อธิบายไว้ว่า สื่อชนิดต่างๆ เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วจะมีพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ขั้นตอน คือ 1.) ขั้นตอนของการก่อตั้ง (Inauguration) 2.) ขั้นตอนที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและพัฒนาจนได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม (Institutionalization) 3.) ขั้นตอนของการปกป้องตนเอง (Defensiveness) จากความท้าทายของสื่อใหม่ และ 4.) ขั้นตอนของการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด (Adaptation) ซึ่งการปรับตัวของสื่อมี 3 รูปแบบด้วยกัน คือ การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ตนเองให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ (Adaptation) การหลอมรวมกับสื่ออื่นๆ (Convergence) และรูปแบบสุดท้ายคือการตายจากไปเพราะสื่อไม่สามารถปรับตัวเองได้ (Obsolescence) อุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ได้รับการพัฒนาผ่านขั้นตอนของการยอมรับในฐานะสถาบันทางสังคม (Institutionalization) มาแล้ว และกำลังอยู่ในช่วงของการปกป้องตนเอง (Defensiveness) จากความท้าทายของสื่อใหม่ การปฏิวัติทางดิจิทัลของวงการสื่อโทรทัศน์ถือเป็นการปรับเปลี่ยน (Adaptation) ตนเองและในขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดช่องทางการหลอมรวมกัน (Convergence) กับสื่ออื่นที่เกิดขึ้นมาใหม่ เช่น สื่อดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวย่อมมีทั้งโอกาสและความท้าทาย อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและแนวทางการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวมออกเป็น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของสื่อดิจิทัล ในฐานะ “เทคโนโลยีก่อกรวน” (Disruptive Technology) ต่อสื่อโทรทัศน์

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีถือเป็นแรงขับที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสื่อ และได้นำมาซึ่งความท้าทายอันใหญ่หลวงในทุกภาคส่วนของสื่อ Kung (2007) อธิบายว่า สื่อเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่วนน้อยที่ต้องประสบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เทคโนโลยีก่อกรวน” (Disruptive Technologies) โดย Day and Schoemaker (2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยีก่อกรวน” (Disruptive Technologies) นี้ไว้ว่า คือ นวัตกรรมที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ (Science-based Innovation) และมีศักยภาพในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับปรากฏการณ์นี้ คือ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์

แบบสื่อสารสองทาง หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เหล่านี้ถือเป็นตัวอย่างของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีศักยภาพอย่างเห็นได้ชัดในการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมของอุตสาหกรรมสื่อที่มีอยู่ การศึกษาครั้งนี้พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ของไทย โดยสามารถสรุปผลกระทบต่างๆได้ดังต่อไปนี้

1.1 ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและผู้ใช้

คณิต คุณาวุฒิ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558) ผู้บริหารองค์กรในกลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น ให้ความเห็นว่า ดิจิทัลเป็นเรื่องเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ 1.) ให้ประโยชน์กับผู้และผู้ประกอบการสูง หากมีความเข้าใจและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด 2.) เกิดการใช้งานหลายรูปแบบ (Multiple Use) เช่น ดูผ่านสมาร์ทโฟน ดูได้หลายจุด ในราคาที่ประหยัดและคมชัดกว่าเดิม และ 3.) ประโยชน์ของในแง่การจัดเก็บข้อมูล จากเดิมระบบอะนาล็อกที่ใช้พื้นที่ในการจัดเก็บมาก ปัจจุบันสามารถบีบอัดข้อมูลเข้าไปเก็บได้ในกล่องใบเดียวหรือในเซิร์ฟเวอร์ ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณ

ขณะเดียวกันช่องทางการออกอากาศที่เพิ่มมากขึ้นก็เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถผลิตเนื้อหาที่แตกต่างกันไปยังกลุ่มผู้ชมที่หลากหลายได้มากขึ้น ดังที่ อดิศักดิ์ สิงห์ลาพอง ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทอาร์เอส ให้ทัศนะไว้ว่า “เป็นการเปิดพื้นที่ในเชิงธุรกิจและความคิดสร้างสรรค์ และโอกาสทางการโฆษณา รายการอะไรที่เคยทำไม่ได้ในอดีตก็ทำได้ เช่น ละครแบบช่อง 8 ซึ่งมีความเฉพาะเป็นละครผู้ใหญ่ เมื่อก่อนทำยาก ต้องใช้มุมกล้องบัง เช่นเซอร์ตอนเอง หรือทำไม่ได้ ตอนนั้นก็ทำได้ โอกาสยังมีพื้นที่อีกมากตามกลุ่ม (Segmentation) ของคนดูที่มีพื้นที่ให้ทำงานอีกมาก” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558)

1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในทุกกลุ่ม โดย ศิวะพร ชมสุวรรณ ผู้อำนวยการใหญ่ อสมท จำกัด (มหาชน) ให้ทัศนะว่า สื่อดิจิทัลไม่ใช่แค่เป็นโทรทัศน์ แต่หมายถึงเทคโนโลยีที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็วมาก “เมื่อ 12 เดือนที่แล้วเราพูดกันเรื่องเด็กวัยรุ่นไม่ดูโทรทัศน์แบบเฟิร์สกรีน (First Screen) แต่ดูจอที่สอง (Second Screen) เช่น ผ่านสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต แต่มารวันนี้นักกลายเป็นว่า ผู้ใหญ่และผู้สูงอายุเองก็ดูผ่านจอที่สองด้วย เพราะลูกหลานในบ้านช่วยสอนให้ใช้เทคโนโลยี สามารถดูย้อนหลังได้ Prime Time กลายเป็น My Time เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ส่งผลต่อการวางแผนการโฆษณา กระทบมากและเร็วกว่าที่คิด” (ศิวะพร ชมสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ซึ่งสอดคล้องกับ ณัฏฐชัย ตะวันธรงค์ เจ้าหน้าที่บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยรัฐทีวี ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจากประสบการณ์บริหารงานด้านข่าวว่า “จำนวนนาฬิกาของคนดูทีวีผ่านทีวีน้อยลง โดยหันไปดูผ่านสื่อใหม่ จึงต้องมีการเปลี่ยนช่องทาง (Platform) ในการออกอากาศในอนาคต” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

1.3 ผลกระทบด้านธุรกิจและส่วนแบ่งทางการตลาด

ในช่วงแรก ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความกังวลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าสื่อดิจิทัลสมัยใหม่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจโทรทัศน์และก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การกินเนื้อพวกเดียวกันเอง” (Cannibalism) ซึ่งในที่นี้หมายถึงการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและรายได้กันเองในองค์กร แต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่าผู้บริหารปรับตัวได้และสามารถนำสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มาผสมผสานสร้างมูลค่าให้กับเนื้อหารายการผ่านช่องทางการเผยแพร่ในสื่อใหม่ เพิ่ม รายได้จากโฆษณาในการดูผ่านจอที่สอง (Second Screen) เช่น แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน ดังที่ บดินทร์ อุดล รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถานีโทรทัศน์ช่องวัน อธิบายไว้ว่า “เดิมมีความกังวลว่าจะกินรายรับกัน แต่เมื่อทำความเข้าใจเรื่องงบประมาณก็พบว่าแม้จะเป็นบริษัทเดียวกันแต่ก็เป็นคนละกลุ่มเป้าหมาย มีการวางแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลคาดการณ์ผลประกอบการที่แตกต่างกัน เราเป็นเจ้าของเนื้อหา เราเห็นการบริหารจัดการรายรับทั้ง 2 ทางได้” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

โดยสรุปคือ การแข่งขันของธุรกิจโทรทัศน์ในยุคอะนาล็อกที่ผ่านมาเป็นการแข่งขันที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ประกอบการเพียงไม่กี่ราย แต่ภายหลังการเปิดให้มีการประมูลสถานีโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ส่งผลให้ปัจจุบันจำนวนสถานีเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อดังกล่าวทำให้เกิดการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรเพื่อให้องค์กรธุรกิจของตนอยู่รอด ดังสามารถอธิบายได้จากแนวคิดทฤษฎีชีฟฟิเลีย (Niche Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนามาจากมุมมองเชิงชีววิทยาที่มองว่า การตลาดและอุตสาหกรรมสื่อเปรียบเสมือนระบบนิเวศระบบหนึ่งของที่มีสิ่งมีชีวิตที่มีวิถีชีวิตของตนดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีทรัพยากรจำนวนจำกัดและต้องพยายามรักษาสายพันธุ์ของตนเองให้มีชีวิตอยู่รอด (Dimmick, 2003) ซึ่งแต่ละสถานีหรือแต่ละองค์กรสื่อเปรียบเสมือนสมาชิกที่อยู่ในระบบนิเวศเดียวกัน ภายใต้ทรัพยากรมีจำนวนจำกัดซึ่งในที่นี้ ได้แก่ จำนวนผู้ชมและการเข้าถึงผู้ชม เนื้อหารายการที่มีความขาดแคลน การช่วงชิงเรตติ้งและรายได้ระหว่างสื่อโทรทัศน์ด้วยกันเอง รวมทั้งการถูกดึงส่วนแบ่งรายได้โฆษณาไปโดยสื่อใหม่อื่นๆ อาทิ สื่อออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย

เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นเทคโนโลยีที่ก่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ แก่กิจการโทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรต้องปรับตัวและแนวทางการบริหารจัดการของตนและองค์กร ดังจะนำเสนอรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2. ความท้าทายและแนวทางการปรับตัวด้านการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคและความท้าทายหลักที่ผู้บริหารองค์กรสื่อต้องพบคือช่องว่างด้านความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกันระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ โดยด้านแนวทางการปรับตัวพบว่า ผู้บริหารองค์กรได้ใช้ 2 แนวทางในการจัดการบริหาร ได้แก่ การเลือกสรรบุคลากรใหม่ๆ ที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาร่วมงานในองค์กร และใช้วิธีการจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับพนักงานเก่าที่มีอยู่เดิม ส่วนกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ผู้บริหารจะใช้วิธีการมอบหมายงานด้านอื่นๆ ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรรุ่นเก่า ดังเช่นที่ ธนิตา กิจบำรุง ผู้อำนวยการสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 แฟมิลี อธิบายว่า “ช่องว่างระหว่างคนรุ่นใหม่และเก่ามีอยู่แล้ว ใช้การบริหารคนโดยให้ทำในหน้าที่ที่เหมาะสมและถนัด และใช้การอบรมซึ่งจัดขึ้นบ่อยมาก จัดอบรมมานานแล้วตั้งแต่ก่อนประมูลด้วยซ้ำ ใช้พนักงานจากทั้งภายในที่เชี่ยวชาญและจากภายนอกมาเป็นวิทยากร” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนดังกล่าวนำมาซึ่งความเครียดกับพนักงานในองค์กรบ้างในบางระยะหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Achtenhagen and Raviola ในปี ค.ศ. 2009 ที่พบว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นำมาสู่การลดความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรในช่วงระยะเวลาลั้นๆ เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เป็นการบังคับให้คนทำงานต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มเวลาและภาระในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในเชิงลบของเทคโนโลยีจะค่อยๆ ลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งตรงกับที่ อติศักดิ์ ลิ้มปฐมนิกกิจ กรรมการผู้อำนวยการ บริษัทเนชั่นบรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้อธิบายไว้ว่า

“เราผ่านจุดนั้นมาเป็น 10 กว่าปีแล้ว จุดที่มีการต่อต้าน ไม่ยอมรับ นิ่งเฉย และค่อยๆ ยอมรับมันผ่านมาแล้ว ในปัจจุบันคนในองค์กรไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี แต่ละคนรู้จักและเข้าถึงของตัวเอง และไม่ใช่ว่าคนรุ่นเก่าไม่รู้เทคโนโลยี เช่น คุณสุทธิชัย เป็นคนรุ่นเก่าที่มีข้อมูลซึ่งเป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้งานบนเทคโนโลยีอันใหม่ได้ เราผ่านจุดที่เรียกว่า ‘Do or Die’ มาแล้ว ตอนนั้นเราอยู่ที่จุด ‘Do’” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วคือองค์กรที่เป็นผู้ผลิตเนื้อหา (Content Provider) ซึ่งมีการปรับตัวก่อนล่วงหน้ามาระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยพบข้อสังเกตที่สำคัญว่า ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเป็นคนปิดช่องว่างด้านเทคโนโลยีขององค์กร โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังที่ เนตรชนก วิชาตะศิลาปิน กรรมการผู้จัดการสถานีโทรทัศน์ทรูพอร์ยู่ ได้อธิบายในบริบทขององค์กรตนเองว่า

“ไม่มีปัญหาช่องว่างทางเทคโนโลยี เพราะการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรมเป็นแนวทางบริหารขององค์กรที่ชัดเจน เป็นหนึ่งในค่านิยมที่อยู่ในข้อความคิดสร้างสรรค์ ทุเรธเองต้องปรับจากเทเลคอมในอดีตมาเป็นดิจิทัล เป็นปรัชญาเชิงนโยบายที่ชัดเจน เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป เตรียมตัวมานานแล้ว ผู้นำองค์กรเป็นคนทันสมัย เป็นคนเปิดช่องว่าง” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

ซึ่งสอดคล้องกับ งามอาจ สิงห์ลาพอง ที่กล่าวว่า “ไม่มีปัญหาช่องว่างของเทคโนโลยีในองค์กร ขนาดคนเก่าแก่ที่สุดอย่าง CEO ก็ยังทันสมัยมาก” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 พฤศจิกายน 2558) ส่วนองค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านและการปรับตัวคือองค์กรสื่อที่เคยเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโทรทัศน์อะแนลล็อกเดิมและเปลี่ยนผ่านมาเป็นระบบดิจิทัล ซึ่งพบว่าความท้าทายด้านช่องว่างทางเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

“วิธีการปิดช่องว่างคือการทำการอบรม อย่างไรก็ตามก็ยังพบปัญหาการไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่ชินกับวิธีเดิมๆ ซึ่งเป็นเรื่องยาก อีกวิธีที่ใช้คือการรับพนักงานใหม่ๆ ต้องมีความรู้ด้านดิจิทัลและทันสมัย ไม่ว่าจะแผนกใด ตำแหน่งใด ต้องรู้เรื่องหรือทันดิจิทัล มี Digital Knowledge จะทำให้น้ำใหม่มาถ่ายเทน้ำเก่า ค่อยๆ ปรับวัฒนธรรมองค์กรไป” (ศิวัชร ช่มสุวรรณ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2559)

ผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรให้ยู่รอดด้วยการกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ทั้งทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรด้านมนุษย์ ดังที่อธิบายได้ด้วยแนวคิดด้านทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View: RBV) โดย Barney and Hesterly (อ้างใน Mierzejewska, 2011) ที่มองว่าแต่ละองค์กรมีทรัพยากร (Resource) ที่โดดเด่น เป็นกลุ่มของทรัพยากรที่จะพัฒนาการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามค้นหาให้พบทรัพยากรและทักษะของบุคลากรที่โดดเด่นเหล่านี้ รวมทั้งต้องปกป้ององค์กรจากอุปสรรคปัญหาด้านข้อมูลความรู้ โดยผู้บริหารองค์กรโทรทัศน์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ด้านสื่อดิจิทัลและศักยภาพการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่วิวัฒนาการไปตามการพัฒนาทางเทคโนโลยี

3. การบริหารจัดการด้านเนื้อหารายการโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นนวัตกรรมอันเป็นอาวุธทางกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาสินค้าใหม่ซึ่งในการศึกษารุ่นนี้หมายถึงเนื้อหารายการโทรทัศน์แบบใหม่ๆ ถือเป็นการสะท้อนให้เห็นศักยภาพขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาและจะมีผลเชื่อมโยงไปยังผลประกอบการและด้านการเงิน Franke and Schreier (2002) ศึกษาพบว่า อินเทอร์เน็ตจะนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมต่างๆ ขณะที่ Saksena and Hollifield (2002) ได้ศึกษาพบโครงสร้างองค์กรภายในของหนังสือพิมพ์ในสหรัฐอเมริกาที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการบรรณาธิการข่าวออนไลน์ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงานในห้องข่าวของไทยรัฐทีวี ซึ่งมีการนำระบบเทคโนโลยีทั้งที่เป็นระบบที่ซื้อมาและระบบที่พัฒนาขึ้นเองมาใช้ผสมผสานในการพัฒนาระบบห้องข่าว รวมทั้งมีการผลิตเนื้อหาเดียวกันในหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับช่องทางการออกอากาศ ดังเช่นที่ อดิศักดิ์ ลิ้มปฐมพัฒน์กิจ ได้อธิบายไว้ว่า “เราต้องทำเนื้อหาให้เหมาะกับแต่ละแพลตฟอร์ม (Platform) ในการออกอากาศ เช่น ในเฟซบุ๊กคนชอบให้มีภาพ ในเว็บไซต์ก็ทำทั้งแบบสั้นและแบบยาว แล้วแต่ผู้อ่านแต่ละคนชอบอ่านแบบใด เราทำงานหนักขึ้น หลายเวอร์ชันมากขึ้น” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพการผลิตมีความสำคัญในการสร้างความแตกต่าง การบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ในปัจจุบันผู้ผลิตต้องมีการปรับปรุงคุณภาพเนื้อหาการผลิตให้มีความแตกต่างจากเนื้อหาที่ผลิตโดยภาคประชาชน

“ภาคพลเมืองเข้ามามีบทบาทอย่างมากและมีส่วนร่วมในวิชาชีพนี้เยอะมาก วันนี้สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ภาคประชาชนก็สามารถทำในสิ่งที่เราทำได้ทั้งหมด เราต้องสร้างความแตกต่าง ไม่ใช่การแข่งขัน แต่ปัญหาคือเราจะยกระดับตนเองอย่างไรถึงจะดำรงคุณค่าในงานของเราไว้ได้ เราปฏิเสธไม่ได้และต้องใช้

ประโยชน์จากมัน ข้าวบันเทิง ดาราไม่ตั้งโต๊ะแถลงข่าวแล้วเพราะมีช่องทางของตนเองในการเสนอเนื้อหา ซึ่งเป็นของเขา เผยแพร่โดยเขาเอง นักข่าวบันเทิงต้องนำมาต่อยอด” (ฉัตรชัย ตะวันธรงค์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 28 มกราคม 2559)

จากความเห็นข้างต้น สะท้อนว่าการนำเสนอเนื้อหาจากสื่อใหม่มาต่อยอดบูรณาการในเนื้อหารายการโทรทัศน์ถือเป็นแนวปฏิบัติหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรรับมาใช้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความถูกต้องด้านเนื้อหาไปพร้อมกับด้านความเร็วในการนำเสนอด้วย

“การเอาประเด็นในออนไลน์มาต่อยอดต้องผ่านการตรวจสอบข้อมูลให้รอบคอบ เอาผู้รู้มาตรวจสอบ มีการตรวจทาน เอาผู้รู้มาอธิบาย เร็วและผิดไม่เอาดีกว่า เอาช้าแต่ชัวร์ดีกว่า” (ธนิดา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

4. โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำในการบริหารงานโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

Handy (อ้างใน Block, 2001) เสนอโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรสื่อ 3 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (The Power) โดยมีการบริหารจัดการและควบคุมอำนาจการตัดสินใจด้วยผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบบทบาท (The Role) มีลักษณะองค์กรแบบเสาวิหารกรีก โดยเสาคือแผนก/ฝ่ายต่างๆ ที่สนับสนุนองค์กร ขณะที่หลังคาคือฝ่ายบริหารที่ควบคุมฝ่ายต่างๆ ในองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบภารกิจ/โครงการ (The Task) เป็นองค์กรแบบที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการ (Project-driven) มีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละโครงการ โดยหน้าที่ผู้บริหารคือการสนับสนุนด้านการเงิน และทรัพยากรในการทำงาน

ผลการศึกษาในบริบทของโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรสื่อโทรทัศน์ดิจิทัลของไทยพบว่า ทุกองค์กรใช้การผสมผสานโครงสร้างวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบเข้าด้วยกัน โดยรูปแบบหลักที่ทุกองค์กรใช้คือวัฒนธรรมแบบเสาวิหารกรีก ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กร แต่ในส่วนของการมอบหมายและติดตามงาน ผู้บริหารนิยมใช้วัฒนธรรมแบบภารกิจ โดยให้อิสระบุคลากรในการทำงานด้วยโทรทัศน์เป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์

“องค์กรโทรทัศน์จริงๆ เรายังหนีระบบแอตมินแบบเดิมๆ ไม่ได้ มันจำเป็น แต่ความสามารถของคนรุ่นใหม่มันประสานเป็นฐานที่ดีกว่าเสาที่เป็นแนวตั้งมากเกินไป เด็กจะเน็ตเวิร์คกันเอง เช่น คนเขียนบทเก่งอาจกำกับไม่เก่ง ให้คนมาช่วยกำกับ หรือการจัดไฟซึ่งอดีตเป็นอุปสรรคแต่ปัจจุบันง่ายมากขึ้นแต่ตาข่ายที่ดีต้องอยู่ภายใต้แอตมิน ถ้าบริษัทเล็กๆ แอตมินหาย แต่สถานี่ใหญ่ๆ ระบบนี้ต้องอยู่ ในการสั่งงานว่าจ้างกันและประสานกัน” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

“ใช้ผสมผสานทั้ง 3 แบบ ด้วยการก่อตั้งของธุรกิจต้องมีการวางโครงสร้างแบบที่ 2 เสาวิหารกรีก แต่ด้วยความหลากหลายของบุคลากรที่เรามีอยู่ เราต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบที่ 2 แต่การมอบหมายงานใช้แบบที่ 3 ส่วนในเรื่องการรวมศูนย์กลางก็มีการรวมศูนย์ (Decentralize) ในเรื่องการตัดสินใจในหลายอย่าง ด้วยบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นการรวมอำนาจเรื่องการตัดสินใจหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผมว่าเป็นเรื่องปกติขององค์กรเป็นธรรมชาติของธุรกิจ” (ปดิพัทธ์ อดุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

จากข้อคิดเห็นเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการรวมอำนาจที่ศูนย์กลางเป็นรูปแบบที่ยังจำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องรับมือกับบริบทของอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก อาทิ เศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐและผู้กำกับดูแลสื่อ

ดังนั้นที่ อดิศักดิ์ ลิ้มปฐมพัฒน์กิจ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559) ให้ทัศนะไว้ว่า งานโทรทัศน์ไม่มีสูตรสำเร็จ เปิดตำราทำงานไม่ได้ ธรรมชาติขององค์กรสื่อต่างจากงานอื่นๆ สินค้าและบริการของสื่อคือเนื้อหารายการ ดังนั้นต้องมีการผสมผสาน ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจที่ตกต่ำก็อาจต้องมีการรวมศูนย์บ้าง

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เชมทัดต์ พลเดช กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สถานีโทรทัศน์พีพีทีวี ที่กล่าวว่า “แบบรวมศูนย์กลางเหมือนจะดูโบราณแต่เป็นแบบที่ช่อง 3 และ 7 ทำมาสำเร็จตอนนี้ต้องผสมผสานบ้านเราและในเอเชียต้องเป็นแบบที่ 1 มีอาวุธอำนาจอยู่ในมือ แต่ผู้มีอำนาจต้องมีความรู้ความเข้าใจด้วย ถ้าแบบที่ 2 มีโครงสร้างชัดเจน ผสมผสานกับผู้นำแบบที่ 1 ที่รอบรู้จะนำไปสู่ความสำเร็จ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารและรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจากแนวคิดบทบาทของผู้ดำเนินการบริหารงานองค์กร ของ Likert (อ้างถึงใน Dainton and Zelle, 2011) พบลักษณะความเป็นผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการใช้อำนาจ (Exploitative Authoritative System / Tells Style) ใช้ความกลัวเป็นจุดเร้าวนดึงดูดใจ สื่อสารจากระดับ “บน ลู่ ล่าง” ตัดสินใจจากระดับบน ถ่ายทอดสู่ พนักงาน

2. รูปแบบการใช้อำนาจและความเมตตา (Benevolent Authoritative System / Sells Style) ไม่ควบคุมเคร่งครัด แต่ยังเป็นการสื่อสารแบบ “บน ลู่ ล่าง” การตัดสินใจจากระดับบน ใช้รางวัลและการลงโทษประกอบกัน ผู้นำใช้การขายความคิดมากกว่าการสั่งการ ผู้ตามสามารถเสนอความคิดได้ตามแบบแผนช่องทางที่องค์กรกำหนด

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative System / Consult Style) ใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังมีกรลงโทษบ้าง ผู้นำขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีทั้งการตัดสินใจแบบ “บน ลู่ ล่าง” และ “ล่าง ลู่ บน”

4. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ (A Participative System / Joins Style) ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์มาก สื่อสารได้อย่างเท่าเทียมในทุกตำแหน่ง แต่ระดับชนชั้นยังอยู่ภายใต้การให้เกียรติและเคารพกัน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นต้องใช้ทุกรูปแบบของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยด้าน บุคคล และ บริบทของเนื้องาน

อดีต คีร์ติ ลิ้มรุ่งพัฒนกิจ ให้ความคิดเห็นว่าการบริหารงานในองค์กรของตนต้องใช้รูปแบบความเป็นผู้นำทุกแบบแล้วแต่กรณี “ถ้ากรณีฝ่ายขายต้องเป็นแรงจูงใจ ค่า Commission ก็ใช้ Sale Style แบบที่ 2 ถ้าเป็นนักข่าวต้องยกย่องชมเชย เขามีความภูมิใจในวิชาชีพ ก็ใช้ แบบ 3 และ 4 แต่องค์กรใหญ่มีคนหลากหลาย บางกรณีก็ใช้แบบที่ 1” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 มีนาคม 2559)

เช่นเดียวกันกับ บดินทร์ อุดล ที่เห็นว่า รูปแบบความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบมีการนำมาใช้กับองค์กรของตน ขึ้นอยู่กับว่าเป็นงานอะไร ไม่มีรูปแบบใดที่ใช้ตายตัว “เหตุผลคือ ธุรกิจของเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีฟังก์ชันการทำงานที่หลากหลาย ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย มีประสบการณ์พื้นฐานที่ต่างกัน ผู้บริหารต้องรู้ว่าจะใช้วิธีบริหารแบบไหนดีที่สุด ส่วนตัวใช้ทุกข้อ ยากที่จะบอกว่าใช้แบบใดแบบหนึ่ง” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 8 เมษายน 2559)

อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า รูปแบบที่ตนเห็นว่าเหมาะสมและมักใช้มากที่สุดคือรูปแบบที่ 3 และ 4 ด้วยธรรมชาติของงานโทรทัศน์ซึ่งมีความเป็นศิลปะและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การปรึกษาหารือและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ ซึ่งตรงกับที่ ปรียาดา วุฒิกฤติ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถานีโทรทัศน์ไอทีวีอธิบายไว้ว่า “ใช้แบบที่ 3 พูดคุยกันได้ ฟังกัน มีการปรับเปลี่ยน ไม่ใช้การลงโทษ มีความเห็นอกเห็นใจกัน เพราะองค์กรไม่ใหญ่และเพิ่งเกิด อยู่แบบให้เกียรติกัน นายใหญ่ขององค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรับฟัง ท่านใจดี เห็นอกเห็นใจลูกน้อง อยู่กันด้วยใจ” (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้เพื่อช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นในองค์กรของกลุ่มบริษัทธุรกิจการสั่งงานและรายงานความคืบหน้าของงานผ่านระบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถเข้าไปติดตามดูความคืบหน้าและความถูกต้องของงานได้ตลอดเวลา

“ผมใช้แบบที่ 4 ต้องมีการสื่อสาร เทคโนโลยีช่วยได้ เช่น การบริหารงานกับฝ่ายการตลาด สามารถเรียกข้อมูลมาดูได้ทางระบบคอมพิวเตอร์ เกือบเป็น Remote Office” (คณิต คุณาวุฒิ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 พฤศจิกายน 2558)

เช่นเดียวกันกับ ธนิตา กิจบำรุง ที่ได้ให้ข้อมูลว่า ตนเองและผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของตนใช้แอปพลิเคชันไลน์ซึ่งเป็นสื่อใหม่ในการบริหารจัดการและการมอบหมายงาน ซึ่งทำให้การสื่อสารเป็นไปในทุกระดับ “การสื่อสารที่รวดเร็วใช้สื่อใหม่มาเป็นเครื่องมือ ทั้งระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน ใช้ Line ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นความคิดของคนข้างล่างได้” (ธนิตา กิจบำรุง, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 10 มีนาคม 2559)

ผลการศึกษาข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Killebrew (2003) รวมทั้ง Perez-Latre and Sanchez-Tabernero (2003) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการก่อให้เกิดความก่อกรวน (Change is disruptive) ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวมดังจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

5. คุณสมบัติที่พึงประสงค์และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

ผลการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ของผู้บริหารสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยสาระสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงของสื่อ เข้าใจตลาดทันการเปลี่ยนแปลงทางрынนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านกฎหมายและสังคม มีทักษะพื้นฐานของการผลิตรายการโทรทัศน์ เข้าใจศิลปะในการสื่อสารของมนุษย์ มีคุณธรรมจริยธรรมและให้สิ่งที่ดีคืนแก่สังคม

องค์กรที่มีผู้นำที่ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโทรทัศน์ไปสู่ยุคดิจิทัลหลอมรวมนั้น ผู้นำมีบทบาทอย่างมากในการบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ระหว่างฝ่ายผู้นำและผู้ตาม (Bilateral Exchange) ซึ่งเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผลผลิตของงานกับรางวัลที่เป็นความพึงพอใจของผู้ตาม มาสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Approach) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organizational Change) สื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

Dougherty (2006) ได้ให้นิยามของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่า เป็นหน่วยย่อยของ “เทคโนโลยี” ซึ่งเทคโนโลยีถือเป็นหน่วยย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากแนวคิดที่ว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น “เทคโนโลยีก่อกรวน” (Disruptive Technologies) ที่ได้กล่าวไว้ในกาเสนอผลวิจัยข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีพลังและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ แก่อุตสาหกรรมโทรทัศน์ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผู้บริหารองค์กรจึงใช้เทคโนโลยีในการประยุกต์เพื่อบริหารนวัตกรรมต่างๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามบริบทของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารเองยังต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารจัดการ รูปแบบการสื่อสารและการเป็นผู้นำของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงของอุตสาหกรรมสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

จากผลการศึกษาที่ผ่านมาสามารถสรุปข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีได้
2. การเปิดช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างคนรุ่นเก่าและใหม่เป็นเรื่องเร่งด่วนในการจัดการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม โดยการจัดอบรมความรู้และทักษะเชิงเทคโนโลยีให้กับบุคลากร

3. การสร้างโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นหลากหลายคือหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

4. ผู้บริหารองค์กรควรมีการวางแผนและกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นดิจิทัล เช่น การทำ Road Map แผนพัฒนาองค์กรและบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการวางแผน พัฒนา และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการแยกศึกษาการบริหารจัดการขององค์กรสื่อโทรทัศน์ในกลุ่มบันเทิงและกลุ่มข่าวหรืออาจศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างสองกลุ่ม

2. การศึกษาการบริหารจัดการและการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มบุคลากรภาคปฏิบัติการในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์คุณลักษณะและทักษะนักวิชาชีพสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัลหลอมรวม

3. การศึกษาที่เน้นด้านทักษะการสื่อสารและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ในเชิงลึก

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานกับผลกำไรทางธุรกิจ เพื่อหารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลหลอมรวม

บรรณานุกรม

- จิตินัน บ. คอมมอน. (2553) *การบริหารสื่อโทรทัศน์ในยุคดิจิทัล: บทเรียนจากนานาประเทศสู่ไทย* ในการบริหารจัดการ: แนวคิดและทางเลือกร่วมสมัย, กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 155-170
- Achtenhagen, L. & Raviola, E. (2009). Balancing tensions during convergence: Duality management in a newspaper company. *International Journal on Media Management*, 11(1), 32-41
- Block, P. (2001). *Managing in the media*. Oxford: Focal Press.
- Dainton, M. & Zelle, E. (2011). *Applying Communication theory for professional life*. London: Sage.
- Day, G.S., & Schoemaker, P.J.H. (2000). *Wharton on managing emerging technologies*. New York, NY: Wiley.
- Dimminick, J.W. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dougherty, D. (2006). *Organising for innovation for 21st century*. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, and Franke, N., and Schreier, M. (2002). Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design. *International Journal of Media Management*, 4(4), 225-234.
- Franke, N. & Schreier, M. (2002). Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design. *International Journal on Media Management*, 4(4), 225-234.
- Killebrew, K.C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalist in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39-46.
- Kung, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
- Mierzejewska, D. (2011). Media management in theory and practice. In M. Deuze. *Managing media work*. London: Sage.
- Perez-Latre, F. J. & Sanchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal of Media Management*, 5(3), 198-208.
- Nord, W.R. (Eds.), *The Sage handbook of organization studies*. London: Sage.
- Saksena, S. & Hollifield, C.A. (2002). US newspapers and the development of online editions. *International Journal of Media Management*, 4(2), 75-84.