

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ
กับบทบาทสถานีวิจัยโทรทัศนศาสตร์กองทัพบก
เพื่อความมั่นคงของรัฐ
เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นางจิราภรณ์ อินโต

ผู้เชี่ยวชาญด้านแผน สำนักบริหารกิจการ

สถานีวิจัยกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

เอกสารวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิทยุโทรทัศน์
กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐ
โดย นางจิราภรณ์ อินโต
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ลักษมณ์บูล บุญคง

วิทยาลัยการทัพบกอนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบกปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร
วิจัยส่วนบุคคลอยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี **ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**
(ธีระพงษ์ เย็นอุทก)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก **ประธานกรรมการ**
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

พลตรี **ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**
(บุญญฤทธิ์ วิสมล)

พันเอกหญิง **กรรมการ**
(ศศพินธุ์ วัชรธรรม)

พันเอกหญิง **กรรมการ**
(ลักษมณ์บูล บุญคง)

พันเอกหญิง **กรรมการ**
(นवलสมร จรวงษ์)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย นางจิราภรณ์ อินโต
เรื่อง การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก เพื่อความมั่นคงของรัฐ
วันที่ กันยายน 2561 **จำนวนคำ :** 6,614 **จำนวนหน้า :** 13 หน้า
คำสำคัญ การเปลี่ยนแปลง, การบริหารจัดการ, โทรทัศน์, กองทัพบก, ความมั่นคงของรัฐ
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของการจัดการที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก และแนวทางในการคงไว้ซึ่งบทบาทสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการวิจัยเอกสารผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกรอบความคิดในการทำงาน(Digital Framework) มีมุมมองในเรื่องดิจิทัล (Digital Idea) ออกแบบการใช้และควบคุมงบประมาณ (Digital Money) ขยายช่องทางสื่อสารดิจิทัล (Digital Platform) มาผสมผสานกับหลักการบริหารแบบ 4M โดยด้านการบริหาร การบริหารกำลังคนด้วยการลดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงสร้าง และจัดการอบรม หรือจัดสัมมนา ที่ให้เกิดองค์ความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน การบริหารเงินโดยมีการบริหารงบประมาณอย่างพอเพียง และต้องจัดหารายได้ให้เพียงพอ การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน การบริหารและการจัดการงานเอกสารให้มีความเหมาะสมใช้งานได้ง่ายและมีความถูกต้องและการบริหารจัดการควบคุมให้ทุกหน่วยงานมีการประสานงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างบูรณาการการทำงานระหว่างกันให้มากกว่าเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะให้มีแนวโน้มนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความมั่นคง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก

ABSTRACT

AUTHOR : JIRAPORN INTO
TITLE : The Management Changing of Nation Security Royal Thai Army Radio and Television Chanel 5
DATE : September 2018 **WORD COUNT** : 6,614 **PAGE** : 13
KEY TERMS : Change, Management, Television, Royal Thai Army, Nation Security
CLASSIFICATION : Unclassified

Strategic research of The Management Changing of National Security Royal Thai Army Radio and Television Channel 5 has an objective to study and find out management's room for improvement while being able to maintain the mission of Army's TV station. The research methods used existing documents and data. The results are shown that in order to catch up with the world of change , the mindset of the managements must be changed. Digital technology must be blended with the 4M management theory. Digital framework and digital Platform needed to be designed and decided. Digital idea must be promoted. The new way of financial management such as digital money should be introduced. Manpower planning must be matched to the organisation business structure while conducting training and seminar that increase experience, improve skill and performance of employees. Budgeting system must be effective as well as material and documentations management. Coordination of staffs in every part of the organisation must be harmonised. Successful of RTA Radio and Television Channel 5 need new mindset that comes with the right digital technology and management theory in order to achieve increased and sustainable results.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง “การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิทยุโทรทัศน้กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐ” เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รายงาน และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการโทรทัศน้ของกองทัพบก ในโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรของสื่อโทรทัศน้ที่เคยมีการตีพิมพ์ไว้แล้ว โดยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นฐานข้อมูลความรู้เฉพาะทางทหาร การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอกหญิง ลักษณ์บุล บุญคง อาจารย์ที่ปรึกษา และพลตรี บุญญฤทธิ์ วิสมล ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ประธานกรรมการงานวิจัย คุณธีระพงษ์ บุญรอดชู นายกสมาคมจิตวิทยาความมั่นคงแห่งประเทศไทย ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ มีคุณค่าทางวิชาการและเกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐ

สังคมโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในประเทศไทย และระดับโลก อันส่งผลให้ชีวิตและความเป็นอยู่ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เตรียมพร้อมรับเผชิญหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เมื่อปี พุทธศักราช 2498 กองทัพบกเล็งเห็นความสำคัญที่ต้องจัดให้มีการบริการออกอากาศวิทยุและโทรทัศน์ จึงจัดตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกขึ้น โดยออกอากาศครั้งแรกในปีพุทธศักราช 2501 จากอาคารสวนอัมพร ด้วยเครื่องส่งโทรทัศน์ในระบบ F.C.C. (Federal Communication Committee) สัญญาณ 525 เส้นภาพขาวดำใช้ชื่อสถานีว่า “สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7” กำลังออกอากาศของเครื่องส่ง 5 กิโลวัตต์ และเพิ่ม 12 เเทห์ที่สายอากาศ บนเสาสูง 300 ฟุต เป็นกำลังออกอากาศ 60 กิโลวัตต์ ชื่อสากลของสถานี “HSATV” และใช้ชื่อย่อว่า “ททบ.” ภายใต้ความมุ่งหมายของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ผู้บัญชาการทหารบก ในขณะนั้น ในปีพุทธศักราช 2506 ได้ขยายรัศมีการส่งสัญญาณ ด้วยเครื่องถ่ายทอดสัญญาณ “ทรานสเลเตอร์” ที่เขาวงพระจันทร์ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี และระหว่างปี พุทธศักราช 2508 - พุทธศักราช 2511 ได้มีการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียง FM 94.0 เมกะเฮิร์ตซ์ ถ่ายทอดเสียงภาษาอังกฤษจากฟิล์มภาพยนตร์ที่ออกอากาศทาง ททบ. อีกทั้งยังได้ก่อตั้งโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย (ทรท.) พุทธศักราช 2515 - พุทธศักราช 2517 เปลี่ยนระบบการถ่ายทอดสัญญาณจากเครื่องทรานสเลเตอร์เป็นระบบไมโครเวฟ และได้มีการเปลี่ยนชื่อจากสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 เป็น “สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5” และในปี พุทธศักราช 2521 ได้มีการใช้บริการดาวเทียม ปาลาปา(PALAPA) ร่วมกับสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ปี พุทธศักราช 2538 ได้พัฒนาเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตทีวี โดยใช้ชื่อเว็บไซต์ WWW.tv5.co.th และมีการนำเฮลิคอปเตอร์ติดกล้องรวมทั้งรถถ่ายทอดข่าวผ่านดาวเทียมเคลื่อนที่ Digital Satellite News Gathering (D-SNG) มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเข้าถึงการถ่ายทอดสดการรายงานข่าวและสถานการณ์เร่งด่วนในทุกจุดของประเทศ เพื่อเสนอต่อผู้ชมได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์เป็นครั้งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปี พุทธศักราช 2539 ใช้ระบบดิจิทัลในการผลิตและควบคุมการออกอากาศ พุทธศักราช 2540 เป็นสถานีแรกที่ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง ต่อมาพุทธศักราช 2541 ออกอากาศสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมระบบดิจิทัล ในโครงการ Thai TV Global

Network (TGN) โดยออกอากาศผ่านเครือข่ายดาวเทียม 5 ดวงใน 6 ทวีป ครอบคลุมพื้นที่ 177 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารสาระความรู้ความบันเทิง ให้คนไทยในต่างประเทศทั่วโลกได้รับรู้

ด้วยสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ททบ.) ได้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านสังคมจิตวิทยาเพื่อเป็นเครื่องมือในการคงไว้และเสริมสร้างพลังอำนาจของชาติด้านการทหารไว้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสื่อ ซึ่งต่างก็หาแนวทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเอาตัวรอดและยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ต่อไป พุทธศักราช 2551 เกิดการปฏิวัติวงการโทรทัศน์ครั้งใหญ่เพราะต้องเปลี่ยนการแพร่ภาพจากระบบอนาล็อกเป็นระบบดิจิทัล ตามพระราชบัญญัติ (พรบ.) ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (กสท.) พุทธศักราช 2551 เป็นผู้กำหนดใบอนุญาต 3 ประเภทคือ บริการสาธารณะ 12 ช่อง บริการชุมชน 12 ช่อง และบริการธุรกิจ 24 ช่อง จึงมีช่องทีวีดิจิทัลมากถึง 48 ช่อง (ปัจจุบันใช้งานได้ 36 ช่องเนื่องจากประเภทบริการชุมชนยังไม่ได้ดำเนินการและมีหน่วยงานกำกับดูแล ตามพระราชบัญญัติ(พรบ.) องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ พุทธศักราช 2553 สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ต่อมา ททบ. ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการสาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคงและความปลอดภัยสาธารณะ โดยมีเงื่อนไขต้องดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไรและสามารถหารายได้เท่าที่เพียงพอต่อการบริหารกิจการ จากเดิมที่มีฟรีทีวีเพียง 6 ช่องหลักได้แก่ ช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 7 ช่อง 9 ช่อง NBT และช่อง Thai PBS ได้ขยายเพิ่มขึ้นถึง 36 ช่อง จากกลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นผู้ผลิตรายการมาตั้งสถานีโทรทัศน์เปลี่ยนสถานะเป็นคู่แข่งและผู้ประกอบการรายใหม่ ทำให้ผู้ชมมีทางเลือกในการรับชมเนื้อหารายการได้หลากหลายมากขึ้น ในส่วนของ ททบ. มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ กสทช. ส่งผลให้เรตติ้งช่องรายการของ ททบ. ลดลงอย่างต่อเนื่องและกระทบต่อรายได้ที่ลดลงด้วย

การเปลี่ยนแปลง คือ การที่โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ย่อโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์กร จากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมมุ่งเน้นความมั่นคงไปสู่องค์กร มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์กร

ที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลัก ไปเป็นการยึดความสำคัญของคน และความสัมพันธ์ที่ต่อกันและจากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้นแนวโน้ม ของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงาน และองค์การแบบไร้พรมแดน องค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่าง วัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่า กับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม ในการทำงานมากขึ้น การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์การจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึง และการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์การต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์การต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกันต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้¹

สรุปได้ว่าสถานีวิทย์โทรทัศน์กองทัพบกควรจะมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับโลกปัจจุบันที่อยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย รวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้น

การบริหารจัดการองค์กรตามหลักเศรษฐศาสตร์

การบริหารจัดการตามหลักของเศรษฐศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการในการกำหนด นโยบายทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องมือเป็นกลไกเพื่อให้เศรษฐกิจขององค์กร หรือประเทศให้บรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยหน้าที่และเป้าหมายที่สำคัญ คือ หน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร (allocation function) เป็นการทำหน้าที่แก้ไขปัญหา พื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจว่าจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไรและผลิตเพื่อใคร ลักษณะหน้าที่ก็เช่นเดียวกับ ภาคเอกชนในการแก้ปัญหาพื้นฐานดังกล่าว หน้าที่ในการกระจายความเป็นธรรม (distribution function) เป็นการทำหน้าที่ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในด้านต่างๆ ซึ่งหน้าที่ในการกระจายความเป็นธรรม ทำได้โดยยึดหลัก ความสามารถ

(ability-to-pay) และนโยบายการใช้จ่ายโดยการผลิตสินค้าสาธารณะให้กระจายไปสู่ ชนบท หรือ กลุ่มชนที่มีรายได้น้อย นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต แรงงานหน้าที่ในการรักษา เสถียรภาพ และการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ – หน้าที่ ในการรักษาเสถียรภาพด้านเศรษฐกิจ (economic stabilization) การดูแล เสถียรภาพของเศรษฐกิจปกติในกรณีที่เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ เกิดการตกต่ำ หรือภาวะเงินเฟ้อโดยต้องพยายามปรับระดับราคา ค่าจ้าง และอัตราดอกเบี้ย ให้มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อให้กลไกตลาดสามารถทำงานได้ ซึ่งรัฐบาลอาจจะใช้นโยบายการคลัง หรือนโยบายการเงิน หรือใช้นโยบายทั้งสองร่วมกัน ส่วนในกรณีที่ภาวะเศรษฐกิจปกติ และยังคงพยายามรักษาระดับการออม การลงทุน อัตราดอกเบี้ย ค่าจ้าง ประสิทธิภาพการผลิต ตลอดจนอัตราการเพิ่มของประชากรให้สัมพันธ์กับอัตราการเจริญเติบโตที่เหมาะสมด้วย หน้าที่ในการส่งเสริมการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ (economic growth) การพยายาม เพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต ซึ่งหน้าที่ในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งในประเทศ ด้อยพัฒนาที่เผชิญปัญหาภัยกับระดับการออม การลงทุน และการสะสมทุนที่ต่ำ ซึ่งองค์กรต้อง ดำเนินนโยบายเพื่อเกื้อหนุนต่อการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มีฐานะความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น²

การบริหารจัดการองค์กรตามหลักของระบบราชการภาครัฐ

ระบบการบริหารจัดการแบบภาครัฐ หรือระบบราชการโดยปัจจุบัน คือ การบริหารงานด้วย ระบบ PMQA (Public Sector Management Quality Award: PMQA) คือ การประเมิน องค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญคือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้มีความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว พัฒนาการบริหารคน และการพัฒนาคนให้มีความริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ คือประโยชน์สุขของประชาชนสำหรับวัตถุประสงค์ของ การปฏิรูประบบราชการแบบใหม่นั้นเพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการ ลด ขั้นตอนการทำงานและสายการบังคับบัญชา จัดระบบการบริหารราชการให้เป็นไปตาม หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้ระบบราชการมีเจ้าหน้าที่ ที่มีความสามารถและ เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี³

กระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติดังนี้

1. การนำองค์กร การดำเนินงานโดยให้ส่วนราชการต่างๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการ ต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการให้บริการส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นมีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทางและหน่วยงานราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้นทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่นๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ในการประเมินคุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม

6. การจัดการกระบวนการซึ่งส่วนราชการได้ดำเนินงานไปแล้วในหลายเรื่อง อาทิ การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติ

7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินงานว่า ได้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่างๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิง กระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งที่ทราบกันว่าสำหรับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักทั่วไปนั้น เป็นการบริหารตามหลักเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมุ่งถึงการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสำเร็จนั้นหมายถึงผลประโยชน์เชิงธุรกิจ ซึ่งได้แก่ กำไร และการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องให้ได้มาซึ่งกำไร สำหรับสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพเป็นองค์กรสื่อภาครัฐ จึงมีระบบการบริหารจัดการภายใต้ระบบราชการ ซึ่งอาจทำให้บังเกิดทั้งในแง่ผลดี และผลเสียต่อการดำเนินงาน

หลักการบริหารการจัดองค์กรที่ดีนั้นควรมีหลักการบริหารแบบ 4M ซึ่งเป็นหลักการบริหารการจัดการองค์กรที่สถานีวิจัยโทรทัศน์ควรนำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้มีพื้นฐานที่มีความแข็งแกร่งได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ดี พิจารณาดังนี้ Man = การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด Money = การบริหารเงิน

จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ Materials = การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด มีการควบคุมอย่างเป็นระบบได้เหมาะสม Management = การจัดการ คือกระบวนการจัดการบริหาร ควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความทันสมัยด้านการใช้เทคโนโลยีทุกด้านให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

หลักการบริหารแบบ 4M

ในการดำเนินธุรกิจใดๆก็ตาม ต้องอาศัยหลายๆปัจจัยประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรม ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี 4 ประเภท หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่ 1) คน (Man) :: ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นๆ 2) เงิน (Money) :: เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ อีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบเพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่าง กันไป ขึ้นอยู่ว่าธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่ 3) เครื่องมือหรือทรัพยากร (Material) :: ซึ่งในการผลิตสินค้าหรือบริการ ต้องอาศัยวัตถุดิบและแรงงานในการผลิต ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จัก บริหารวัตถุดิบและแรงงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไร หรือรายได้สูงสุด 4) การจัดการ (Management) :: ซึ่งการจัดการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการ ดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุมให้การจัดการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ⁴

4 M เป็นทฤษฎีที่สอนอยู่ทั่วไปซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก และนำมาใช้ได้จริง ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า คนไทย ชอบใช้แค่ 3 M คือ คน (Man) เงิน (Money) และวัตถุดิบ (Material) ที่ไม่ค่อยได้ใช้ M อีกตัวคือ การบริหารจัดการ (Management) เพราะยามเศรษฐกิจดี ก็จะเริ่มจาก money man material หรืออาจจะสลับไปมาได้ แต่สำหรับยุคนี้ M - Management สำคัญมาก ต้องนำมาพิจารณาเป็น ลำดับแรก แล้วจึงนำไปบริหารจัดการ M ที่เหลือ ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน หรือวัตถุดิบก็ตาม เหตุที่เรา คงต้องใช้ M - Management กันอย่างหนักก็เพื่อมาบริหารต้นทุน องค์กร และต้นทุนในหน่วยงาน ต่างๆ ให้องค์กรเราอยู่รอดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอาจแตกต่างกันทั้งขนาด (scale) ขององค์กร และเงื่อนไขอื่นๆ บางครั้งนำสิ่งที่เคยทำเอาไว้ในอดีตมาใช้ในปัจจุบันไม่ได้ จำเป็นต้องหาทางจัดการ กับองค์กรด้วยเงื่อนไขในการบริหาร ณ ปัจจุบัน

M - Money หรือเงิน ต้องพิจารณาทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายปีที่แล้วโดยจะต้องกลับมาวิธีวิใหม่ทั้งหมด ในเมื่อภาพไม่ได้เป็นตามที่วางแผนไว้ เงินเข้ามาลดลง จะทำอย่างไร จะสามารถหาเงินจากแหล่งอื่น ได้หรือไม่ ลองหันมองรอบๆ ตัว และต้องมาบริหารต้นทุนด้วย ต้องลงไปดูอย่างจริงจัง คิดจะทำ อย่างที่เราเคย ๆ นั้นไม่ได้อีกต่อไป อะไรที่ลดได้รีบลด ประหยัดไว้ก่อน ธุรกิจใหม่ๆ หรือธุรกิจที่มี

ความเสี่ยง งดหรือเลื่อนออกไปก่อน เพราะอาจจะมีปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกมากเกินกว่าที่จะประเมินสถานการณ์ได้

M - Material หรือวัตถุดิบ หรือสิ่งที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ บริษัทที่ต้นทุนอยู่ที่ Material รับผิดชอบต่อ Vendor หรือ Supplier ให้ช่วยกันยามเดือนร้อนให้ผ่านภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้ายแบบนี้ไปด้วยกันก็เป็นเรื่องที่ควรพิจารณาอย่างเร่งด่วนเช่นกัน

M - Man บางหน่วยงานเป็น people company นั่นคือ ธุรกิจต้องดำเนินไปด้วยคน ต้นทุนส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ที่เงินเดือน และสวัสดิการ ต้องมีการปรับตัว คนออกไม่รับเพิ่ม และโยกย้ายคนไปยังหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานที่ทำเงินมากขึ้น หรือหน่วยงานต้องการกำลังเสริมเพื่อเดินหน้าต่อสำหรับงานใหญ่ๆ เพื่อเป็นการลดต้นทุนบริษัทแม่ ซึ่งเป็นแค่หลักคิดเบื้องต้น สำหรับทุกๆ หน่วยงานที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นอยู่รอด⁵

การบริหารองค์กรสื่อ

สื่อ "โทรทัศน์" นับเป็นสื่อหนึ่ง que เข้าถึงผู้ชมได้มากที่สุด ที่นอกเหนือจากการให้ความสนุกสนานบันเทิงแล้วยังสามารถนำเสนอข้อคิด แนวทางในการพัฒนาสังคมหรือกระตุ้นสติปัญญาในทางสร้างสรรค์ของผู้ชมได้ และเช่นกัน สื่อโทรทัศน์เป็นองค์กรสื่อมวลชน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ องค์กรประกอบภายในองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยี ระบบการบริหารจัดการบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ และองค์กรประกอบแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมจากด้านการเมืองและกฎหมาย การควบคุมจากเจ้าของทุนหรือเจ้าของสินค้าที่นำมาโฆษณาในชื่อสถาบันต่างๆ ในสังคม เช่น สถาบันพัฒนาโรงเรียน ฯลฯ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม คู่แข่งขัน องค์กรด้านข่าวสารข้อมูล สภาพาสภาพต่าง ๆ ในแต่ละช่วงเวลา⁶

ในการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรสื่อมวลชน หรือองค์กรอื่นใดนั้นให้ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานหลัก 5 ประการคือ การตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม เพราะองค์กรใดปราศจากคุณธรรมองค์กรนั้นอาจจะขับเคลื่อนไปได้แต่ไม่ยั่งยืน และคงจะล่มสลายในที่สุด ความมีสมรรถนะเป็นเครื่องพิสูจน์ความสำเร็จ เพราะงานจะสำเร็จได้จากคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน มีสมรรถนะที่สร้างให้เกิดความคิดริเริ่มเกิดนวัตกรรมใหม่และเกิดการร่วมมือร่วมใจ เพราะผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุด จะทำให้มีสมรรถภาพในการทำงานมากที่สุด และขับเคลื่อนให้ได้มากที่สุด เพราะโลกกำลังมุ่งไปสู่การบริหารผลงาน ถ้าไม่สนใจเรื่องการชี้วัดของผลงานก็จะมีวันที่จะไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ ซึ่งเชื่อว่างานหรือความสำเร็จต่าง ๆ ต้องสนใจต่อการบริหารผลงาน Performance Management จึงเป็นสิ่งสำคัญทั้งในระดับขององค์กรและตัวบุคคล เราจึงต้องสร้างเครื่องมือที่สามารถชี้วัด

ประสิทธิภาพในการบริหารผลงานได้อย่างจริงจัง การกระจายอำนาจในการดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น มาตรฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันนั้นล้าสมัยไปแล้ว ถ้าสามารถกระจายอำนาจได้มากด้วยคุณธรรม จะทำให้เกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ความสำเร็จและนวัตกรรมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการจัดการได้มากขึ้น และเรื่องทีละเลยไม่ได้ในการจัดการอนาคต คือเรื่องคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน การเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้เร็วเท่ากับการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น Quality of work life Balance เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดความเคลื่อนไหวได้เป็นอย่างมาก⁷

การบริหารงานโทรทัศน์

การบริหารงานโทรทัศน์ตามแนวคิดของแซมม และอเล็กซานเดอร์ สถานีวิทยุโทรทัศน์มีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ 7 ปัจจัย ได้แก่ การควบคุม อันได้แก่ กฎระเบียบ สังคม การบริการทางเทคนิค ซึ่งได้แก่ ผู้ผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ วิศวกรที่ปรึกษา แหล่งที่มาของรายการ ซึ่งอาจหมายถึง สถานีเครือข่าย บริษัทผู้ผลิตรายการ บริษัทจัดหา นักแสดง สำนักข่าว การบริหารงานอันได้แก่ นักกฎหมาย ที่ปรึกษา ฝ่ายประชาสัมพันธ์ นายหน้าหาโฆษณา ผู้ให้กู้ยืมเงินลงทุนการสนับสนุน ซึ่งองค์กรสื่อได้รับจากการอุปถัมภ์รายการ บริษัทตัวแทนผู้โฆษณา ผู้ให้การสนับสนุนรายการ แรงงาน จะเกี่ยวข้องกับสมาคมวิชาชีพ สหภาพแรงงานและองค์กร สมาคมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง ผู้ดู ซึ่งจะพิจารณาจากปฏิกริยาตอบกลับจากผู้ดู โดยการวัดสำรวจความพึงพอใจของผู้ดูที่มีต่อรายการของสถานี โดยฝ่ายวิจัยหรือบริษัทสำรวจวิจัย⁸

แนวความคิดในทฤษฎีองค์กรของ แมกซ์ เวเบอร์ ในเรื่องทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic model) มีจุดเด่นคือมีการควบคุม โดยอาศัยการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา เน้นที่ตัวบทกฎหมาย และความมีเหตุผล เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาอธิบายรูปแบบการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ซึ่งมีการบริหารงานแบบราชการ โดยแนวความคิดชี้ให้เห็นว่า เป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด⁹ รวมถึงกรอบความคิดเรื่องทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ แคทซ์ และคานท์ (Katz & Kahn) เพราะธุรกิจโทรทัศน์นั้นมิได้เป็นหน่วยงานองค์กร แบบปิด แต่เป็นระบบเปิด (Open System) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและสิ่งแวดล้อม คือมีปัจจัย เข้ามาอันหลากหลายที่อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) ไม่ว่าจะเป็นผู้รับสาร แหล่งข่าว กลุ่มผู้ถือหุ้นกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มการเมือง เศรษฐกิจสังคม และอื่น ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่จะเป็นปัจจัยส่งผลให้องค์กรเกิดปฏิกริยาหรือการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ประโยชน์ คือช่วยให้สามารถมองภาพรวมขององค์กรได้ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยไม่จำกัดอยู่ในวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ¹⁰

การวิเคราะห์

จากการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรและการบริหารจัดการสื่อโทรทัศน์ สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการของ ททบ.สรูปได้ดังนี้ การบริหารองค์กรสื่อโทรทัศน์มีธรรมชาติค่อนข้างจะแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจอื่น โดยทั่วไปคือ องค์กรสื่อเป็นองค์กรที่ต้องการความคล่องตัวรวดเร็วในการตัดสินใจบริหารงานเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่ง ผู้บริหารองค์กรจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด(Mindset) มาใช้ในการตัดสินใจและวางแผนการบริหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ มีการกำหนดขอบข่ายในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม (Digital Framework) เพื่อลดปัญหาในเรื่องของกระบวนการผลิตข่าวให้รวดเร็วเหนือคู่แข่ง การอนุมัติงบประมาณ กระบวนการทำงานในเรื่องการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ไม่สามารถดำเนินการกับทุกฝ่ายได้ผลอย่างจริงจัง ด้านกำลังพลมีความรักในองค์กรน้อยขาด Brand Loyalty ด้านการผลิตต้องลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลงกว่าสถานีโทรทัศน์กลุ่มอื่น ซึ่งในความเป็นจริง ททบ.มีการบริหารงานที่มีต้นทุนสูงไม่แตกต่างจากสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นหรืออาจจะสูงกว่าด้วยการก้าวขึ้นตำแหน่งของผู้บริหารในกลุ่มนี้เป็นไปตามระเบียบวาระของทางราชการ ดำรงตำแหน่งก็อยู่เพียงในระยะเวลาสั้นๆ ไม่สามารถกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน ให้ต่อเนื่องได้ ส่งผลทำให้ขาดโอกาสในการแข่งขันกับสื่อประเภทเดียวกัน

แนวโน้มในการบริหารงานของ ททบ.ในอนาคตนั้นยังคงมีภารกิจหลักที่ จะต้องทำให้สัมฤทธิ์ผลก็คือ ทำหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงของกองทัพเป็นหลัก รวมทั้งเป็นกลไกของรัฐและรัฐบาล รองลงมา คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนหรือผู้รับสาร ส่วนอนาคตของการบริหารจัดการองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนไป ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบในทุกมิติของประเทศ ต้องทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงให้กับประเทศอย่างมีศักยภาพ มีเป้าหมายและยุทธวิธี ที่จะป็นสื่อแห่งชาติที่จะทำหน้าที่ป้องกันการรุกคืบของสื่อต่างชาติที่จะมากลืนกินวัฒนธรรมของชาติ แต่ระบบการบริหารงานของ ททบ. ในรูปแบบราชการนั้นมีลักษณะการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน เช่น องค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์กรเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบระเบียบและกฎหมาย ดังนั้นระบบการบริหารสถานีโทรทัศน์หรือบริหารสื่อสารมวลชนทั่วไป จึงไม่เหมาะที่จะใช้ระบบการบริหารงานแบบราชการเข้ามาควบคุมกำกับการทำงาน เพราะจะทำให้องค์กรสื่อมวลชนเกิดปัญหาและไม่สามารถที่จะผลิตรายการและเนื้อหาในเชิงคุณภาพให้เป็นที่ดึงดูดใจผู้ชมได้

การบริหารและการจัดการองค์กรนอกจากจะต้องคำนึงถึงการวางแผน การจัดการ การนำองค์กรและการควบคุม ที่เป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารและการจัดการที่ดีแล้ว ยังคงมีรายละเอียดที่ต้องใส่ใจ นั่นคือ 4M ซึ่งเป็นหลักการบริหารและการจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ ผสมผสานกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ททบ. ในห้วงเวลานี้ได้รับผลกระทบจาก พ.ร.บ.ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 ในการที่ ททบ.ต้องขอใบอนุญาตเป็นทีวีให้บริการสาธารณะประเภทที่ 2 เพื่อความมั่นคงของรัฐ หรือความปลอดภัยสาธารณะ โดยมีข้อจำกัดด้านงบประมาณคือ ททบ. จะไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ แต่จะสามารถหารายได้จากโฆษณาได้เท่าที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการโดยไม่เน้นการแสวงหากำไร ซึ่งประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อรายได้ชั้นวิกฤตในการดำเนินกิจการของ ททบ.

การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของการจัดการที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก

ททบ.ควรต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อให้มีความอยู่รอดจากสภาวะการณ์ดังกล่าว โดยนำ 4M มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น มีดังนี้

1. Man = การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงาน ให้มากที่สุด นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการฝึกอบรม พัฒนาส่งเสริม การประเมินผลและสมรรถนะ ส่งเสริมบุคคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสรรค์งานอย่างมีคุณค่า ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านเทคโนโลยี มีความรับผิดชอบ แสวงหาข้อมูล ข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น SKYPE, การเชื่อมต่อข้อมูลของแต่ละแผนกแต่ละฝ่าย (Data link) มีการลดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามโครงสร้าง ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่สามัญและวิสามัญ ให้เหลือจำนวนที่เหมาะสม เจ้าหน้าที่ในแต่ละสายงานควรได้รับการอบรมตามสายการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และมีการประเมินผลที่วัดสมรรถนะได้จริงเป็นรายบุคคลตามสายการปฏิบัติงาน

2. Money = การบริหารเงิน ควรนำโปรแกรมที่ใช้ในการบริหารการเงิน เช่น SAP โดยเลือกใช้ ในส่วน(Module) ที่มีประโยชน์โดยตรง มาช่วยให้เกิดความแม่นยำและรวดเร็ว จัดสรรเงินให้ ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รณรงคในเรืองความประหยัด ในองค์กร เร่งหารายได้เพื่อเป็นเงินทุนในการบริหารกิจการให้เกิดสภาพคล่องทางด้าน งบประมาณให้มากที่สุดใช้อินเตอร์เน็ตแบงก์กึ่งในการทำธุรกรรมกับคู่ค้า มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียด รอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบ การใช้งบประมาณ อยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ ด้านรายจ่าย จัดทำบัญชีเปรียบเทียบ

แยกประเภทหมวดค่าใช้จ่ายและต้นทุนของแต่ละฝ่ายอย่างละเอียด เพื่อให้ นำตัวเลขค่าใช้จ่ายที่ได้มาวิเคราะห์วางแผนงบประมาณได้อย่างมีหลักเกณฑ์ ด้านรายได้ควรมีการวางแผนการตลาดจากบุคคลากรมืออาชีพ สร้างสรรค์รายการให้เกิดความนิยมในกระแสสังคม ปัจจุบันมีสัมพันธภาพและได้รับความร่วมมือจากพันธมิตร เพื่อให้ ททบ. ดำรงสถานะอยู่ได้

3. Materials = การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอะไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างจริงจัง ใช้ระบบสารสนเทศ มาเป็นส่วนสนับสนุนให้สำเร็จอย่างจริงจัง โดยมีหลักการใช้การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน โดยพัฒนารูปแบบระบบสารสนเทศในการบริหารและการจัดการงานเอกสารให้มีความเหมาะสมใช้งานได้ง่าย และมีความถูกต้อง มีระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกส่วนงานได้ตลอดการทำงาน

4. Management = ผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) นำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการประชุมทางไกลผ่าน ID Call การอนุมัติเรื่องต่างๆ ผ่านทางแอปพลิเคชันขององค์กร การดำเนินกิจการนั้น ต้องไม่บริหารงานเพียงเพื่อแก้ปัญหาให้อยู่รอดแค่ผ่านไป ททบ. ต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อจะได้ขับเคลื่อนไปให้ถูกทิศทาง และชัดเจนให้เป็นไปตามแผนและขั้นตอนที่วางไว้ สิ่งสำคัญคือต้องมีการควบคุม ประเมินผล และ ตรวจสอบ เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากเมื่อมีการตรวจสอบแล้วการดำเนินการไม่ได้ผลในขั้นตอนใด จะได้ทบทวนปรับปรุงแก้ไขได้ทัน ให้ทุกหน่วยงานมีการประสานงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างบูรณาการการทำงานระหว่างกันให้มากกว่าเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะให้มีแนวโน้มนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมกันทำงาน อย่างเข้าใจกันและกัน เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

แนวทางในการคงไว้ซึ่งบทบาทของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐให้ได้ตามความมุ่งหมาย

1. การที่ประเทศไทยยังอยู่ในช่วงของการควบคุมดูแลภายใต้คำสั่งคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (คสช.) และภาพลักษณ์ของ ททบ. เน้นหนักไปทางข่าวสารเพื่อการทหารมากกว่าการที่จะเปิดเป็นช่องทีวีดิจิทัลทั่วไปนั้น อาจจะเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่ ททบ. ควรจะปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ให้มีความชัดเจนมากขึ้นที่เป็นไปได้ในสถานีทีวีเพื่อความมั่นคง โดยจะมีการนำเสนอรูปแบบรายการที่มีความแตกต่างให้เห็นชัดเจนผ่านทางรายการต่างๆ ของทางสถานี และมีเอกลักษณ์เฉพาะของ ททบ. วางกลยุทธ์การใช้สื่อดิจิทัล (Digital Strategy) เพื่อเข้าถึงผู้ชม มีการเลือกช่องทางการสื่อสาร (Digital Platform) เช่นการมีสติ๊กเกอร์ไลน์ มีแอปพลิเคชันที่สามารถเข้าถึงข้อมูล รสนิยม ของผู้ชมแต่ละคน เป็นการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) อีกทางหนึ่ง มีแนวคิดดิจิทัล (Digital Idea)

เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผู้ชม เช่น การลิงค์รายการเข้ากับ Apple TV หรือ Android Box เป็นพันธมิตรกับสำนักข่าวระดับโลก เช่น CNN, AP, BBC หรือ Reuters เป็นต้น

2. สภาพการณ์ในการประกอบกิจการทีวีดิจิทัล นับว่าเป็นความท้าทายของ ททบ. และอยู่ในช่วงวิกฤตหนักในการรักษาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภายใต้ทีวีดิจิทัลทางกฎหมาย โดยเฉพาะด้านงบประมาณที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและความต้องการงบประมาณเพื่อใช้ในกิจการ ซึ่งเป็นไปการดำเนินการตามกรอบที่วางไว้ไม่ต่างไปจากสถานีโทรทัศน์ในกลุ่มการให้บริการสาธารณะดังเช่นสถานีช่อง NBT ที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล สถานีช่อง Thai PBS ได้รับเงินอุดหนุนจากโรงงานยาสูบปี ดังนั้น ททบ. ควรจะมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ องค์กรอิสระ ช่วยส่งเสริมให้ ททบ. บริหารกิจการให้เป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อความมั่นคงของรัฐและดำรงความเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ให้ได้ต่อไป

บทสรุป

การที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกับบทบาทสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกเพื่อความมั่นคงของรัฐ คือ ต้องเริ่มจากผู้บริหารควรเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกรอบความคิดในการทำงาน (Digital Framework) มีมุมมองในเรื่องดิจิทัล (Digital Idea) ออกแบบการใช้ (Digital Money) ขยายช่องทางการสื่อสารดิจิทัล (Digital Platform) มาผสมผสานกับหลักการบริหารแบบ 4M ความต้องการเร่งด่วนคือ การหาผู้สนับสนุนในเรื่องงบประมาณ (Money) เป็นสิ่งแรก เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานต่อไปได้ เมื่อได้รับงบประมาณสนับสนุนแล้วจึงวางแผนการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้จุดแข็งในความเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือมีการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐโดยเฉพาะในส่วนของกองทัพเตรียมแนวทางการจัดและนำเสนอผ่านรูปแบบรายการที่หลากหลายเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม โดยพัฒนาศักยภาพคน (Man) ให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการเป็นทีวีเพื่อความมั่นคงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงและสามารถใช้เครื่องมือทรัพยากร (Material) ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่สามารถทำได้ในเวลาอันสั้นๆ ด้วยพฤติกรรมของคนภายในองค์กรได้ ดังนั้นควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องขบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้แบบค่อยเป็นค่อยไปภายใน ททบ. เพื่อผลที่เกิดขึ้น จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับ ททบ. และสามารถดำรงความรุ่งเรืองไว้ต่อไป สมดังคำขวัญที่ว่า “ ททบ. 5 นำคุณค่าสู่สังคมไทย ”

เอกสารอ้างอิง

- ¹ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 18] เข้าถึงได้จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organizations-change.htm>
- ² คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงกับหลักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ; เอเชีย แปซิฟิก ออฟเซ็ท ; 2554
- ³ ธนยวัฒน์ รัตนศักดิ์. การบริหารราชการไทย. เชียงใหม่; สำนักวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ; 2551
- ⁴ การบริหารแบบ 4M. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 20] เข้าถึงได้จาก <http://www.logisticscorner.com>
- ⁵ Man Money Material Mangement. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 20] เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/573508>
- ⁶ กาญจนา แก้วเทพ. สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพฯ; โรงพิมพ์ศาลาแดง ; 2541
- ⁷ ปราพร กันตะวงษ์. การบริหารจัดการองค์กรสื่อ. กรุงเทพฯ; สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; 2551
- ⁸ Schramm Wilbur & Alexander Gustavsen. Channel and Audience in Handbook of Communication. Chicago: Renelly College Publishing Company ; 1973
- ⁹ Weber Max. The Theory of Social and Economic Organization. (Handerson & ParsonTrans) Handerson and Tallcott Parson, (4th ed). New York: The free Press; 1966.
- ¹⁰ Kata Daniel & Kahn Robert. The Social Psychology of organization. 2nd ed New York: John wiley Son; 1978

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นางจิราภรณ์ อินโต
วัน เดือน ปี เกิด 16 สิงหาคม 2516

ประวัติสำเร็จการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (พุทธศักราช2538) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(Ex MBA) พุทธศักราช2560
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

รองหัวหน้าแผนก นโยบายและประสานงาน ฝ่ายนโยบายและแผน สถานี
วิทยุโทรทัศน์กองทัพบก
รักษาราชการผู้เชี่ยวชาญด้านแผน สำนักบริหารกิจการ สถานีวิทยุโทรทัศน์
กองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญด้านแผน สำนักบริหารกิจการ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก

เอกสารอ้างอิง

- ¹ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 18] เข้าถึงได้จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organizations-change.htm>
- ² คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงกับหลักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ; เอเชีย แปซิฟิก ออฟเซ็ท ; 2554
- ³ ฉันทวัฒน์ รัตนศักดิ์. การบริหารราชการไทย. เชียงใหม่; สำนักวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ; 2551
- ⁴ การบริหารแบบ 4M. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 20] เข้าถึงได้จาก <http://www.logisticscorner.com>
- ⁵ Man Money Material Mangement. [เข้าถึงเมื่อ 2561 กุมภาพันธ์ 20] เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/573508>
- ⁶ กาญจนา แก้วเทพ. สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพฯ; โรงพิมพ์ศาลาแดง ; 2541
- ⁷ ปราพร กันตะวงษ์. การบริหารจัดการองค์กรสื่อ. กรุงเทพฯ; สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; 2551
- ⁸ Schramm Wilbur & Alexander Gustavsen. Channel and Audience in Handbook of Communication. Chicago: Renelly College Publishing Company ; 1973
- ⁹ Weber Max. The Theory of Social and Economic Organization. (Handerson & ParsonTrans) Handerson and Tallcott Parson, (4th ed). New York: The free Press; 1966.
- ¹⁰ Kata Daniel & Kahn Robert. The Social Psychology of organization. 2nd ed New York: John wiley Son; 1978