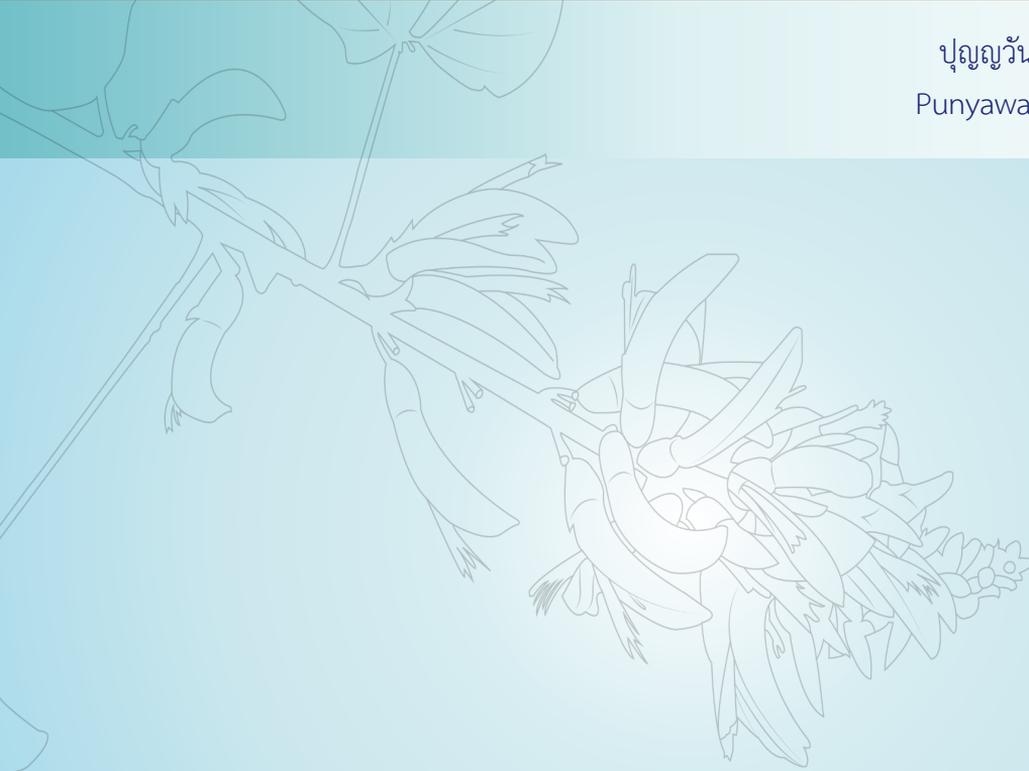


การเปลี่ยนรูปเพื่อความอยู่รอดขององค์กรสื่อภายใต้สังคมพลวัต  
Transformation for Survival of Media Organizations in  
Dynamic Society

บุญญวัฒน์ จิตประคอง<sup>1\*</sup>  
Punyawan Jitprakong<sup>1\*</sup>



<sup>1</sup> คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา 90000

<sup>1</sup> Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University, Songkhla, 90000, Thailand

\*Corresponding author: E-mail address: punyawan.huso@gmail.com

(Received: November 7, 2023; Revised: March 7, 2024; Accepted: April 10, 2024)

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องนี้ต้องการศึกษาการเปลี่ยนรูปเพื่อความอยู่รอดขององค์กรสื่อภายใต้สังคมพลวัต โดยใช้องค์กรสื่อสารมวลชนเป็นกรณีศึกษาการเปลี่ยนรูปเพื่อตั้งรับหรือปรับตัวให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อม ค่านิยม และความผันผวนทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเลือกศึกษาสื่อ 2 ประเภท คือ สื่อยุคเดิม และสื่อยุคใหม่ แบ่งการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีองค์การเป็น 2 มิติ คือ เป้าหมายขององค์การ และโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เห็นความแตกต่าง โดยผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรสื่อสารมวลชน ทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนรูป และปรับตัวเพื่อเอาตัวรอดภายใต้ความผันผวนทางสภาพแวดล้อม ที่มีองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรสื่อ ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานในลักษณะผสมผสานมากขึ้น ประกอบด้วย การกำหนดเนื้อหา รูปแบบการกำหนดเนื้อหา และการผลิตหรือนำเสนอเพื่อรองรับบรรทัดฐานทางสังคมแบบใหม่ที่มีความสำคัญ กับหลักเสรีภาพและความเป็นปัจเจกบุคคล โดยไม่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของสถานที่และเวลา ซึ่งเงื่อนไขและองค์ประกอบดังกล่าวจะนำพาองค์กรสื่อสารมวลชนให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้บริบททางสังคมยุคปัจจุบัน

**คำสำคัญ:** การเปลี่ยนรูป ความอยู่รอด องค์กรสื่อ สังคมพลวัต

## Abstract

The purpose of this academic article was to study the transformation of organizations to survive under a dynamic society. This study used mass media organizations as a case study of transformation in order to respond or adapt to changing environmental contexts, values, and fluctuations in information technology. Here, two types of media were selected, namely traditional media and new media. Concerning data analysis, the organizational theory was applied with the two dimensions: organizational goals and an organizational structure which could make the difference visible. The research findings revealed that mass media organizations, both old and new media, needed to be transformed and adapted to survive under environmental fluctuations with information technology elements and changing lifestyles. As a result, media must be structured and operated in a more integrated manner, consisting of determining content, content format, and production or presentation to support new social norms that emphasize the principles of freedom and individuality which has no limitations of space and time. These conditions and elements will lead mass media organizations to survive under the current social context.

**Keywords:** Transforming, Survival, Media Organizations, Dynamic Society

## บทนำ

การบริหารจัดการองค์การจากอดีตถึงปัจจุบันขององค์การสื่อสารมวลชนถูกขับเคลื่อนภายใต้เงื่อนไขของเวลาที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วที่เข้ามาท้าทาย และทดสอบความมั่นคงขององค์การ ส่งผลให้องค์การต่างต้องหาแนวทางในการเอาชนะข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนองค์การ และมุ่งพยายามสร้างสิ่งต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ซึ่งขาดแคลนให้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในระดับองค์การ กลุ่ม และปัจเจกบุคคล ทั้งในรูปแบบการแสวงหาวิธีพัฒนาปัจจัยการผลิตให้ดีขึ้นควบคู่ไปกับการพยายามแสวงหาวิธีการบริหารจัดการองค์การด้วยกลยุทธ์การบริหารใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อหวังให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม และผลิตสิ่งใหม่ออกมาเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ผลิตและผู้รับสาร อันจะช่วยยกระดับศักยภาพขององค์การให้สูงขึ้น ส่งผลให้องค์การสื่อสารมวลชนต้องยกระดับให้สอดคล้องกับภาวะสมัยใหม่ที่มีองค์ประกอบต่างๆ เข้ามาท้าทายตลอดเวลา ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดใหม่ๆ ดังปรากฏจากสถานการณ์ COVID Disruption ซึ่งได้เข้ามากระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในฐานะเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้คนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เหตุนี้ สื่อจึงต้องมีการปรับและเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สื่อสามารถที่จะเอาตัวรอดได้ภายใต้บริบทการพลิกผันขององค์ประกอบต่างๆ รอบตัวที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งได้ โดยเฉพาะภูมิทัศน์ของสื่อที่เปลี่ยนแปลงไปจากสื่อเก่า ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น ก้าวข้ามไปสู่สื่อใหม่ ได้แก่ สื่อออนไลน์ ประเภท Youtube Tiktok Facebook Live Instagram เป็นต้น ที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคสื่อได้มากขึ้น ดังหลักฐานเชิงประจักษ์ในรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2565 ที่แสดงให้เห็นถึงจำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวันที่พบว่า ประชาชนวัยทำงานและวัยเรียนใช้อินเทอร์เน็ตรวม 7 ชั่วโมง 4 นาทีต่อวัน โดยกลุ่ม Gen Y (ช่วงอายุ 22-41 ปี) เป็นกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด คือ 8 ชั่วโมง 55 นาที ในขณะที่ Gen Z (อายุน้อยกว่า 22 ปี) เป็นกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตน้อยกว่า Gen Y ดังปรากฏเวลาการใช้อินเทอร์เน็ตอยู่ที่ 8 ชั่วโมง 24 นาทีต่อวัน ตามด้วย Gen X (ช่วงอายุ 42-57 ปี) ที่ใช้อินเทอร์เน็ต 5 ชั่วโมง 52 นาที และ Gen Baby Boomers (ช่วงอายุ 58-76 ปี) ที่ใช้อินเทอร์เน็ต 3 ชั่วโมง 21 นาทีต่อวัน [1] ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในปีเดียวกันผ่านการนำเสนอ The age of consumer demand โดย Nielsen ที่พบว่า คนไทยใช้เวลากับสื่อโทรทัศน์ สื่ออินเทอร์เน็ต และสื่อวิทยุ รวมกันถึง 9.32 ชั่วโมง/วัน ซึ่งเวลาที่ไปกับสื่อเหล่านี้ถือเป็นโอกาสของผู้ส่งสารในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางดังกล่าว โดยในแต่ละวันคนไทยใช้เวลากับสื่อ 3 ประเภท ประกอบด้วย สื่อโทรทัศน์ 4.10 ชั่วโมงต่อวัน สื่ออินเทอร์เน็ต 3.45 ชั่วโมงต่อวัน และสื่อวิทยุ 1.37 ชั่วโมงต่อวัน อย่างไรก็ตามแม้สื่อโทรทัศน์ยังคงเป็นสื่อที่ใช้เวลามากที่สุด แต่บริบทของการรับชมโทรทัศน์ได้เปลี่ยนไป โดยเฉพาะในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562 – 2564) คนไทยรับชมเนื้อหาที่ออกอากาศตามผังรายการน้อยลง รับชมรายการย้อนหลัง และรับชมรายการผ่านสื่อดิจิทัลในรูปแบบสตรีมมิ่งมากขึ้น ทั้งนี้การรับชมผ่านโทรทัศน์ยังคงมีอัตราการรับชมที่สูงถึงร้อยละ 85 [2] ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประชาชนนิยมรับข้อมูลข่าวสารผ่านการใช้อุปกรณ์หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ตมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งทำให้การสื่อสารปัจจุบันเป็นการใช้สื่อเพื่อติดต่อและรับข้อมูลข่าวสารในระดับมวลชน (Mass Communication) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ส่งผลให้สื่อใหม่กลายมาเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม หรือสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคหรือผู้ใช้สื่อที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภค Gen Y ซึ่งเป็น

กลุ่มที่ตลาดให้ความสำคัญ เนื่องจากมีพฤติกรรมการใช้สื่อและการซื้อใช้มีลักษณะเฉพาะตน และการบริโภคสื่อมีลักษณะเป็นลูกผสมที่เปิดรับทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ร่วมกัน (New Hybrid Consumer) [3] เหตุนี้จึงทำให้สื่อต้องมีการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงวัยด้วยการเปลี่ยนรูปแบบ ปรับปรุงเชิงโครงสร้าง หรือการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบในการดำเนินงานให้ยังคงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค และความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

บทความเรื่องนี้จึงเกิดขึ้นมาบนพื้นฐานของบริบทสภาพแวดล้อมที่สื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อยุคเดิมและสื่อยุคใหม่มีความแตกต่างกันระหว่างเป้าหมาย และโครงสร้างขององค์การ 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการผลิตเนื้อหา ภายใต้ที่มาของคำถามในการศึกษาบทความชิ้นนี้ว่า “เงื่อนไขของพหุสภาพทางสังคมที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน อันนำมาซึ่งรอยต่อที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสื่อยุคเดิม และสื่อยุคใหม่นั้นได้ส่งผลให้องค์การสื่อสารมวลชนมีการเปลี่ยนรูปแบบ (transform) ผ่านการปรับตัวเพื่อการเอาตัวรอดอย่างไร” และจะค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการคาดการณ์รูปแบบสื่อมวลชนในปัจจุบันและอนาคตผ่านทรรศนะของผู้เขียน ซึ่งเป็นข้อเสนอหลักของบทความชิ้นนี้ โดยจะเชื่อมโยงการวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีองค์การ ประกอบด้วย ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพขององค์การที่มีเป้าหมายหรือผลประโยชน์บางอย่างที่องค์การจะได้รับการบริหารองค์การยึดหลักเหตุผลโดยมีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เป็นไปตามโครงสร้างในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ และทฤษฎีองค์การหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Organization) เกี่ยวข้องกับความท้าทายขององค์การแบบเดิมที่มีโครงสร้างระเบียบแบบแผนชัดเจน หากแต่องค์การหลังสมัยใหม่พยายามทลายกรอบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การแบบเดิมเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการให้คุณค่าในหลักการประชาธิปไตย ความเท่าเทียม ความเป็นอิสระในการวิพากษ์หรือแสดงออกความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และมีรูปแบบองค์การในลักษณะเสมือนจริงที่ไม่ผูกติดอยู่กับเงื่อนไขของเวลาและสถานที่ [4] อันจะช่วยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างขององค์การในภาพรวม ทั้งนี้ จะใช้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Resources Theory) ระหว่างมุมมองเชิงโครงสร้าง (Structuralism) ในองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) และมุมมองเชิงมนุษยนิยม (Humanism) ในองค์การหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Organization) และทฤษฎีอำนาจและการเมือง (Power and Politics Organization Theory) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในการควบคุมกำกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) และองค์การหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Organization) โดยทุกทฤษฎีมีส่วนเกี่ยวข้องในการนำมาใช้ในการอธิบาย ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงให้เห็น “ความแตกต่าง” ขององค์การทั้ง 2 รูปแบบคือ องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ผ่านองค์การสื่อสารมวลชนกระแสหลัก และองค์การหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Organization) ผ่านองค์การสื่อสารมวลชนทางเลือกเป็นตัวแสดงหลักในการดำเนินอภิปรายบทความ และประเด็นสุดท้ายจะนำไปสู่การเสนอมุมมองใหม่โดยมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มขององค์การ (organization) รูปแบบ (model) และคุณูปการ (contribution) ต่อการศึกษาขององค์การสื่อสารมวลชนในอนาคตด้วยมุมมองเชิงเหตุผลจากทฤษฎีองค์การ และทรรศนะของผู้เขียน

## สื่อยุคเดิมกับภาพตัวแทนขององค์การสมัยใหม่

### (1) เป้าหมายขององค์การ

สื่อยุคเดิมในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อภาพและเสียง ซึ่งเดิมมีเป้าหมายในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือกลุ่มผู้บริโภคในช่วงเวลานั้นเป็นหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ขององค์การ ขณะที่ปัจจุบันมุ่งเน้นการตลาดด้วยการสอดแทรกโฆษณา มีการเข้าถึงผู้รับสารผ่านสื่อที่หลากหลายช่องทางมากขึ้น และเป็นการใช้สื่อที่มีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างสื่อเดิมกับออนไลน์ควบคู่กันไป เช่น การสอดแทรกโฆษณาหรือการจัดรายการที่แฝงไปด้วยการโฆษณาสินค้า โดยผู้รับสารอาจดูผ่านโทรทัศน์ หรืออีกคนอาจดูผ่านมือถือขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้สื่อและความถนัดส่วนบุคคลส่งผลให้องค์การสื่อสารมวลชนยุคเดิมทั้งอดีตถึงปัจจุบันในฐานะองค์การสมัยใหม่ถูกขับเคลื่อนเพื่อสร้างผลิตภาพขององค์การที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังข้อมูลตัวอย่างแสดงรายได้การดำเนินการของสื่อฟรีทีวีที่เป็นภาพตัวแทนของสื่อสมัยใหม่ในระบบอนาล็อก ปี 2556 ก่อนจะเปลี่ยนผ่านมาสู่ระบบดิจิทัลตั้งแต่ปี 2557-ปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลการสำรวจของ Nielsen พบว่า สถานีโทรทัศน์สีกึ่งททบช่อง 7 มีผู้ชมร้อยละ 46.62 คิดเป็นรายได้ที่มาจากโฆษณาร้อยละ 32.02 โดยมีสัดส่วนมากกว่าสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 3 มีผู้ชมร้อยละ 34.04 คิดเป็นรายได้ที่มาจากโฆษณาร้อยละ 30.28 [5] ในขณะที่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีรายได้หลักมาจากการโฆษณา กลับพบว่ามีมูลค่า 15,258 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 0.49 [6] เป็นต้น ทำให้เห็นว่าองค์การในยุคเดิมมีเป้าหมายหลักเพื่อแสวงหารายได้ที่มาจากกลุ่มผู้บริโภค (ผู้ชม ผู้ฟัง ผู้ซื้อ) และการโฆษณา ซึ่งถือเป็นรูปแบบของการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับองค์การ

### (2) โครงสร้างขององค์การ

#### 2.1) โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ

การดำเนินการขององค์การสื่อในยุคเดิมที่เป็นภาพตัวแทนขององค์การสมัยใหม่ จะใช้หลักการทั่วไปในการบริหารจัดการบนพื้นฐานความคิดแบบเหตุผลนิยม (Rationalism) ที่ควบคู่ไปกับหลักการจัดการนิยม (Managerialism) กล่าวคือ การจัดโครงสร้างองค์การจะตั้งอยู่บนพื้นฐานการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน ผ่านระบบการประสานงานที่เป็นทางการ และวิธีการที่มีแบบแผนซึ่งได้กำหนดและวางเอาไว้ โดยมองว่าการจัดโครงสร้างจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Goal-Seeking Activities) มีแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) หรือพีระมิดของภาระงาน (Job-Task Pyramid) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานแก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใคร (Who Reports to Whom) โดยโครงสร้างดังกล่าวได้ส่งผลให้องค์การสื่อสารมวลชนในยุคสมัยใหม่มีการออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายการบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดลำดับขั้นขึ้นในองค์การ (Hierarchy) โดยมีปฏิสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical) ตามระบบราชการหรือองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำจะมีอำนาจลึทธิขัต (Monocratic Bureaucracy) ส่งผลให้องค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแน่นอน ความเร็ว ความไม่กำกวม ความรู้ในงาน ความต่อเนื่อง มีเอกภาพผ่านการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด และการควบคุมองค์การผ่านการลดต้นทุนทางวัตถุดิบและบุคลากรตามหลักเศรษฐศาสตร์ [7] ซึ่งการบริหารจัดการจะมีการจัดวางตำแหน่งตามหลักการของอำนาจที่ตายตัวและเป็นทางการสัมพันธ์กับคำสั่ง กฎ หรือระเบียบขององค์การที่ต้องยึดหลักเกณฑ์เหล่านี้อย่างเคร่งครัด

การจัดองค์การตามโครงสร้างทางอำนาจในลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการจัดองค์การที่มีรูปลักษณะตามองค์การประเภท A ที่เป็นมุมมองจากตะวันตก โดยมองโครงสร้างเป็นเสมือนกลไกที่มีลักษณะแบบจักรกล (Mechanistic Form) [7] ในการขับเคลื่อนองค์การที่นำไปสู่การสร้างความแปลกแยก ความไม่สมส่วน และความรู้สึกถึงความเป็นอิสระที่ลดลง เนื่องจากการมีกฎเกณฑ์ภายในโครงสร้างที่มุ่งขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกันโดยไม่มีอำนาจในกระบวนการตัดสินใจใดๆ ส่งผลให้องค์การขาดความยืดหยุ่นผ่านกลไกการบังคับที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การไร้ความเป็นตัวตน หรือการปฏิบัติงานที่ไร้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองเพราะมีกลไกในการควบคุมการปฏิบัติงานตลอดเวลา ผ่านคำสั่งและการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องจงรักภักดีและเชื่อฟังในฐานะสมาชิกขององค์การ ฉะนั้นเป้าหมายและโครงสร้างขององค์การข้างต้นจึงแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปของ “องค์การสมัยใหม่ (Modernism Organization)” ที่มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linearity) หรือมีลักษณะการบริหารจัดการเป็นพื้นที่เส้นตรง (Linearity in Space) จากส่วนบนลงส่วนล่าง (Top-Down Management) ตามลำดับชั้นในสำนักงานและระดับของสิทธิอำนาจที่ได้รับการจัดแบ่งด้วยการมององค์การในรูปแบบโครงสร้างจักรกล

## 2.2) โครงสร้างการผลิตเนื้อหาในองค์การ

การผลิตเนื้อหามีลักษณะเป็นการออกแบบการผลิตที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) ผ่านโครงสร้าง “ผังรายการ” เป็นกลไกในการกำหนดประเด็นเนื้อหา “ภาพหรือเสียง” ที่มีกรอบระยะเวลา (Timeframe) ชัดเจน ส่งผลให้การออกแบบผังรายการต้องมิกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งต้องเลือกกลวิธีต่างๆ ที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่มีความหลากหลาย และครอบคลุมกว้างขวางทุกกลุ่ม ส่งผลให้การออกแบบผังรายการจำเป็นต้องพิจารณาหลายปัจจัย ได้แก่ การแบ่งช่วงเวลาในการออกอากาศ ประกอบด้วย ภาคเช้า ภาคบ่าย ภาคค่ำ ภาคดึกหรือภาคหลังเที่ยงคืน โดยในมิตินี้ผู้บริหารผ่านคณะกรรมการฯ ในองค์การสื่อสารมวลชนจะเป็นกลุ่มผู้มีอำนาจในการจัดวางผังรูปแบบรายการ เพื่อให้รายการต่างๆ ที่นำมาออกอากาศมีความสอดคล้องและเหมาะสมระหว่าง “เวลา” และ “ผู้รับสาร” ดังสอดคล้องกับทฤษฎีการวางผังโครงสร้างรายการตามแนวทาง Modern Broadcasting ของ Sydney W. Head [8] ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ผู้รับสารผ่านการสำรวจผู้ฟังหรือผู้ชมเพื่อออกแบบการนำเสนอเนื้อหาผ่านผังรายการ [9] และต้องคำนึงถึงฐานงบประมาณที่มีและคิดว่าจะได้รับเพราะเป็นส่วนรายได้ที่สำคัญขององค์การ [10] ฉะนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดประเด็นเนื้อหาผ่านสื่อจึงมีความสัมพันธ์กับความนิยมหรือขนาดกลุ่มผู้รับสารที่ถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดหรือออกแบบผังรายการที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารได้มากที่สุดเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นรายได้ขององค์การ

## สื่อยุคใหม่กับภาพตัวแทนขององค์การหลังสมัยใหม่

### (1) เป้าหมายขององค์การ

รูปแบบของสื่อออนไลน์ มีเป้าหมายในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวก และความรวดเร็วในการสื่อสาร ส่งผลให้ทุกองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญและนำสื่อใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการสื่อสารผ่านสื่อกลางโน้ตบุ๊ค หรือโทรศัพท์มือถือ (Computer or Smartphone-Mediated Communication) ที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการกระทำการสื่อสารระหว่างกันโดยไม่มีขอบเขตจำกัดเฉพาะ ฉะนั้น องค์การหลังสมัยใหม่จึงมีเป้าหมายที่ต้องการ

ขจัดเงื่อนไขที่เป็นกลไกในการสร้างความยุ่งยากหรือเพิ่มขึ้นตอนออกไป และขจัดความมีอำนาจของบุคคล กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ให้ความรู้เป็นเครื่องมือทางอำนาจ เพราะมองว่าสิ่งเหล่านี้ได้สร้างความเป็นชายขอบของกลุ่ม ที่แตกต่างบางกลุ่ม และเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับ “ความเป็นมนุษย์” ที่มีรายละเอียดปลีกย่อยอื่นๆ มากขึ้น ทั้งเป็นความแตกต่างในเชิง “วิธีการ” และ “ผลลัพธ์” ขององค์การ และผู้ผลิต ซึ่งเป็นการให้ความสนใจถึงสิ่งที่เป็นอยู่ (Being) หรือมีอยู่จริงตามภววิทยา (Ontology) ในปัจจุบันที่สอดคล้องกับแนวคิดทางปรัชญาของ Jean Paul Sartre ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอัตวิสัยนิยม หรือความเป็นตัวตนของคนที่มีความแตกต่างกันของชีวิตผู้คนมากขึ้น [11] ส่งผลให้ “อัตวิสัยหรือความเป็นตัวตน” ของคนกลายมาเป็นตัวกำหนดรูปลักษณ์ขององค์การ และรูปแบบเนื้อหาที่องค์การมุ่งผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของปัจเจกชนนิยมให้ได้มากที่สุด ดังสะท้อนผ่านองค์การเสมือนประเภท Youtube ที่เป็นสื่อสมัยใหม่ที่เข้ามาสร้างการเปลี่ยนผ่านเพื่อตอบสนองเชิงค่านิยมของกลุ่มผู้ใช้สื่อที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนรูปลักษณ์และทางเลือกในการใช้ประโยชน์ในรูปแบบใหม่ตลอดเวลา โดยสื่อดังกล่าวจะมีลักษณะเสมือนเป็นองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ที่ไม่ได้สื่อสารผ่านการพบปะแบบเผชิญหน้าในองค์การ [4] [12] หากแต่ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อทั้งเป็นฝ่ายผลิตหรือฝ่ายรับสาร และมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ใช้สื่อในการเข้าถึงรายการ หรือใช้ประโยชน์จากสื่อโดยไร้มิติเชิงโครงสร้างที่มาจากเงื่อนไขทางอำนาจสถานที่ และเวลา หากแต่ปัจเจกบุคคลผู้รับสารเป็นผู้มีอำนาจหลักในการกระทำการสื่อสารทั้งในมิติของการผลิตสื่อ และการรับสื่อที่มีการเปิดกว้างตามความต้องการของปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะสื่อ Youtube ถือเป็นตัวอย่างแพลตฟอร์มวีดิโอออนไลน์ที่มีผู้ใช้งานในประเทศไทยประมาณ 42.8 ล้านคนในปี 2566 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก affable.ai [13] ที่ใช้เวลาไปกับการออนไลน์ผ่านการรับชมวีดิโอบน Youtube ถึงครึ่งหนึ่ง และอีกด้านหนึ่งยังสามารถใช้สื่อเป็นแพลตฟอร์มในการผลิตสื่อได้ด้วยตนเองภายใต้แนวคิด “Broadcast Yourself” ทำให้ YouTube กลายมาเป็นพื้นที่สำหรับการแชร์ประสบการณ์ และความสามารถต่างๆ ของผู้ใช้เป็นจำนวนมาก และที่สำคัญการนำวีดิโอมาเผยแพร่บน YouTube ได้กลายมาเป็นช่องทางในการประกอบอาชีพอิสระที่สามารถสร้างรายได้ให้กับตัวเองในฐานะ “YouTuber (ยูทูปเบอร์)” ที่สามารถผลิตคลิปวีดิโอต่างๆ และนำมาอัปโหลดบนสื่อ Youtube เพื่อเผยแพร่วีดิโอนั้นๆ เป็นของตนเอง ซึ่งนั่นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ทุกคนสามารถเป็น YouTuber ได้ เพียงมีอีเมล gmail.com สำหรับเข้าสู่ระบบ จากนั้นสมัครเป็นพาร์ทเนอร์กับ Youtube และเปิดใช้ Google AdSense ส่งผลให้สื่อดังกล่าวกลายมาเป็นที่มาของรายได้ซึ่งมาจากเจ้าของโฆษณา หรือบริการที่สร้างโฆษณาที่ถูกแทรกอยู่ในคลิปวีดิโอ และส่วนต่างๆ บนหน้าเว็บไซต์ของ Youtube ทั้งในรูปแบบคลิปวีดิโอสั้นๆ และภาพแบนเนอร์ โดยผู้ทำโฆษณาจะมีการกำหนดราคาค่าโฆษณา ซึ่งส่วนหนึ่งจะถูกแบ่งให้กับเจ้าของคลิปวีดิโอที่โฆษณานั้นเข้าไปแทรกอยู่ด้วย คือ ร้อยละ 55 ของรายได้ที่มาจากโฆษณา โดยจะคิดจากสูตรคือ {จำนวนครั้งที่มีการชมวีดิโอ (View)} x [เปอร์เซ็นต์ของการแสดงโฆษณา x [CPM/1,000]] - [ส่วนที่เป็นรายได้ จากการโฆษณาของ YouTube] เช่น จะจ่ายเงินให้ประมาณ 1,000 บาทต่อ 1 แสนวิว และถ้าทำได้มากขึ้น จะส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน กล่าวคือ 1 ล้านวิว จะได้รับ 1 หมื่นบาท หรือถ้าทำได้ 10 ล้านวิว จะได้รับ 1 แสนบาท

ฉะนั้น ในภาพรวมของสื่อใหม่ที่ยกตัวอย่างผ่าน Youtube จึงแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อยุคเดิม เพราะองค์การหลังสมัยใหม่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของทุกกลุ่ม ทั้งผู้ให้บริการ หุนส่วน และผู้ใช้บริการบนพื้นฐานของการไร้ขีดจำกัดของความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งเป็นการ

ให้ความสำคัญกับลักษณะทางธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับมวลชน (Involvement of the Masses) และทุกรูปแบบทางสังคมที่อาศัยอยู่ (Every form of Social Organization) เพื่อสร้างความสนุกสนานหรือความรื่นเริง (the Carnival) และความสุขบนหลักสิ่งที่เป็นอยู่ (Being) อย่างไรก็ดีข้อจำกัด [14]

## (2) โครงสร้างขององค์กร

### 2.1) โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลมีขอบเขตที่กว้างกระจายอยู่ในแนวราบ ซึ่งไม่ได้จำกัดความเฉพาะหรือความเชี่ยวชาญของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม หากแต่ทุกคนในองค์กรทั้งผู้ปฏิบัติงานหลัก หนุนส่วน และผู้ให้บริการ ทั้งที่มีความเชี่ยวชาญและมีสมัครเล่นสามารถเป็นผู้นำร่วมกันในการผลิตเนื้อหา (Content Creation) อย่างไรก็ดีข้อจำกัดทั้งในเชิงพื้นที่และเวลา ส่งผลให้โครงสร้างขององค์กรไม่สามารถระบุให้เห็นถึงความชัดเจน การทำความเข้าใจโครงสร้างขององค์กรหลังสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการผ่านเงื่อนไขสถานที่และเวลา (Space and Time) ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวภายใต้พหุสภาพที่มีปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ (ณ ช่วงขณะนั้น) เป็นปัจจัยนำหลัก

การจัดโครงสร้างขององค์กรดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการจัดการองค์กรแบบทฤษฎี Z [15] ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเงื่อนไขสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมในพื้นที่ ที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างรูปลักษณ์ความเป็นองค์กรที่มีความสมดุล และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ร่วมกันบนพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจ หรือความยินยอมร่วมกันในกระบวนการกระทำการตัดสินใจต่างๆ ที่ไม่ได้ผูกขาดอยู่ที่ลำดับชั้นหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อันเป็นไปตามหลักการจัดการแบบ “หุ้นส่วนทางอำนาจ (Public Private Partnership)” [16] หรือการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust Culture) ขึ้นมาแทนที่วัฒนธรรมในการใช้อำนาจควบคุม โดยลดชั้นการบังคับบัญชาลง (Hierarchy of Command) เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนภายใต้แนวทางธรรมาภิบาล [17] ส่งผลให้คนในองค์กรมองเห็นคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน (Egalitarianism) ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็ง

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาองค์กรสื่อสารมวลชนยุคใหม่ที่เป็นภาพตัวแทนขององค์กรหลังสมัยใหม่นั้น สอดคล้องกับหลักการจัดองค์กรดังกล่าวข้างต้นเพราะองค์กรในยุคหลังไม่ได้มุ่งอยู่กับกรอบหรือกฎเกณฑ์ที่ควบคุมกำกับกับการกระทำผ่านลำดับชั้นการบังคับบัญชา หากแต่มุ่งสร้างพื้นที่ทางการสื่อสารแบบใหม่ที่พยายามหลุดกรอบเดิมๆ ที่เคยมีมา ดังเช่น บริษัท Youtube Thailand ที่ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน หรือแบ่งแยกฝ่ายกัน หากแต่เป็นโครงสร้างสำนักงานแบบเปิด (Open Space) ที่มีลักษณะเป็น “องค์กรมีชีวิต” ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีระเบียบแบบแผนเข้ามาควบคุมการทำงาน แต่เป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน เปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วมต่างๆ ส่งผลให้การสื่อสารเป็นไปอย่างเลื่อนไหล และมีความเป็นอิสระทุกทิศทางจากล่างขึ้นบน จากบนลงล่าง และแนวนอน ให้ความสำคัญกับทุกกลุ่มทางสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในฐานะผู้ผลิต และผู้รับสาร หรืออยู่ในสถานะทั้ง 2 ระดับไปพร้อมกันได้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงไม่สามารถระบุโครงสร้างขององค์กรประเภทนี้ให้มีความชัดเจนได้ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ไร้โครงสร้างความเป็นทางการ

### 2.2) โครงสร้างการผลิตเนื้อหาในองค์กร

โครงสร้างการผลิตเนื้อหาในองค์กรสื่อสารมวลชนหลังสมัยใหม่มีลักษณะผสม หรือปราศจากโครงสร้างการออกแบบผังรายการหรือการผลิตเนื้อหา ซึ่งแตกต่างจากการผลิตเนื้อหาขององค์กรสมัยใหม่

ที่มีรูปแบบตายตัว ฉะนั้น องค์การสื่อหลังสมัยใหม่ประเภทนี้จึงไม่สามารถกำหนดรูปแบบในการผลิตรายการได้ เฉพาะเจาะจง และปราศจากการควบคุมในเชิงจักรกลด้วยการบังคับทางอ้อมให้คนหรือผู้รับสารต้องรับข้อมูล ผ่านสื่อตามที่ผู้มีอำนาจในองค์การสื่อเป็นกลุ่มผู้ควบคุมประเด็นเนื้อหาหลักก่อนการเผยแพร่หรือออกอากาศ ส่งผลให้การผลิตเนื้อหาในองค์การสื่อหลังสมัยใหม่จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานการต่อต้านธรรมเนียมหรือเหตุผลนิยม หากแต่เน้นวิธีการเปิดพื้นที่ให้บุคคลแต่ละคนสามารถอธิบายหรือพรรณนาเรื่องราวและประสบการณ์ต่างๆ ที่ตนเองประสบมาได้อย่างอิสระ อันตั้งอยู่บนฐานทางความคิดว่ามนุษย์ (ในระดับปัจเจกบุคคล) เป็นผู้รู้ดีในเรื่อง ที่ตนเองมีประสบการณ์ [11] ส่งผลให้โครงสร้างการผลิตเนื้อหาในยุคหลังสมัยใหม่นี้จึงมีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น ในการนำเสนอเนื้อหาต่างๆ ที่เป็นไปตามความต้องการเชิงอัตวิสัย (Subjective) ของแต่ละบุคคล ดังสะท้อน ผ่านสื่อ Youtube ที่เปิดโอกาสหรือสร้างพื้นที่เพื่อกระทำการสื่อสารที่ทุกคนสามารถกำหนดประเด็นเนื้อหา (Contents) เพื่อเผยแพร่ในพื้นที่สื่อซึ่งเปรียบเสมือนเป็นพื้นที่สาธารณะ (Public Sphere) ในการแสดง ความคิดเห็น หรือกำหนดเนื้อหาที่เป็นไปตามเจตจำนงค้ำตามที่ทุกคนต้องการโดยไร้เงื่อนไขใดๆ มาจำกัดควบคุม ดังนั้น สื่อ Youtube จึงเป็นพื้นที่ร่วมสมัยในการสร้างอุดมคติทางการเมืองแบบประชาธิปไตย และเป็นรากฐานของคุณค่าเชิงคุณธรรมและความรู้ ซึ่งหล่อเลี้ยงและรักษาความเป็นประชาธิปไตย ได้แก่ ความเสมอภาค เสรีภาพ ความเป็นเหตุเป็นผล และความจริงที่อยู่บนพื้นฐานในความแตกต่างของปัจเจกบุคคล สื่อจึงเป็นพื้นที่เปิดกว้างให้แก่ปัจเจกบุคคลทุกคนสามารถใช้สื่อเป็นช่องทางในการนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุม การกระทำการสื่อสารทุกรูปแบบ หรือแม้แต่การกระทำเชิงวิพากษ์บนพื้นฐานหลักเหตุผลในการแสดง ออกทางความคิดได้อย่างเป็นอิสระ ภายใต้กระบวนการสื่อสารแบบวิภาษวิธี (Dialectics Process) ที่นำไปสู่การปะทะกันทางความคิดในการแสดงเหตุผลทั้งในรูปแบบ “เห็นด้วย” หรือ “เห็นต่าง” โดยเป็น 2 แง่มุม ที่นำมาใช้ประกอบสร้างความหมายผ่านสื่อประเภทดังกล่าวทำให้สื่อประเภทนี้แตกต่างจากอัตลักษณ์การทำงานของสื่อทั่วไป ได้แก่ การใช้สื่อเพื่อนำเสนอในรูปแบบของวาทกรรม (Discourse) วาทกรรมทางศีลธรรม (Moral Discourse) อุดมการณ์ทางความคิด (Ideology) การสร้างจิตสำนึก (Consciousness) การต่อต้าน จิตสำนึกที่ผิดพลาด (Anti-Fault Consciousness) การสร้างเนื้อหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นต้น การกำหนดประเด็นเนื้อหาผ่านสื่อหลังสมัยใหม่จึงอยู่ในสถานะของการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือ ในการสร้างคุณธรรมทางวาทกรรมร่วมกัน (Discourse Ethics of Communication) ภายใต้กรอบคุณธรรม ในการสร้างความเป็นธรรมทางการสื่อสารของประชาชนทุกกลุ่ม หรือให้ความสำคัญในระดับปัจเจกบุคคล ที่มองว่ามีความหมาย (Meaning) มากขึ้น [18]

## การเปลี่ยนรูปเพื่อความอยู่รอดขององค์การสื่อสารมวลชนภายใต้บริบทยุคใหม่

เมื่อพิจารณาถึงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การสื่อสารมวลชนภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่าน ทางสังคมได้ส่งผลให้สื่อมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องภายใต้ความผันผวนทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีส่วน เกี่ยวพันกับเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง ส่งผลให้รูปลักษณะของสื่อ ในยุคเดิมจึงต้องปรับตัวเข้าสู่ “สื่อใหม่ (New Media)” ซึ่งเป็นสื่อที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่มีความหลากหลาย ของสื่อในตัวเอง และมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้งานการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคลและเครือข่ายอื่นๆ ทั้งนี้ สื่อใหม่จึงมีคุณลักษณะหลายประการที่แตกต่างไปจากสื่อในรูปแบบเดิม จึงเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สื่อใหม่ต้องมีการปรับตัวในมิติของการเข้าถึงการปฏิสัมพันธ์ได้ง่าย

(Interactivity) ภายใต้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) มีความสามารถในการเคลื่อนที่ได้สูง ทำให้สะดวกต่อการพหุภาพไปในที่ต่างๆ สามารถดัดแปลงเปลี่ยนแปลงได้ มีความรวดเร็วในการสื่อสารในลักษณะที่ไร้พรมแดน และมีความเป็นดิจิทัล [19] ดังภาพสรุปเพื่อแสดงให้เห็นถึงนิเวศวิทยาที่เป็นปัจจัยในการกำหนดสัมพันธภาพระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่สถานะของการแข่งขัน การเลือกสรร และการอยู่รอดขององค์การที่เหมาะสมที่สุดตามแนวทาง Social Darwinism [20]

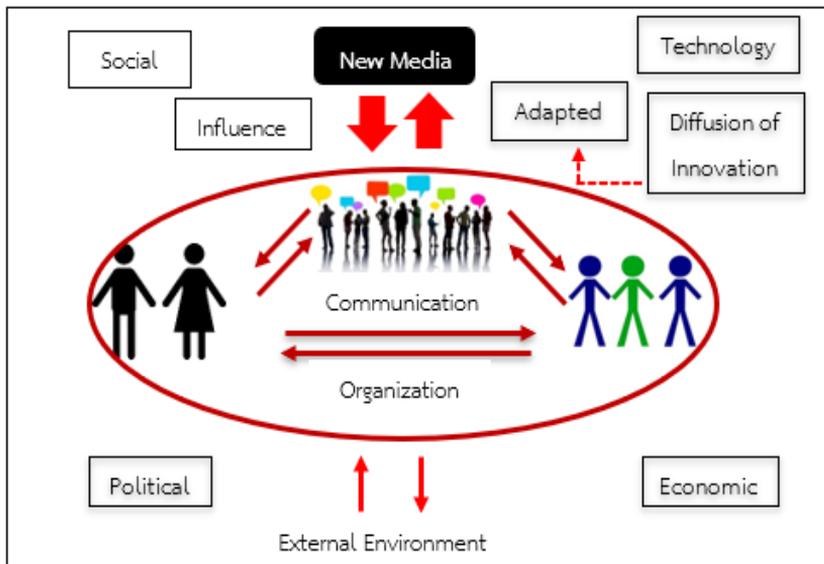


Figure 1. Organizational Ecology and Adaptation for Survival

Source : Author

จากภาพนิเวศวิทยาขององค์การที่มีต่อการปรับตัวเพื่อเอาตัวรอดที่ได้ร่างขึ้นมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า องค์การที่อยู่ในวงกลม แสดงให้เห็นถึงการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ [21] และภายในขององค์การสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม และระดับภาพรวมขององค์การ โดยแต่ละระดับจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อช่วยในการส่งผ่านข้อมูล ทั้งในรูปแบบของการพูดคุยติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จนถึงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม การสื่อสารในภาพรวมขององค์การ และการสื่อสารระหว่างองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมในลักษณะระบบเปิด (Open System) ที่ทำให้องค์การต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การที่องค์การต้องการขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายของความสำเร็จในการแข่งขัน หรือสามารถเอาตัวรอดท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ องค์การสื่อสารมวลชนจึงต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลง รื้อสร้างเพื่อเปลี่ยนรูปใน 2 มิติ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change in Process) และการเปลี่ยนแปลงประเด็นเนื้อหา (Change in Content) ดังนี้

## (1) การเปลี่ยนแปลง “กระบวนการ (Change in Process)” เพื่อความอยู่รอดขององค์กรสื่อสารมวลชน ภายใต้บริบทยุคใหม่

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผ่านการปรับโครงสร้างและการบริหารองค์การที่วางอยู่บนฐานชั่วคราวข้ามกับองค์การสมัยใหม่ หากแต่ตัวแบบขององค์การที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากปรัชญาความรู้หลังสมัยใหม่ (Post-Modern Epistemology) ที่ต้องการรื้อ (Deconstruct) ระบบความคิดสากลที่ยังคงยึดติดกับความคิดแบบวิทยาศาสตร์ ดังปรากฏจากโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) ที่มีลำดับชั้น (Hierarchy) ในการบังคับบัญชา ที่ลดหลั่นตามสายงานที่สอดคล้องกับหลักความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยลักษณะดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เป็นเส้นตรง (Linearity) ทั้งในมิติเชิงพื้นที่ (Linearity in Space) เวลา (Linearity in Time) และความคิด (Linearity in Thought) [14] และมีกฎเกณฑ์ในการนำมาใช้ควบคุมการกระทำที่เป็นทางการภายใต้กรอบและระเบียบขององค์การ ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การไม่สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ (Blind Spot) เพราะมีกฎระเบียบในการควบคุมกำกับแนวทาง (Means) ในการดำเนินงานขององค์การ และได้กลายเป็นสู่การจบหรือสิ้นสุดในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ด้วยองค์การเอง (End in Itself) กระทั่งการปฏิบัติงานที่มุ่งกฎระเบียบมากเกินไปได้นำพาองค์การไปไม่ถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่วางไว้ [22] และนำไปสู่การไร้บรรทัดฐานในความเป็นมนุษย์ เพราะสุดท้ายขององค์การจะมุ่งการแสวงหาผลประโยชน์ในระดับองค์การเพียงอย่างเดียว ฉะนั้น เจื่อนไขที่เป็นปัญหาดังกล่าว เมื่อพิจารณาองค์การสื่อสารมวลชนในปัจจุบันพบว่า มีการปรับปรุงกระบวนการผ่านการรื้อสร้าง (Deconstruction) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ภายในองค์การ ผ่านการประกอบสร้างทางสังคม (Social Construction) โดยไม่มองประสิทธิภาพเป็นเพียงวัตถุวิสัย (Objective) ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หากแต่เป็นสิ่งที่องค์การสื่อสารมวลชนต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะความเป็นอัตวิสัย (Subjective) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคมเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารงานดำเนินการอยู่

ประเด็นนี้เห็นได้จากการที่องค์การสื่อสารมวลชนคำนึงถึงบริบทลักษณะความเป็นอัตวิสัยมากขึ้น โดยการปรับโครงสร้างผังรายการที่สอดคล้องกับความต้องการของคนดู มีการเปิดกว้างในการรับผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นความต้องการของสังคมในระดับปัจเจกและกลุ่มทางสังคมที่หลากหลายท่ามกลางความรุดหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้องค์การสื่อสารมวลชนจำเป็นต้องแบกรับกระแสทางสังคมหรือนำประเด็นปัญหาที่สังคมเรียกร้องมาตีแผ่หาความจริง และแสวงหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขที่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนมากขึ้น กล่าวคือ

**ประการแรก** การบริหารองค์การต้องวางอยู่บนพื้นฐานความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยต้องลดความสำคัญในการบริหารงานเชิงโครงสร้างที่มีลักษณะเส้นตรง (Linearity) หรือเป็นโครงสร้างทางอำนาจที่เข้มงวดผ่าน “คณาธิปไตย (Oligarchy)” [23] ในฐานะ “ผู้เล่น” เกมทางอำนาจ [24] ผ่านการควบคุมทิศทางและแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากภายในองค์การ [25-26] หากแต่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์การในรูปแบบเส้นโค้ง (Curve) ด้วยหลักการความยืดหยุ่นในการบริหารองค์การมากขึ้น [14] ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการองค์การแบบทฤษฎี Z ที่ให้ความสนใจกับการจัดองค์การบนหลักการ “ความเหมาะสม (Fit)” ที่มีแนวโน้มไปสู่การจัดการองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal) [15] ดังสะท้อนผ่านการสลายหรือขจัดมุมมองเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน และเป็นระบบความเป็นทางการของบริษัท Youtube โดยเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Family Culture) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งเงื่อนไขนี้จะ

นำไปสู่การสร้างทีมงานที่อยู่ภายใต้บริบทความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือประชาชนทั่วไปสามารถสร้าง คิด และออกแบบสิ่งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์เป็นของตนเอง อันจะทำให้บุคคลผู้นั้นมีความรู้สึกถึงการมีคุณค่าของตัวเองหรือเป็นส่วนหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองเชิงอารมณ์ ความรู้สึกที่นำไปสู่การสร้างความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานการยินยอมโดยสมัครใจด้วยการสร้างผลงาน เพื่อนำความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายมาสู่องค์กร และทำให้เกิดค่านิยมในการแสวงหาผลประโยชน์ขององค์กรที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล กระทั่งเกิดความรู้สึกผูกพันหรือจงรักภักดีต่อองค์กร

**ประการที่สอง** การบริหารองค์กรสื่อสารมวลชนต้องเปิดกว้างทางความคิดด้วยการเปิดพื้นที่ให้คนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เครือข่ายทางสังคม และประชาชนทั่วไป โดยอาศัยกระบวนการเปิดพื้นที่ทางการสื่อสาร (Public Sphere) ให้แก่คนทุกกลุ่มได้เข้าถึง ผ่านกระบวนการผลิต การดำเนินงาน และการนำเสนอสารผ่านสื่อขององค์กรสื่อสารมวลชนทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดความหลากหลายในการผลิตหรือการกำหนดประเด็นเนื้อหา (Agenda Setting) ฉะนั้น ในแง่นี้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสร้างความเป็นเจ้าของ การกำหนดทิศทางของเนื้อหา การผลิต การแสดงความคิดเห็น การรวบรวมกำลังคน ทรัพยากร และการประเมินผลในประเด็นต่างๆ ต้องมาจากกลุ่มคนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มคนด้านล่างทางสังคม หรือกลุ่มที่มีความหลากหลายทางอัตลักษณ์ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา หรือชาติพันธุ์ให้เข้ามามีบทบาทในการนำเสนอหรือมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความคิด หรือความเห็น ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินงานของสื่อเป็นไปในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Manage) หรือเป็นไปในลักษณะสองทาง (Two-Way Communication) ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในรูปแบบวิภาษวิธี (Dialectic) [27] หรือกระทำการวิพากษ์ต่อต้านโครงสร้างทางอำนาจหรือเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ ทั้งในเชิงของการต่อต้านการครอบงำเชิงโครงสร้างและความคิด ประชาชนต้องมีสิทธิในการเข้าถึงสื่อเพื่อต่อต้านการกระทำที่เห็นว่าไม่โปร่งใส (Counter Hegemony) [28] ที่มองว่าการกระทำดังกล่าวเป็นมุมมองด้านมืด (Dark Side) หรือมุมมองฝ่ายซ้าย (Left-Wing) หากแต่วิธีการกระทำดังกล่าวได้นำมาสู่การเสนอทางเลือกใหม่ต่อองค์กรสื่อสารมวลชนต้องรับรู้ และเป็นตัวกลางในการสื่อสารด้วยการส่งเรื่องราวร้องทุกข์หรือข้อเสนอเหล่านี้ไปยังเครือข่ายผู้มีอำนาจในการปรับปรุงแก้ปัญหาหรือสนองต่อความต้องการของประชาชน ที่เป็นไปตามหลักการปฏิบัติภายใต้ครรลองของประชาธิปไตย อันสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องเสียงของ Charles Tilly ที่มองประชาธิปไตยผ่านการทำงานของเสียง 4 เสียงคือเสียงของประชาชนในวงกว้าง ความเท่ากันของเสียง ความสามารถในการควบคุมกำกับรัฐบาล และความคุ้มครองของเสียงประชาชน ซึ่งนั่นหมายความว่าสื่อต้องเป็นพื้นที่กลางให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวตามหลักทฤษฎีสื่อสารมวลชนสมัยใหม่ของ Denis McQuail [29]

สื่อสารมวลชนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนกลับไปกลับมาระหว่างสังคม และกลุ่มผู้รับสารหรือผู้ชมที่เข้าถึงความหมายบางอย่างซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Flow) ที่ประชาชนสามารถส่งผ่านในการแสดงความคิดเห็น ข้อเรียกร้อง หรือข้อมูลต่างๆ กลับไปยังกลุ่มผู้มีอำนาจในกิจการสื่อสารมวลชนหรือรัฐบาลได้ [30] ดังข้อเสนอจากงานวิจัยของพิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ ที่มองว่าบทบาทสื่อในยุคปัจจุบันต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาสังคมโดยการเพิ่มให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับบริบททางสังคมการเมืองมากขึ้น การพัฒนาสิทธิและเสรีภาพของพลเมืองให้เพิ่มมากขึ้น การสร้างระบบความมั่นคงปลอดภัย และการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งความรู้ อันจะช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณค่าของระบอบประชาธิปไตย [31]



เช่น การจัดผังรายการแบบ Blunting, Counter Programming, Front – Ending (Bridging) และ Stunting รายการแบบ Hammocking และ Tentpoling และกลยุทธ์การจัดผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้เกิดการไหลผ่าน [32-33] กล่าวคือ

**ประการที่แรก** กลยุทธ์การจัดผังรายการที่มุ่งหวังผลให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลเข้า (Inflow) คือ

1) Blunting เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการประเภทเดียวกับสถานีอื่น เพื่อช่วงชิงกลุ่มผู้ชม ซึ่งสถานีโทรทัศน์ที่จะใช้กลยุทธ์นี้ มักเป็นสถานีที่มั่นใจว่ารายการของตนเองมีคุณภาพหรือดีกว่าสถานีคู่แข่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในการจัดผังตามกลยุทธ์นี้ คือ การแข่งขันของรายการละครหลังข่าวระหว่างช่อง 3 และช่อง 7 มีการนำเสนอรายการละครเริ่มต้นเวลาเดียวกันและนำเสนอ 3 เรื่อง ใน 1 สัปดาห์เหมือนกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถในการแย่งชิงผู้ชมให้เกิดการไหลเข้า (In flow) มาสู่สถานีเหตุผลสำคัญในการใช้ผัง Blunting เพื่อแย่งชิงผู้ชมเพราะเป็นช่วงเวลาที่มีการกำหนดอัตราค่าโฆษณาไว้สูงสุด ดังนั้น หากสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จะส่งผลในเชิงรายได้ของสถานีที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด

2) Counter Programming เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการที่แตกต่างไปจากสถานีโทรทัศน์แหล่งอื่นที่กำลังแข่งขันกัน แนวทางนี้จึงหาวิธีดึงกลุ่มผู้ชมลำดับ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่สนใจความบันเทิง ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายลำดับที่ 2 ส่งผลให้ต้องมีการนำเสนอรายการเชิงข่าวหรือเชิงสาระแทนมาเสนอในเวลาเดียวกัน เพื่อมุ่งให้เกิดการไหลเข้า (Inflow) ของคนกลุ่มนี้มาสู่สถานี

3) Front-Ending หรือ Bridging เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการที่ยาวกว่ารายการของสถานีโทรทัศน์คู่แข่งมาวางไว้ก่อนที่รายการของคู่แข่งจะเริ่มต้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าโดยธรรมชาติแล้วผู้ชมมักจะติดตามชมรายการใดรายการหนึ่งจนจบ ดังนั้น เมื่อรายการที่ติดตามชมจบลง รายการของคู่แข่งก็จบไปก่อนแล้วเช่นกัน และเมื่อผู้ชมต้องการชมย้อนเวลา ย่อมต้องการที่จะชมอย่างต่อเนื่องจนจบเช่นกัน

4) Stunting เป็นกลยุทธ์การนำเสนอรายการในวาระพิเศษเพื่อดึงดูดผู้ชมจากสถานีโทรทัศน์คู่แข่ง การวางผังเช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จ เพราะผู้ชมจะเกิดความรู้สึกว่าการชมรายการที่ชมอยู่ทุกวัน จะชมเมื่อใดก็ได้ แต่โอกาสที่จะได้ชมรายการพิเศษมีน้อยหรืออาจไม่มีอีกเป็นครั้งที่ 2

**ประการที่สอง** กลยุทธ์การจัดผังรายการที่มุ่งหวังผลให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flow Through)

1) Hammocking เป็นกลยุทธ์การนำเสนอโดยนำรายการที่มีแนวโน้มว่าแข่งขันกับรายการอื่นไม่ได้หรือรายการใหม่มาวางคั่นระหว่างรายการที่มีความนิยม 2 รายการ ทั้งนี้ เพื่อให้รายการดังกล่าวมีผู้ชม เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่าเมื่อผู้ชมชมรายการที่ 1 ด้วยความประทับใจแล้วจะส่งผลให้รายการที่ 2 ได้รับความสนใจติดตามชมไปด้วย และเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ที่ผู้จัดผังรายการควรจะนำรายการที่ 3 ซึ่งมีความนิยมพอๆ กันหรือมากกว่ารายการที่ 1 มาวางต่อเนื่องไว้ เพื่อที่ว่าผู้ชมอาจรู้สึกว่าการชมรายการที่ 2 ไม่น่าเบื่อจนเกินไปนัก เพราะมีความหวังการรับชมอยู่ที่รายการที่ 3 เพื่อให้เกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flow Through) ป้องกันไม่ให้เกิดการไหลออก (Out Flow) เมื่อจบรายการที่ 1

2) Tentpoling กลยุทธ์นี้จะนำรายการที่เด่นเป็นที่นิยมสูงไว้ ระหว่างรายการที่ไม่เป็นที่นิยม 2 รายการ โดยหวังว่าจะทำให้ผู้ชมตัดสินใจเปลี่ยนช่องมารอชมก่อนเวลาเพื่อไม่ให้พลาดตอนแรก หรือเพลิดเพลินชมรายการเด่น วิธีนี้ทำให้รายการที่ไม่เป็นที่นิยมจะมีโอกาสได้ตัวเลขวัดระดับความนิยมในรายการสูงขึ้น เพราะคนดู

ต่างเปลี่ยนช่องมารวมรายการที่เด่นเป็นที่นิยมสูงที่อยู่ถัดไปและเกิดการไหลของผู้รับสารในแบบไหลผ่าน (Flow Through) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมองว่าภายใต้บริบทปัจจุบัน การวางผังรายการโดยจัดประเภทเนื้อหา (Content) ในลักษณะที่เป็นเชิงพาณิชย์ดังกล่าวกำลังได้รับการท้าทาย เนื่องจากพัฒนาการของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตามความผันผวนทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กับความทันสมัย (Modern Time) ดังที่ชีวิตทางสังคมในยุคสมัยใหม่ได้ถูกจัดระเบียบไว้บนฐานของความสัมพันธ์ทางสังคม ทั้งแบบร่วมเวลาและพื้นที่ (Co-Presence) และข้ามเวลาและพื้นที่ (Across Time and Space) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมในรูปของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนที่ดำรงอยู่ ณ พื้นที่นั้น กับผู้ที่ไม่ได้ดำรงอยู่ ณ ที่นั้น หรืออยู่ในพื้นที่ห่างไกล [34] ภายใต้กระแส Disruptive Technology ที่มีการแข่งขันการเลือกใช้สื่อที่แตกต่างกว่าในอดีต ทั้งในภาคการเงิน ภาคการผลิต และภาคการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน “ปลาเร็ว ล้มปลาใหญ่” หรือ “เร็วอยู่รอด ช้าเสร็จแน่” โดยที่ผู้รับสารสามารถเป็นอิสระในการเลือกรับสารโดยไม่จำกัดพื้นที่ และเวลาอีกต่อไป เช่น ต้องการเข้าถึงรายการข่าว (News) ผู้รับสารสามารถเลือกได้ว่าจะเข้าถึงรายการในรูปแบบไหน ทั้งในรูปแบบการรายงานข่าว การเสวนาพูดคุยเกี่ยวกับข่าว หรือต้องการเข้าถึงรายการการ์ตูน ผู้รับสารสามารถเปิดช่องการดูและรับสารในประเด็นที่เราสนใจได้ทั้งวัน และมีความอิสระในการเข้าถึงสื่อได้อย่างเสรีตามความต้องการ โดยไม่ต้องรอลงเวลาตามตารางการนำเสนอประเด็นเนื้อหาเหล่านั้นตามกำหนดเวลา โดยเฉพาะการดูข่าว รายการต่างๆ ละคร หรือการ์ตูน และความบันเทิงทั่วไปผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ Youtube หรือ Application ต่างๆ ที่กลายมาเป็นทางเลือกใหม่ หรือรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาข่าวที่แตกต่างกัน เช่น มีการเล่าข่าว การร้องทุกข์ การวิพากษ์ที่ต้องสร้างรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาให้น่าสนใจ โดยเฉพาะการนำเสนอข่าวที่มองว่าไม่ใช่เป็นเพียงแค่ข่าว แต่ต้องเป็นข่าวที่มีส่วนผสมของเรื่องขำๆ ตลกตลกที่มีโอกาสถูกพูดถึงมากที่สุด ดังสะท้อนผ่านสิ่งทีคนไลต์และแชร์บนโลกออนไลน์กลายมาเป็นเรื่องราวสนุก หรือเรื่องตลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทและองค์กรสื่อได้นำมาใช้เพื่อโปรโมตทางการตลาดมากขึ้น ภายใต้โมเดลทางธุรกิจแบบการสมัครรับข้อมูล หรือจำนวนยอด View ที่นำมาสู่การสร้างรายได้หลักของกลุ่มผู้ผลิตเนื้อหามากขึ้น ซึ่งต้องสร้างเนื้อหาหรือการคิดหัวข้อที่น่าดึงดูด หรือสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับสารตั้งแต่แรกเริ่ม กระทั่งทำให้ผู้รับสารคลิกหรือเลือกเข้ามาชมการนำเสนอเนื้อหาเหล่านั้นๆ

การจะอยู่รอดของสื่อสารมวลชนในโลกที่มีทั้งบรรดาผู้เล่นรายใหญ่อย่างบริษัท หรือองค์กรสื่อที่มีบทบาทในการคุม Trend ความเป็นไปของโลกซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ว่าเราจะทำเนื้อหาในรูปแบบไหนก็ตาม การที่จะอยู่รอดได้ นอกจากทักษะในการปรับตัวกับปัจจุบันแล้ว ยังต้องสามารถวิเคราะห์และปรับตัวตามแนวโน้มในอนาคตที่ต้องทำการอัพเดทกันปีต่อปี หรือเดือนต่อเดือน หรือแม้กระทั่งวันต่อวัน เพราะสุดท้ายแล้วไม่ว่าจะดำเนินการในโมเดลธุรกิจแบบใดก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำเนื้อหา และผู้เสพหรือรับเนื้อหา ถ้านั่นหนาแน่นพอ แม้ว่า Trend จะเปลี่ยนไป แต่ภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้สร้างและผู้เสพที่ชัดเจน จะช่วยให้เราก้าวผ่านในแต่ละยุคไปได้ เหตุนี้ ปรากฏการณ์การเลือกรับสื่อของผู้รับสารในลักษณะดังกล่าว ได้เข้ามาท้าทายองค์กร/บริษัทผู้ผลิตสื่อในลักษณะแบบเดิม หรือเป็นการเตือนภัยให้วงการสื่อสารมวลชนในสังคมได้ตระหนักว่า “สื่อเก่าต้องมีการปรับตัว หากจะเอาตัวรอดภายใต้บริบทโลกสมัยใหม่ที่เป็นโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” หรือเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) ในลักษณะ “เป็นผู้เล่น (Playing)” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องตามให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความแตกต่าง

หลากหลาย ส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การจึงไม่ได้มีลักษณะแข็งทื่อหรือหยุดนิ่งอีกต่อไป หากแต่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น จึงเห็นได้ว่า โลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีผลกระทบที่เราสามารถอธิบายได้ว่า “องค์การ” ต้องมีการปรับตัว และเป็นฟันเฟืองที่ต้องวิ่งหรือขับเคลื่อนไปเรื่อย ๆ โดยปราศจากสูตรสำเร็จ

## บทสรุป

การศึกษาการเปลี่ยนรูปขององค์การเพื่อความอยู่รอดภายใต้สังคมพลวัตที่ผู้เขียนศึกษาผ่านองค์การสื่อสารมวลชนดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญขององค์การที่จะเอาตัวรอดได้ต้องอาศัยกลยุทธ์ต่างๆ ในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบการทำงานจากรูปแบบเดิมไปสู่องค์ประกอบการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีส่วนผสมขององค์ประกอบความเป็นสมัยใหม่ที่เข้ามาท้าทายอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักรในการทำงานขององค์การ และหากองค์การจะเอาตัวรอดได้ องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบข้างที่มีหลายองค์ประกอบเป็นตัวกำหนด ฉะนั้น บทความวิชาการเรื่องนี้จึงพยายามสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าในการปรับตัวขององค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้กรณีศึกษาขององค์กรสื่อสารมวลชนเป็นองค์การตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นถึงแง่มุมดังกล่าว อันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง กระบวนการในการทำงานที่แม้จะยังคงมีส่วนผสมของกระบวนการการทำงานหรือโครงสร้างแบบเดิม หากแต่การปรับตัวขององค์การจำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมองค์ประกอบอื่นๆ ในการเข้าถึงเครือข่ายกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคมพลวัต ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะดังกล่าว โดยเฉพาะการขับเคลื่อนองค์การที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการต้องไร้ข้อจำกัดที่มาจากเงื่อนไขของสถานที่และเวลา (Space and Time) เป็นตัวกำหนด การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานจากเดิมที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นทางการไปสู่การทำงานที่มีความยืดหยุ่นหรือมีองค์ประกอบวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัวที่มีองค์ประกอบเชิงคุณค่าหรือค่านิยมที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าการมีตัวตน หรือรักษาความสมดุลในการใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับองค์ประกอบทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปดังปรากฏตัวอย่างการทำงานขององค์การ Youtube ที่ผู้เขียนได้ยกมาประกอบการอธิบาย

อย่างไรก็ตาม แม้สังคมรอบข้างจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีพลวัตตามการพลิกผันของเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่เข้ามาท้าทายการทำงานให้กับองค์การมากขึ้น แต่องค์การจำนวนมากในสังคมทุกวันนี้ยังคงไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด หรือเป็นไปตามคุณลักษณะเหมือนกับการทำงานขององค์การ Youtube หากแต่เน้นย้ำะสำคัญที่ต้องการนำเสนอในบทความนี้คือ องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันโดยเลือกนำองค์ประกอบสิ่งใหม่ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเข้ามาผสมผสานในการทำงานแบบเดิมที่จะยังคงสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการที่มีองค์ประกอบของผลประโยชน์บางอย่าง และผู้รับบริการที่ยังคงเป็นคู่ความสัมพันธ์กับองค์การไปได้ท่ามกลางความผันผวนหรือเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ซึ่งการปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงรอบตัวจะเป็นผลดีต่อการสร้างการอยู่รอดให้กับองค์การเพื่อดำเนินภารกิจที่เป็นวัตถุประสงค์สำคัญในการรักษาผลประโยชน์ขององค์การต่อไปได้อย่างยั่งยืน และเพื่อให้เห็นภาพรวมในการปรับตัวขององค์การผู้เขียนขอเสนอรูปแบบขององค์การสื่อสารมวลชนที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็น 3 รูปแบบ (Model) โดยใช้ตารางเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ดังนี้

**Table 1** Model and contribution to the study of mass media organizations

Model	Agenda setting	Characteristics	Transform & Reform	Freedom
Model 1 [Original Model]	Structural	- Time Hierarchy - Power	Receive more feedback from your audience what does society or the audience want to see?	Freedom from Feedback
Model 2 [specific or specialist Model]	professional	- content that has specific characteristics	- Specific channel or program - Responding to the changing needs of the audience	Freedom at the individual level
Model 3 [Positivism Model]	Mix	- Without boundaries in space and time - Receive messages anytime you want	- Responding to the changing needs of the audience - mixed media	Freedom at the Liberal level and at the individual level

Remark: Author

จาก 3 รูปแบบ (Model) ดังกล่าว เมื่อพิจารณาร่วมกับบริบททางสังคมในปัจจุบัน และในอนาคต ผู้เขียนมองว่า รูปแบบ (Model) ที่ 3 สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายของมนุษย์มากที่สุด ทั้งที่อยู่ในฐานะผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยมีความเป็นอิสระในการจัดการหรือเลือกได้ด้วยตนเอง เพราะตัวแบบขององค์การในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลแต่ละคนที่มุ่งสนใจไปที่เป้าหมายของตน ฉะนั้น ผู้เขียนจึงมีความเชื่อว่า องค์การในอนาคตจะนำไปสู่ยุคปัจเจกชนนิยมมากขึ้น เหตุนี้สื่อที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลผ่านการผสมผสานที่หลากหลายมากขึ้นจะเป็นแนวทางที่สามารถตอบโจทย์คุณลักษณะของสื่อเพื่อสร้างความพึงพอใจ (Pressure) ของผู้รับสารในปัจจุบันได้

เมื่อพิจารณาถึงคุณูปการของงาน (Contribution) ต่อองค์การสื่อสารมวลชนพบว่า ทำให้ผู้เขียนมองเห็นกระบวนการสร้างเนื้อหาชุดใหม่อยู่ตลอดเวลา ผ่านกลุ่มผู้ผลิตเนื้อหาหรือความรู้ชุดใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ผ่านการเปิดพื้นที่สาธารณะในการแลกเปลี่ยน วิพากษ์ เสนอประเด็นเชิงนโยบายชุดใหม่ขึ้นมา ตลอดจนแสดงให้เห็นปัญหา (Problem & Statement) บางอย่างทีก่อนหน้านี้เคยอยู่ในหลุมดำ ให้เปิดโปงออกมามากขึ้น และไม่ว่าจะเป็นสื่อยุค Modernism หรือ Post-Modernism การเอาตัวรอดขององค์การของสื่อทั้งสองยุคล้วนมีการปรับตัวภายใต้บริบทและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสื่อในยุค Post-Modernism ที่พบว่า เป็นยุคที่ไม่ได้เปรียบระบบสื่อทั้งหมด เพียงแต่ช่วยยืดหยุ่นให้เราะลึกเสมอว่า สิ่งต่างๆ ในโลกความเป็นจริงไม่เคยหยุดนิ่ง และทำให้สื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา โดยไม่มีอะไรที่สามารถครอบงำตลอดไปได้ นั่นคือ Post-Modernism ในช่วงเวลานี้ อาจจะไม่ได้รับรูปร่างแบบ Post-Modernism ในยุคถัดไปก็เป็นได้ หรือ Post-Modernism ที่ริ่สร้างในตอนนี้อาจไม่ใช่ Post-Modernism ที่ริ่สร้างในอนาคต

เพราะฉะนั้น การมอง Timeframe บนพื้นฐาน Space and Time ในเวลานี้จึงเป็นเงื่อนไขในการกำหนดรูปแบบสื่อที่เป็น Post-Modernism ในรูปแบบนี้

## References

- [1] Electronic Transactions Development Agency. (2022). *Report on survey results of internet user behavior in Thailand in 2022*. Electronic Transactions Development Agency. (in Thai)
- [2] Marketeer. (2022). *TV-Streaming 2022 with the changing consumer context*. <https://marketeeronline.co/archives/244532> (in Thai)
- [3] Netinant, P. (2018). The Comparison study of the correlation between traditional media and new media exposure with consumer behavior of “Gen Y” in Bangkok and Metropolitan area. *Modern Management Journal*, 16(2), 57-70. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/168362/121136> (in Thai)
- [4] Jittaruttha, C. (2017). *Organization theory: Philosophy, paradigms, and concepts*. Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- [5] Bureau of Broadcasting and Television Policy and Academics, Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission. (2018). *Report on analysis of the Thai television industry and market and future directions*. Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission. (in Thai)
- [6] Angkulanon, R. (2018, December, 31). The media business is still in turmoil! 'Print-TV' lays off people. *The Bangkok insight*. <https://www.thebangkokinsight.com/news/business/media/81294/> (inThai)
- [7] Burn, T., & Slaker, G. M. (2005). Mechanistic and organic system. In J. M. Shafritz & J. S. Ott & J. Y. Suk (Eds.), *Classics of organization theory*. (pp.198-202). Thomson Wadsworth.
- [8] Sterling, C. H., Bertrand, C. J., Boyd, D., Browne, D. R., Eastman, S. T., & Harwood, K. (2006). Sydney W. Head (1913-1991): Remembering the founder of modern broadcasting studies. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(3), 557-566. [link.gale.com/apps/doc/A157946578/AONE?u=anon~b99d14f2&sid=googleScholar&xid=c9d8349d](http://link.gale.com/apps/doc/A157946578/AONE?u=anon~b99d14f2&sid=googleScholar&xid=c9d8349d)
- [9] Perebinosoff, P., Gross, B., & Gross, L. S. (2005). *Programming for TV, radio, and the Internet: Strategy, development and evaluation*. Routledge.
- [10] Choonak, R. (2002). *The development of TV programming of Channel 9 MCOT*. [Master's Thesis, Chulalongkorn University]. (in Thai)
- [11] Tamrongrak, A., Charoensin-o-larn, C., Songsamphan, C., Phenpinant, K., Jittaruttha, C., & Khompot, S. (2014). *Postmodern political science and public administration*. Thammasat University Press. (in Thai)

- [12] Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspective*. Oxford University Press.
- [13] Motive Influence. (2023). *Statistics + trends in influencer marketing on YouTube in 2023*.  
<https://www.motiveinfluence.com/blog/marketing>
- [14] Burrell, G. (1993). Eco and the Bunnymen. In M. Parker & J. Hassard (Eds.), *Postmodernism and organizations*. (pp. 71-82). Sage Publications.
- [15] Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- [16] Link, A. N. (2006). *Public/private partnerships: Innovation strategies and policy alternatives*. Springer.
- [17] Jittaruttha, C. (2017). *Public trust and good governance of the Thai state*. Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- [18] Morris, M. (2011). Chapter 26 : Communicative action and critical theory. In L. C. Jarvie & Z.J. Bonilla (Eds.), *The SAGE handbook of the philosophy of social sciences*. (pp. 497-510). SAGE Publications.
- [19] Kaewthep, K., & Chaichumphon, N. (2012). *New media study guide*. Senior Research Scholar Project, Academic Division, The Thailand Research Fund (TRF). (in Thai)
- [20] Chappell, J. E. (1993). Social Darwinism, environmentalism, and ideology. *Annals of the association of American geographers*, 83(1), 160-163. <https://www.jstor.org/stable/2569421>
- [21] Lorsuwanarat, T. 2006. *Modern organization theory*. National Institute of Development Administration Press.
- [22] Merton, R. K. (2005). Bureaucratic structure and personality. In J. M. Shafritz & J. S. Ott & J. Y. Suk (Eds.), *Classics of organization theory* (pp.103-111). Thomson Wadsworth.
- [23] Michels, R. (2005). Democracy and the iron law of oligarchy. In J. M. Shafritz & J. S. Ott & J. Y. Suk (Eds.), *Classics of organization theory* (pp.304-310). Thomson Wadsworth.
- [24] Mintzberg, H. (2005). The Power Game and the Players. In J. M. Shafritz & J. S. Ott & J. Y. Suk (Eds.), *Classics of Organization Theory*. (pp.321-333). Thomson Wadsworth.
- [25] Machiavelli, N. (2005). *The prince*. Oxford University press.
- [26] Hobbes, T. (1998). *Leviathan*. Oxford University press.
- [27] Little, D. (2011). Chapter 12 power and social class in the twenty-first century, and ethnomethodology. In L. C. Jarvie & Z.J. Bonilla (Eds.), *The SAGE Handbook of the Philosophy of Social Sciences*. (pp. 272-287). SAGE Publications.
- [28] Gramsci, A. (1959). *The modern prince, and other writings*. Lawrence and Wishart.
- [29] McQuail, D. (1983). *Mass communication theory*. SAGE Publications.

- [30] Ramasoota, P. (2004). *Public sector media “Media reform project: Content supervision by the state self-regulation and public media”*. The Thailand Research Fund (TRF). (in Thai)
- [31] Pongsawat, P. (2018). *Cyber democracy: Proposals for developing the values of democracy through the Internet*. King Prajadhipok's Institute. (in Thai)
- [32] Vane, E. T., & Gross, L. S. (1994). *Programming for TV, radio and cable*. Focal Press.
- [33] Kupongsak, A. (2010). Programming management for a commercial free-to-air television. *Executive Journal*, 30(2), 30-37. [https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/30\\_2/pdf/aw3.pdf](https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/30_2/pdf/aw3.pdf)
- [34] Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Polity Press.