

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก” ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานในการวิเคราะห์ รวมทั้งกำหนดแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการบริหารงานวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง
2. แนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องการบริหารงานวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง

การบริหาร คือ กระบวนการสร้างและประสานทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น บุคลากร การเงิน การผลิต และการเผยแพร่ ให้กลายเป็นกิจกรรมที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ (กิติมา สุรสนธิ, 2547, น. 44)

การดำเนินงานด้านวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้นมีความสลับซับซ้อนเนื่องจากการดำเนินงานในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้ผู้บริหารองค์การวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ต้องมีแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารภายในองค์การด้วยการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสม จึงจะทำให้การดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานทางด้านวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้นมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่การทำความเข้าใจกับคุณลักษณะของการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ประเภทของรายการที่จะต้องนำเสนอ หลักการจัดวางผังรายการอย่างเหมาะสม รวมทั้งกระบวนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง

การรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางสื่อสารมวลชนแต่ละช่องทางนั้นมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป ฉะนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชน ผู้บริหารจึง

ควรพิจารณาถึงคุณลักษณะของการสื่อสารในแต่ละช่องทาง เพื่อนำเอาคุณลักษณะเฉพาะของการสื่อสารมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งสื่อวิทยุโทรทัศน์และสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นมีความคุณลักษณะของการสื่อสารที่คล้ายกัน และแตกต่างกัน ผู้บริหารงานด้านสื่อวิทยุโทรทัศน์และสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงสามารถนำเอาคุณลักษณะของการสื่อสารผ่านสื่อทั้งสองมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงสามารถแพร่ภาพให้ผู้ชมและผู้ฟังเป็นจำนวนมากได้รับข้อมูลข่าวสารได้ในคราวเดียวกัน เนื่องจากขอบเขตรัศมีกำลังส่งสัญญาณของทั้งวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้นกว้างไกล ซึ่งทำให้ผู้รับสารที่อยู่ต่างที่กันสามารถรับรู้เนื้อหาข่าวสารได้พร้อมกันในคราวเดียว นอกจากนี้ สื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงยังไม่จำกัดสิทธิในการเข้าถึงเนื้อหาข่าวสาร เนื่องจากกลุ่มผู้ชมหรือผู้ฟังที่สามารถเปิดรับเนื้อหาข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นคนหนุ่ม-สาว คนรวย-จน ผู้ที่อาศัยในชนบท-ในเมือง (ดวงทิพย์ วรพันธุ์, 2547, น. 474)

2. สื่อวิทยุโทรทัศน์และสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นมีความต่อเนื่องในการออกอากาศ เริ่มตั้งแต่ช่วงเปิดสถานีจนถึงช่วงปิดสถานี โดยไม่หยุดพัก ซึ่งคุณลักษณะนี้เอื้อต่อการรายงานข่าวสารที่ต้องอาศัยความเร่งด่วน ซึ่งเมื่อมีข่าวด่วนก็สามารถแพร่กระจายข่าวได้อย่างทันเวลา ซึ่งต่างจากสื่อมวลชนแขนงอื่น เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือภาพยนตร์ ซึ่งในด้านความรวดเร็วของการรายงานข้อมูลข่าวสารนั้น สื่อวิทยุกระจายเสียงสามารถรายงานข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกว่าสื่อวิทยุโทรทัศน์ เนื่องจากไม่ต้องใช้เวลา บุคลากร หรือเทคนิคมากเหมือนสื่อวิทยุโทรทัศน์ (นภาพรณี อัจฉริยะกุล และ อมรมาศ คงธรรม, 2545, น. 23)

3. สื่อวิทยุโทรทัศน์และสื่อวิทยุกระจายเสียงมีลักษณะของการถ่ายทอดเนื้อหาสารถึงผู้รับสารแตกต่างกัน โดยสื่อวิทยุโทรทัศน์นั้นสามารถรายงานเนื้อหาข่าวสารได้ทั้งภาพและเสียง ซึ่งช่วยให้ผู้ชมสื่อวิทยุโทรทัศน์สามารถเห็นรายละเอียดของเนื้อหาข่าวสารที่รายงานได้อย่างชัดเจน ในขณะที่สื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นสามารถถ่ายทอดเนื้อหาสารได้ด้วยเสียงเท่านั้น กลุ่มผู้ฟังสามารถรับรู้เนื้อหาข่าวสารผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงได้โดยการสร้างภาพหรือจินตนาการจากเสียงที่ได้รับ (นภาพรณี อัจฉริยะกุล และ อมรมาศ คงธรรม, 2545, น. 23)

4. การรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์และสื่อวิทยุกระจายเสียงนั้นมีอิทธิพลทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลของสื่อโทรทัศน์ที่มีต่อเด็กและเยาวชน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ นอกจากนี้ การรายงานข่าวสารผ่านสื่อทั้งสองยังมีส่วนให้เกิดความเคลื่อนไหวในสังคม (ดวงทิพย์ วรพันธุ์, 2547, น. 474)

จากคุณลักษณะของการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกว่าคุณลักษณะของการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์นั้นมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกหรือไม่ อย่างไร

ประเภทของรายการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง

การนำเสนอข้อมูลข่าวสารเป็นภารกิจสำคัญขององค์การสื่อสารมวลชนที่ดำเนินงานด้านวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง โดยเป็นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านรายการหลายประเภท ซึ่งในการดำเนินงานด้านวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการนำเสนอรายการประเภทต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกรอบนโยบายที่ทางสถานีได้กำหนดไว้ และตอบสนองของความต้องการของผู้ชมหรือผู้ฟัง ซึ่ง อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ และ เมธา เสรีธนาวงศ์ (2547, น. 442-444) ได้จำแนกประเภทรายการโทรทัศน์ไว้ดังนี้

1. รายการแนวข่าวสารและสารคดี หรือรายการจากข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (News and Reality Program หรือ Non-fiction) ได้แก่
 - 1.1 รายการข่าวและวิเคราะห์ข่าว (News and Current Affair)
 - 1.2 รายการสารคดี (Feature and Documentary)
 - 1.3 รายการการศึกษา (Education)
 - 1.4 รายการสนทนา (Talk)
 - 1.5 รายการบรรยายนอกสถานที่ในการถ่ายทอดสดต่าง ๆ (Commentary on Public Events)
2. รายการแนวจินตคดีหรือบันเทิง (Imaginative/Fiction Program หรือ Entertainment Program) ได้แก่
 - 2.1 รายการละครโทรทัศน์ (Television Drama หรือ Soap Opera)
 - 2.2 รายการตลก (Situation Comedy)
 - 2.3 รายการภาพยนตร์ (Movies)
 - 2.4 รายการการ์ตูน (Cartoon)
 - 2.5 รายการเกมและแข่งขันตอบปัญหา (Game and Quiz Show)
 - 2.6 รายการปิกนิกะบันเทิง (Light Entertainment)

2.7 รายการดนตรีและเพลง (Music)

2.8 รายการกีฬา (Sports)

3. รายการแนวการมีส่วนร่วมของผู้ชมและวิทยากรรับเชิญ (Audience and Oriented Program) ได้แก่

3.1 รายการเปิดสายจากผู้ฟัง (Pine-In)

3.2 รายการอภิปราย (Discussion)

3.3 รายการเพื่อผู้บริโภค (Consumer)

4. รายการโฆษณา (Commercial Program) ได้แก่

4.1 รายการโฆษณาสินค้า (Commercial หรือ Advertisement)

4.2 รายการประกาศบริการ (Public Service Announcement)

4.3 รายการรณรงค์เพื่อสังคม (Social Advertisement)

ส่วนประเภทของรายการวิทยุกระจายเสียงนั้น อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์ และ เมธา เสรีธนาวงศ์ (2547, น. 394-395) ได้จำแนกประเภทของรายการวิทยุกระจายเสียงไว้ ดังนี้

1. รายการแนวข่าวสารและสารคดีหรือรายการข่าวจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (News and Reality Program หรือ Non-fiction) ได้แก่

1.1 รายการข่าวและวิเคราะห์ข่าว (News and Current Affairs)

1.2 รายการสารคดี (Feature and Documentary)

1.3 รายการการศึกษา (Education)

1.4 รายการบรรยายนอกสถานที่ในการถ่ายทอดสดต่าง ๆ (Commentary on Public Events)

2. รายการแนวจินตคดี (Imaginative Program หรือ Non-fiction) ได้แก่

2.1 รายการละครวิทยุ (Radio Drama)

2.2 รายการตลก (Comedy)

2.3 รายการบันเทิง สารบันเทิง และปิกนิกบันเทิง (Light Entertainment)

2.4 รายการดนตรีและรายการเพลง (Music)

3. รายการแนวการมีส่วนร่วมของผู้ฟังและวิทยากรรับเชิญ (Audience Oriented Program) ได้แก่

3.1 รายการเปิดสายจากผู้ฟัง (Phone-in)

3.2 รายการอภิปราย (Discussion)

3.3 รายการเพื่อผู้บริโภค (Consumer)

4. รายการโฆษณา (Commercial Program) ได้แก่

- 4.1 รายการโฆษณาสินค้า (Commercial หรือ Advertisement)
- 4.2 รายการประกาศบริการ (Public Service Announcement)
- 4.3 รายการรณรงค์เพื่อสังคม (Social Advertisement)

จากแนวทางการจำแนกประเภทของรายการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการนำเสนอข้อมูลข่าวสารของสถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ว่ามีแนวทางในการนำเสนอเนื้อหารายการประเภทใดบ้าง และมีแนวทางในการคัดสรรรายการแต่ละประเภทอย่างไร

หลักการจัดผังรายการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง

ในการดำเนินงานในการรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านการนำเสนอรายการประเภทต่าง ๆ นั้น การจัดผังรายการเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารงานด้านสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงจะต้องคำนึงถึง เพราะหากผู้จัดรายการมีแนวทางในการจัดผังรายการอย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์การสามารถถ่ายทอดเนื้อหาข้อมูลข่าวสารถึงประชาชนผู้รับสารได้เป็นผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์การสื่อสารมวลชนที่มุ่งแสวงหารายรับหรือผลกำไรจากการดำเนินงานแล้ว การวางกลยุทธ์ในการจัดผังรายการที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การสามารถมีรายรับจากการมีผู้ชมเป็นจำนวนมาก โดย Sydney W. Head, Susan Tyler Eastman and Lewis Klein (1993, pp. 10-16) ได้กล่าวว่าการจัดผังรายการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้นมีหลักอยู่ 5 ประการ ดังนี้

1. Compatibility หรือ Dayparting คือ การมุ่งจัดวางผังรายการโดยกำหนดให้สอดคล้องกับช่วงเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ชมหรือผู้ฟัง โดยพยายามให้เนื้อหารายการที่นำเสนอสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ชมหรือผู้ฟังตลอดทั้งช่วงวัน โดยแบ่งเป็นช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1.1 Early Morning | 06.00 น. ถึง 09.00 น. |
| 1.2 Morning | 09.00 น. ถึง 12.00 น. |
| 1.3 Afternoon | 12.00 น. ถึง 16.00 น. |
| 1.4 Early Fringe (Late Afternoon) | 16.00 น. ถึง 17.00 น. |
| 1.5 Early Evening | 18.00 น. ถึง 19.00 น. |
| 1.6 Prime Access | 19.00 น. ถึง 20.00 น. |
| 1.7 Prime Time | 20.00 น. ถึง 23.00 น. |

1.8 Late Fringe (Last Evening)	23.00 น. ถึง 22.30 น.
1.9 Late Night	22.30 น. ถึง 2.00 น.
1.10 Over Night	2.00 น. ถึง 6.00 น.

2. Habit Information คือ การจัดผังรายการโดยมุ่งสร้างพฤติกรรมให้ผู้ชมเปิดรับชมหรือรับฟังรายการที่นำเสนอเป็นประจำ โดยอาจนำเสนอรายการเดียวกัน หรือรายการประเภทเดียวกันเป็นประจำทุกวัน ในช่วงเวลาเดียวกัน การจัดผังรายการแบบนี้เรียกว่า การจัดผังรายการแนวซ็อน (Strip Programming) ซึ่งในการจัดวางผังรายการแบบนี้ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ต้นทุนในการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบันทึกเทปรายการเก็บไว้เพื่อเตรียมออกอากาศให้ทันในทุก ๆ วัน

3. Control of Audience Flow รายการนำเสนอผ่านทางวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งในระหว่างที่รายการหนึ่งได้นำเสนอจนจบแล้ว และรายการอีกรายการหนึ่งกำลังเริ่มต้นนำเสนอ ผู้วางผังรายการต้องมีกลยุทธ์ในการควบคุมให้ผู้ที่กำลังเปิดรับชมรายการของทางสถานียังคงเปิดรับชมรายการต่อไป (Flow Through) ควบคุมให้ผู้ที่เปิดรับชมหรือรับฟังรายการของสถานีช่องอื่นหันมารับชมรายการของทางสถานี (Flow In) และควบคุมให้ปริมาณผู้เปลี่ยนไปรับชมหรือรับฟังรายการอื่น (Flow Away) น้อยลง ซึ่งในการจัดวางผังรายการนั้น ผู้จัดผังรายการต้องวางแผนทางในการควบคุมให้ผู้ชมหรือผู้ฟังไม่เปลี่ยนสถานีไปรับชมหรือรับฟังรายการอื่น เมื่อได้รับชมรายการหนึ่งจบไปแล้ว ซึ่งในการควบคุมจำนวนผู้เปิดรับชมหรือรับฟังนั้น ผู้จัดรายการอาจใช้กลยุทธ์ Counterprogramming คือการกระตุ้นให้ผู้ชมเกิดความสนใจต่อรายการถัดไปด้วยการปรับรูปลักษณะการนำเสนอให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมในการเปิดรับชมหรือรับฟังรายการนั้นมีหลายลักษณะ เช่น Grazing คือ การเปลี่ยนสถานีกลับไปกลับมาจนกว่าจะเจอรายการที่ทำให้รู้สึกพอใจ, Flipping คือ การเปิดรับชมรายการของ 2 สถานีในเวลาเดียวกัน โดยสลับเปลี่ยนไปมา, Zapping คือ การเปลี่ยนสถานีเพื่อหลีกเลี่ยงการรับชมโฆษณาสินค้า, Zipping คือ การเปลี่ยนไปรับชมหรือรับฟังสถานีถัดไปเรื่อย ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการรับชมโฆษณาสินค้า เป็นต้น

4. Conservation of Program Resource การดำเนินงานด้านสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานมากกว่าสื่ออื่นเนื่องจากมีระยะเวลาในการออกอากาศตลอดเวลา ทำให้ทางสถานีจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการนำรายการที่ได้ผลิตแล้วกลับมาออกอากาศใหม่อีกรอบ ซึ่งนอกจากจะเป็นการทำให้ทางสถานีได้ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่าแล้ว ยังทำให้ผู้ชมที่พลาดการรับชมรายการที่ออกอากาศไปแล้วสามารถกลับมาชมรายการได้ใหม่

5. Breadth of Appeal คือ การมุ่งสร้างจำนวนผู้ชมหรือผู้ฟังของสถานีให้มีจำนวน มาก ซึ่งไม่ได้เป็นการมุ่งเพิ่มจำนวนผู้ฟังในบางช่วงเวลา หรือเฉพาะช่วงที่มีรายการน่าสนใจเท่านั้น แต่หมายถึงการสร้างจำนวนผู้ฟังเฉลี่ยตลอดทั้งช่วงเวลาที่ยออกอากาศ ซึ่งผู้จัดผังรายการต้องวางแผนที่จะเพิ่มจำนวนผู้ชมหรือผู้ฟังให้แก่ทุกรายการที่ออกอากาศอย่างทั่วถึง

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดผังรายการวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงข้างต้น ผู้ศึกษาในได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาแนวทางในการจัดผังรายการโทรทัศน์และ รายการวิทยุกระจายเสียงของทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกความีแนวทางในการจัดวางผัง รายการอย่างไร

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารมวลชน

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนเพื่อกำหนดทางเลือกที่จะทำให้การดำเนินงาน ขององค์การนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้วางแผนจะต้องประเมินทางเลือกใน การดำเนินงานหลายทาง แล้วเลือกใช้วิธีการในการดำเนินงานที่ดีที่สุด โดยสิ้นเปลืองเวลาและ งบประมาณในการดำเนินงานน้อยที่สุด (กิติมา สุรสนธิ, 2547, น. 13)

กระบวนการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนนั้นมีความสำคัญต่อสังคม นอกจากนี้ การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนยังมีลักษณะการดำเนินงานที่ซับซ้อน เนื่องจากมีองค์ประกอบใน การดำเนินงานมาก เช่น บุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ ฯลฯ นอกจากนี้ องค์การสื่อสารมวลชน แต่ละแห่งยังมีนโยบายในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป ฉะนั้น การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารมวลชน ที่ดี จะช่วยทำให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนขององค์การแต่ละแห่งบรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายทางการสื่อสารที่กำหนดไว้ ซึ่ง บุญเลิศ ศุภดิลก (2547, น. 125) ได้กล่าวว่า ในการวางแผน กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนนั้นประกอบด้วยขั้นตอนที่จะต้องพิจารณา ดังนี้

1. การวิเคราะห์นโยบาย

ในขั้นนี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องนำนโยบายทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ ต่อการวางแผนกลยุทธ์มาวิเคราะห์ว่ามีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งศึกษาข้อจำกัดหรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการวางแผน

2. การสำรวจสภาพแวดล้อม

จากผลการวิเคราะห์นโยบาย ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องพิจารณาว่า ในการ ดำเนินงานตามนโยบายทางการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้นั้น มีปัจจัยสภาพแวดล้อมใดที่นักวางแผน จะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อเข้าไปแก้ไข หรือปัจจัยใดเป็นต้นเหตุที่จะใช้การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา

3. การกำหนดเป้าหมายการสื่อสารหรือกลุ่มเป้าหมาย

หลังจากกำหนดประเด็นปัญหาที่จะใช้การสื่อสารแก้ไขได้แล้ว ในขั้นนี้ นักวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายทางการสื่อสาร หรืออาจกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารด้วย โดยกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารอาจจะเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการข่าวสารขององค์การ

4. การกำหนดกลยุทธ์ทางการสื่อสาร

ในขั้นนี้ นักวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องสอดคล้องหรือเหมาะสมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์เป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย แล้วนำกลยุทธ์ทางการสื่อสารไปปฏิบัติ

5. การวางแผนประเมินผล

หลังจากได้นำกลยุทธ์ทางการสื่อสารไปดำเนินการปฏิบัติแล้ว นักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผนงานและการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิดเรื่องกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารมวลชนข้างต้น ผู้ศึกษาจะนำกรอบแนวคิดมาใช้ในการศึกษาถึงกระบวนการในกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกกว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนอย่างไร

แนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์

(Contingency Approach)

แนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มีต้นกำเนิดในช่วงปี ค.ศ. 1960 ซึ่งเป็นช่วงที่สภาพการณ์ทางการบริหารต้องประสบกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิชาการทางการบริหารบางส่วนเริ่มเกิดความไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม (Classical Theory) ของ Henry Fayol ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีอยู่ก่อนหน้า โดยพวกเขาเชื่อว่า แนวทางการบริหารตามทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่ามีวิธีการบริหารที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One Best Way) นั้นไม่สามารถนำมาใช้ในสภาพการณ์บริหารที่เป็นจริงได้อีกต่อไป เนื่องจากองค์การต้องประสบกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่ความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นักวิชาการทางด้านการบริหารจึงพยายามศึกษาถึงเทคนิค

วิธีการทางการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จนทำให้ได้ข้อสรุปว่าที่จริงแล้ว องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน และต้องเผชิญกับสถานการณ์หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่แตกต่างกัน ฉะนั้น เทคนิควิธีทางการบริหารที่เหมาะสมนั้น จึงควรมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และ สมศักดิ์ วานิชยามภรณ์, 2545, น. 178)

ฉะนั้น ในการบริหารงานตามแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์นั้น ผู้บริหาร จึงมีบทบาทสำคัญ โดยผู้บริหารต้องมีทั้งทักษะความชำนาญในด้านการบริหาร ซึ่งต้องรอบรู้ถึงการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังต้องมีความชำนาญในการเลือกกลยุทธ์การบริหารงานที่ดีที่สุดซึ่งสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนเกิดความเสียหายและความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และที่สำคัญคือ ผู้บริหารยังต้องมีทักษะความชำนาญในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งทักษะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารงานขององค์การ การที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น. 22)

สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน

สภาพแวดล้อมทางการบริหาร หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ ที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม ซึ่งตามแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์นั้น Paul Lawrence และ Jay Lorsch นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันผู้ได้เสนอแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงสถานการณ์ได้เสนอว่า องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารได้ (Shetty, 1975, p. 10) ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในทางอ้อม ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วองค์การทุกแห่งในสังคม หรือกลุ่มขององค์การที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันต่างได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปเช่นเดียวกัน (Rosenfeld, and Wilson, 1999, p. 346) ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors)

สภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อและเงินฝืด หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเงินหรือเศรษฐกิจของภาครัฐในแต่ละช่วงนั้นส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตามลำดับ ผู้บริหารองค์การจึงต้องสามารถวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วง เช่น ภาวะเงินฝืดส่งผลให้ประชาชนงดเว้นการใช้จ่าย แล้วหันมาเก็บออมเงินไว้ในธนาคารมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์การมีรายรับเข้ามาหมุนเวียนเป็นต้นทุนทางการผลิตได้น้อยลง ทำให้ภาครัฐต้องออกนโยบายเพื่อกระตุ้นประชาชนหันมาจับจ่ายซื้อสินค้าเพื่อให้สภาพเศรษฐกิจเกิดความหมุนเวียนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารขององค์การจึงต้องพิจารณาปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์การสามารถมีรายรับและผลกำไรเข้ามาหมุนเวียนเป็นต้นทุนทางการผลิตต่อไปได้

1.2 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

สภาพการเมือง เช่น ระบบการเมืองการปกครองที่แตกต่างกัน ทำให้แนวทางการบริหารประเทศของรัฐบาลในแต่ละประเทศนั้นแตกต่างกันออกไป และมีแนวทางในการออกกฎหมายเพื่อควบคุมและมอบสิทธิเสรีภาพให้แก่ประชาชนหรือองค์การในฐานะที่เป็นนิติบุคคลในการดำเนินกิจการที่แตกต่างกันไป ทำให้ผู้บริหารองค์การต้องปรับแนวทางการดำเนินงานขององค์การให้อยู่ในกรอบระเบียบของกฎหมายที่ภาครัฐได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ สภาพความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในทางการเมืองยังส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เช่น สภาพความไม่สงบในการเมืองย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของประชาชนหรือนักลงทุน ทำให้การจับจ่ายใช้สอยของประชาชนและอัตราการลงทุนของนักลงทุนน้อยลง เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองด้วยเช่นกัน

1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีทั่วไปและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งมีทั้งผลกระทบในด้านบวก คือทำให้องค์การมีโอกาสได้พัฒนาให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และผลกระทบในด้าน

ลบ คือทำให้องค์การต้องประสบกับการแข่งขันด้านเทคโนโลยีกับองค์การคู่แข่งมากขึ้น เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ระบบข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสได้รับรู้สินค้าและบริการใหม่ ๆ จากคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น หรือความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทางการผลิตที่ทำให้องค์การอื่น ๆ หันมาใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารต้องคอยปรับกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้มีความทันสมัย และผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้ทันกับการดำเนินงานขององค์การที่เป็นคู่แข่ง

1.4 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Dimensions)

ความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ เช่น ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ระดับความรู้และการศึกษาของประชาชน ประเพณีและวัฒนธรรม ทศนคติของประชาชนที่มีต่อองค์การ รวมถึงระบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม การรวมกลุ่ม ขบวนการทางสังคม ชนชั้นและการเลื่อนชั้นทางสังคม เป็นต้น จากนั้น จึงกำหนดกลยุทธ์การบริหารให้มีความสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่อยู่แวดล้อมการดำเนินงานขององค์การ

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะด้าน (Specific or Task Environment)

สภาพแวดล้อมเฉพาะด้าน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การโดยตรง โดยองค์การแต่ละแห่งจะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมเฉพาะด้านแตกต่างกันไป ในการบริหารงานตามแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์นั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะด้านเหล่านี้ แล้วนำมาปรับโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์การหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว (Rosenfeld and Wilson, 1999, p. 346) ซึ่งสภาพแวดล้อมเฉพาะด้านนั้นประกอบไปด้วย

2.1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ (Customers)

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การเนื่องจากองค์การมีหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ โดยลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การนั้นสามารถเป็นได้ทั้งบุคคลหรือนิติบุคคลก็ได้ ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม แต่ละแห่ง แต่ละพื้นที่ย่อมมีลักษณะความต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างกันไป โดยผู้บริหารขององค์การต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การที่แตกต่างกัน แล้วดำเนินงานปรับแนวทางหรือกลยุทธ์การผลิตสินค้าและ

บริการขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

2.2 ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์กร (Supplier)

ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์กร หมายถึง องค์กรที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรต่างได้รับผลกระทบจากผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว องค์กรต่าง ๆ มักจะต้องจัดหาทรัพยากรทางการผลิตจากองค์กรอื่น ๆ เนื่องจากไม่สามารถผลิตวัตถุดิบทางการผลิตสินค้าและบริการได้เองทั้งหมด จึงทำให้ผู้บริหารขององค์กรต้องสามารถวิเคราะห์และวางกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรได้รับปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพขึ้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ต่อไป

2.3 คู่แข่ง (Competitors or rivals)

การดำเนินงานของคู่แข่งขององค์กรส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งคู่แข่งขององค์กรนั้นสามารถแบ่งได้เป็นหลายลักษณะ เช่น องค์กรหรือหน่วยงานที่ผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียวกับองค์กรของเรา องค์กรหรือหน่วยงานที่ผลิตสินค้าและบริการอย่างอื่นที่สามารถทดแทนสินค้าและบริการขององค์กรของเราได้ องค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการปัจจัยหรือทรัพยากรในการผลิตสินค้าและบริการแบบเดียวกันกับองค์กรของเรา และ องค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการบุคลากรหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันกับองค์กรของเรา เป็นต้น ซึ่งองค์กรแห่งหนึ่งอาจมีคู่แข่งในการดำเนินงานได้หลายประเภท ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์การดำเนินงานของคู่แข่ง แล้ววางกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

2.4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานขององค์กร (Regulators or Government)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานขององค์กรนั้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหน่วยงานที่เข้ามาควบคุมการดำเนินงานขององค์กรนั้นอาจเป็นได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจเหนือกว่า ซึ่งเข้ามากำหนดนโยบายในการดำเนินงานให้อยู่ในกรอบของกฎหมายที่ทางภาครัฐได้วางไว้ เช่น กระทรวง ทบวง กรม ที่เข้ามากำหนดนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ หรืออาจเป็นหน่วยงานเอกชนที่ติดตามหรือตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในกรอบระเบียบของสังคม ไม่ล่วงละเมิดผลประโยชน์สาธารณะ หรือกำหนดมาตรฐานในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น กลุ่มหรือสมาคมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม องค์กรการค้าโลก เป็นต้น ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานนั้น ผู้บริหาร

งานต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้อยู่ในกรอบระเบียบนโยบายที่หน่วยงานเหล่านี้ได้กำหนดไว้

2.5 หุ้นส่วน (Partners)

องค์กรบางแห่งอาจไม่สามารถผลิตสินค้าและหรือบริการบางอย่าง หรือไม่สามารถดำเนินงานทุกเรื่องได้ด้วยตนเอง เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ การขาดแคลนงบประมาณหรือเงินทุนในการดำเนินงาน เป็นต้น จึงต้องอาศัยการร่วมมือและความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นให้เข้ามาช่วยกันดำเนินงานหรือลงทุนกับองค์กรในลักษณะของหุ้นส่วน ซึ่งการดำเนินงานร่วมกับหุ้นส่วนนั้นอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เนื่องจากอาจทำให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานที่เข้ามาเป็นหุ้นส่วน ในขณะเดียวกันต้องรักษาแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2.6 ผู้ถือหุ้น (Stockholders)

หมายถึง ผู้ที่ลงทุนเป็นเจ้าของเงินทุนในกิจการ จึงจัดว่าผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของกิจการร่วมที่สามารถเข้ามาอิทธิพลในการกำหนดนโยบาย บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ขององค์กรได้มาก โดยผู้ถือหุ้นมักเข้ามามีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งให้องค์กรได้รับประโยชน์โดยมีรายได้มากที่สุด และลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรลง การที่ผู้ถือหุ้นจะร่วมลงทุนกับองค์กรต่อหรือไม่นั้น มีผลต่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรได้เช่นเดียวกัน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์กรทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะด้านข้างต้นล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งตามแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารข้างต้น แล้วจึงดำเนินการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว นอกจากนี้ เมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้บริหารยังต้องสามารถรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

ในการนำแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก” นั้น ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารงานมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์

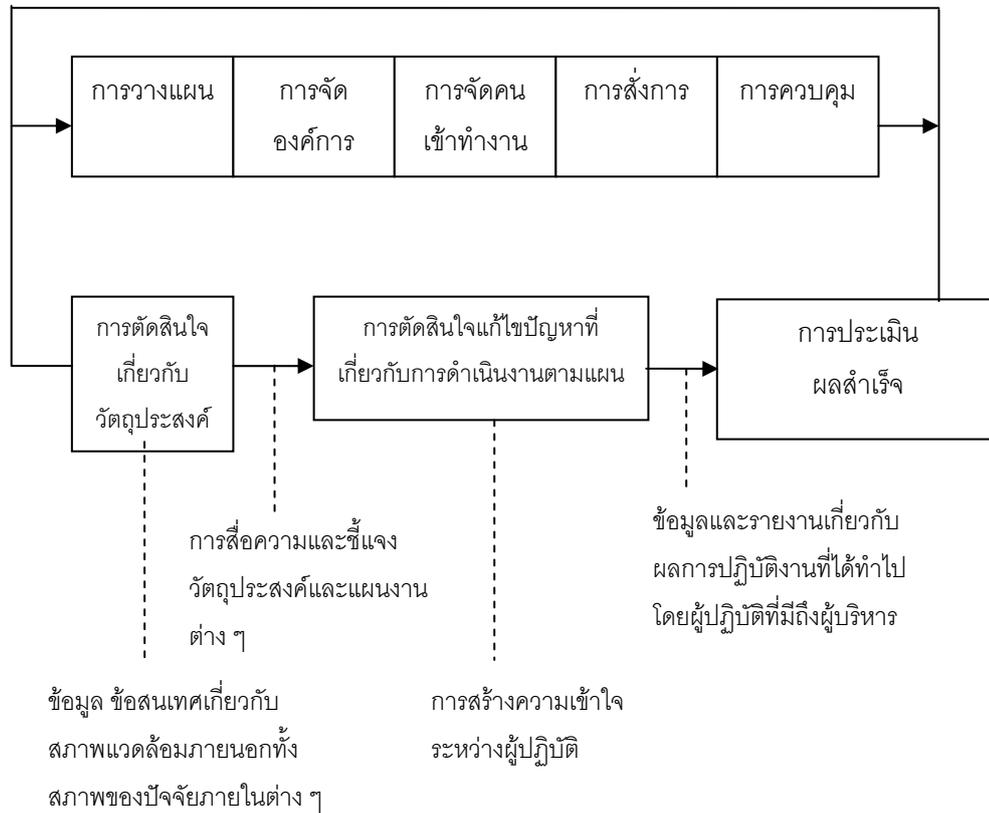
กองทัพบกตามที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยศึกษาว่า สถานีวิทยุโทรทัศน กองทัพบกได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนอย่างไรบ้าง นอกจากนี้นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนที่สถานีวิทยุโทรทัศน กองทัพบกได้กำหนดไว้ว่ามีที่มาหรือได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารใดบ้าง และปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อในด้านดี หรือก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้ทราบทั้งนโยบายและกลยุทธ์ที่ทางสถานีได้เลือกใช้ ที่มาของการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ดังกล่าว ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

จุดเชื่อมของกระบวนการบริหารงานเชิงสถานการณ์

ในการดำเนินงานทางการบริหารนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการบริหาร ทั้ง 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม โดย ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 33-34) ได้กล่าวว่า ในการบริหารตามแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น หน้าที่ทางการบริหารงานของบรรดาผู้บริหารภายในองค์การไม่ได้มีลักษณะแยกจากกัน แต่เป็นการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารทั้ง 5 ประการพร้อมกันตลอดเวลา โดยการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารจะต้องมีความสอดคล้องกัน โดยเครื่องมือที่ใช้เชื่อมโยงกิจกรรมทางการบริหารทั้ง 5 ประการให้สามารถดำเนินงานเข้าถึงกันโดยตลอดนั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ การตัดสินใจ (Decision Making) และ การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ภาพที่ 1

แผนผังแสดงจุดเชื่อมของการบริหารงานเชิงสถานการณ์



ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. น. 34.

1. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเลือกแนวทางทางการบริหารที่เหมาะสมระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยการตัดสินใจนี้มีอยู่ 2 ลักษณะ

1.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักการหรือแนวทางหลักที่องค์การจะต้องยึดถือและดำเนินการทำให้สำเร็จลุล่วง เช่น การตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์การ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณาทบทวนและปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางการบริหารเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดหมายไว้

1.2 การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตามแผนงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่าง

การปฏิบัติงาน กำกับ แก้ไข ให้การดำเนินงานขององค์การได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ในแนวทางแรก

ผู้บริหารจะใช้กระบวนการตัดสินใจนี้ประกอบกับการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารทั้ง 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม โดยพิจารณาทางกลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารที่ดีที่สุดที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์การ หรือจัดกระบวนการดำเนินงานที่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้ในที่สุด

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

หลังจากผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางทางการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การแล้ว ผู้บริหารจะมีข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางหรือเทคนิคการบริหารที่เหมาะสมที่ตนได้เลือกใช้ จากนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่เหมาะสมที่ได้ตัดสินใจลงไปแล้วเพื่อส่งผ่านไปให้แก่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้บริหารแผนกอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ในองค์การได้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารก็เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ และเป็นข้อมูลข่าวสารใหม่เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในครั้งต่อ ๆ ไปอีกด้วย

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก” โดยใช้แนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์นั้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเรื่องจุดเชื่อมของการบริหารงานเชิงสถานการณ์มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาถึงแนวทางการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกว่า มีกระบวนการตัดสินใจและการสื่อสารในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ แล้วสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การบริหารงานไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างไร เพื่อให้แนวทางการบริหารงานนั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

สรุป ในการนำแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก” นั้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารงานเชิงสถานการณ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ศึกษาถึงแนวทางการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกว่ามีที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหารงานอย่างไร และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวมีปัจจัยใดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดเรื่องจุดเชื่อมของการบริหารงานเชิง

สถานการณ์ในการศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการบริหาร และการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนไปยังบุคลากรทุกฝ่ายของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกให้ดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก” เป็นการศึกษาถึงนโยบายและกลยุทธ์ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกได้เลือกใช้ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชน ซึ่งในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารงานขององค์การสื่อสารมวลชนที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกับการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ซึ่งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้กรอบในการศึกษาดังนี้

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนขององค์การสื่อสารมวลชนหลายแห่งได้แสดงให้เห็นว่า กระบวนการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของแต่ละองค์กรนั้นมีกรอบนโยบายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างองค์กร โดยกรอบนโยบายในการดำเนินงานขององค์การสื่อสารมวลชนของภาครัฐจะถูกกำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละองค์กร ดังที่รายงานโครงการเฉพาะบุคคล ของ ศติพงศ์ ชาติพิจน (2551, น. 80) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานของสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ภายใต้แนวคิดผู้สื่อข่าว 1 คนทำได้หลายสื่อ ได้พบว่า การนำเสนอข่าวของสำนักข่าวนั้นถูกกำหนดโดยกรอบการดำเนินงานตามนโยบายหลักซึ่งได้รับจากกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งทำให้การนำเสนอข่าวของสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์นั้นอยู่ในลักษณะของการเป็นกระบอกเสียงของภาครัฐซึ่งต้องรายงานข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของรัฐบาล นอกจากนี้ วิทยานิพนธ์ของ สาทินี ชัยพันธ์ (2544, น. 79) ซึ่งได้ศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานข่าวโทรทัศน์ : ข่าว 9 อ.ส.ม.ท. และ วิทยานิพนธ์ของ โกศล สงเนียม (2546, น.145) ซึ่งได้ศึกษาถึงการบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธ์ ศึกษาเฉพาะกรณี: สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ยังได้แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านการนำเสนอข้อมูลข่าวสารของสถานีโทรทัศน์สีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. อยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.) ได้มอบให้ ซึ่งทำให้ทางสถานีต้องเน้นที่การนำเสนอเนื้อหาสาระและความรู้ที่มีประโยชน์ มากกว่าการแสวงกำไรจากรายการบันเทิง

ในขณะเดียวกัน เมื่อสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนขององค์กรสื่อสารมวลชนภาคเอกชนนั้น จะพบว่า นโยบายในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนนั้นถูกกำหนดโดยผู้บริหารขององค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานด้านการรายงานข้อมูลข่าวสารนั้นมีความเป็นอิสระ ปลอดภัยจากการควบคุมโดยนโยบายขององค์กรภาครัฐ เช่น รายงานโครงการเฉพาะบุคคลของ วารุณี กสิชาญ (2551, น. 41) ซึ่งได้ศึกษาถึงการบริหารงานข่าวของ GG News-Business Radio พบว่า กรอบนโยบายในการนำเสนอข่าวของ GG News – Business Radio นั้นมุ่งนำเสนอข่าวทุกสาย ตามกระแสความสนใจของประชาชนได้ครอบคลุมทุกเนื้อข่าว ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นข่าวเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง เท่านั้น โดยเน้นที่การนำเสนอข่าวอย่างเป็นกลาง และรายงานโครงการเฉพาะบุคคลของ ภูริภัทร มั่นการโชค (2548, น. 23) ที่ได้ศึกษาถึงการจัดตั้งและการบริหารงานสถานีวิทยุโทรทัศน์ช่อง Thailand Outlook Channel (TOC) ซึ่งได้พบว่า นโยบายในการดำเนินงานด้านสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมของสถานีโทรทัศน์ช่อง Thailand Outlook Channel (TOC) นั้นถูกกำหนดโดยผู้บริหาร โดยทางสถานีเน้นที่การนำเสนอข่าวสารและรายการโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของประเทศไทยต่อสายตาชาวต่างชาติ

นอกจากนี้ จากการสำรวจงานวิจัยพบว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรนั้นมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนเช่นเดียวกัน ซึ่งจากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษากระบวนการดำเนินงานขององค์กรสื่อสารมวลชนภาครัฐ ทั้งรายงานโครงการเฉพาะบุคคลของ ศศิพงษ์ ชาติพจน์ (2551, น. 80) ที่ศึกษาการบริหารงานข่าวของสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ และวิทยานิพนธ์ของ สาทินี ชัยพันธ์ (2544, น. 79) ที่ศึกษาการบริหารงานข่าวโทรทัศน์ : ข่าว 9 อ.ส.ท. นั้นพบว่า ภายใต้ลักษณะการเป็นองค์กรทางด้านการสื่อสารมวลชนของภาครัฐนั้น ทำให้องค์กรทั้งสองมีกลยุทธ์การบริหารงานแบบแนวตั้ง ซึ่งส่งผลให้สภาพการดำเนินงานนั้นล่าช้าและขาดความคล่องตัว นอกจากนี้ วิทยานิพนธ์ของ โกศล สงเนียม (2546, น. 109) ที่ได้ศึกษาการบริหารรายการโทรทัศน์เชิงกลยุทธ์ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ท. นั้นยังได้แสดงว่า การบริหารงานที่ล่าช้า และมีระเบียบขั้นตอนที่ยุ่งยากของสถานีนั้นส่งผลให้การดำเนินงานด้านการขออนุมัติการผลิตรายการนั้นเป็นไปอย่างยากลำบาก ซึ่งทำให้ทางสถานีเลือกแก้ปัญหาโดยเปิดให้บริษัทเอกชนภายนอกเข้ามาร่วมผลิตรายการกับทางสถานีมากกว่าการผลิตรายการเอง

อีกทั้ง จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรด้านการสื่อสารมวลชนที่ดำเนินงานทางด้านการสื่อสารหลายช่องทาง ยังพบว่ามีการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานโดยการกำหนดให้บุคลากรผู้สื่อข่าวจากแหล่งข่าวเดียว สามารถรายงานข่าวสารผ่านช่องทางสื่อสารได้หลายช่องทางอีกด้วย เช่น รายงานโครงการเฉพาะบุคคลของ ศศิพงษ์ ชาติพจน์ (2551, น. 82)

ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานข่าวของสำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์ ภายใต้แนวคิดผู้สื่อข่าว 1 คน ทำได้หลายสื่อ นั้น ได้พบว่า สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ซึ่งดำเนินงานด้านการนำเสนอข่าวทั้งทาง สื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงนั้น แต่เดิมได้แบ่งบุคลากรผู้ทำงานด้านข่าวออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ผู้สื่อข่าวที่รายงานข่าวผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์ และผู้สื่อข่าวที่รายงานข่าวผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียง แต่เนื่องจากความต้องการในการสร้างเอกภาพในการดำเนินงาน และลดความซ้ำซ้อนในการ ปฏิบัติหน้าที่ จึงได้รวมบุคลากรทั้ง 2 ฝ่ายให้ดำเนินงานร่วมกัน โดยผู้สื่อข่าวต้องสามารถนำเสนอ ข่าวได้ทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์ และสื่อวิทยุกระจายเสียง โดยผลจากการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ บุคลากรเกิดความรู้สึกต่อต้าน เนื่องจากการปรับกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้การรายงานข่าวเชิงลึก มีคุณภาพด้อยลง เนื่องจากการรายงานข่าวผ่านทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงต่างก็มี คุณลักษณะที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ในการศึกษาถึงกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุ โทรทัศน์กองทัพบก ผู้วิจัยยังได้สำรวจงานวิจัยที่ศึกษาผลตอบรับจากประชาชนที่มีต่อการดำเนินงาน ด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกอีกด้วย โดยจากรายงานโครงการเฉพาะ บุคคลของ ชุตินา เขียนสันเทียะ (2550, น. 73) ที่ได้ศึกษาความพอใจของประชาชนที่มีต่อการ นำเสนอข่าวของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นั้นพบว่า ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครมี ความพึงพอใจต่อการนำเสนอข่าวอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ความกะทัดรัดชัดเจน และการใช้ ภาษาอย่างเหมาะสมในการรายงานข่าว แต่ในด้านความโดดเด่นและความแปลกใหม่ในสังคม รวมทั้งการนำเสนอข่าวที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญหรือความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน และสังคมโดยรวมนั้นกลับมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนำเสนอข่าว ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกยังไม่สามารถนำเสนอข่าวอย่างเจาะลึก โดยเฉพาะในประเด็นข่าว ที่กำลังเป็นที่สนใจของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ของ พรนภา แก้วลาย (2539, น. 102) ที่ได้ศึกษาความต้องการข่าวสารและความพึงพอใจในการรับฟังข่าวต้นชั่วโมงของสถานี วิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพบก : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า กลุ่มผู้ฟังเสนอว่าการนำเสนอข่าวต้นชั่วโมงของสถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือกองทัพบกนั้นยังคง มีเงื่อนไข น่าสงสัย โดยเฉพาะในประเด็นของการนำเสนอข่าวที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิต ของคนส่วนรวม จึงควรปรับแนวทางในการนำเสนอข่าวอย่างเจาะลึกมากขึ้น

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุ โทรทัศน์กองทัพบก” นั้น ผู้ศึกษาได้นำกรอบที่ได้จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นมาใช้ในการ ศึกษานโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบกว่า ในฐานะที่สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกเป็นองค์การด้านการสื่อสารมวลชนภาครัฐ

แนวทางในการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสถานนีอยู่ภายใต้กรอบนโยบายของ กองทัพบก ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานต้นสังกัดหรือไม่ อย่างไร อีกทั้งศึกษาถึงแนวทางการดำเนินงานของสถานนีว่ามีลักษณะการบริหารงานแบบใด รวมทั้งศึกษาว่าในฐานะที่สถานนีวิทยุ โทรทัศน์กองทัพบกเป็นองค์การสื่อสารมวลชนดำเนินงานด้านการสื่อสารหลายช่องทาง ในการ รายงานข่าวสารนั้น ทางสถานนีได้เลือกใช้กลยุทธ์การรายงานข่าวสารหลายช่องทางโดยใช้ แหล่งข่าวเดียวกันหรือไม่ ซึ่งหากใช้กลยุทธ์ดังกล่าว การดำเนินงานดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร นอกจากนี้ยังใช้ในการศึกษาผลตอบรับที่สถานนีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกได้จากการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่เลือกใช้ ว่ามีลักษณะอย่างไร