บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน : สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย" จำเป็นต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการวิเคราะห์ ดังนี้

1. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการโทรทัศน์
2. ทฤษฎีองค์กร
3. แนวคิด Hollywood Model
4. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการผลิตรายการโทรทัศน์

ในปัจจุบัน สื่อสารมวลชนได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการให้ข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง และการแสดงออกของสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรผลิตงานสื่อมวลชนกับประชาชนทั่วไป ซึ่งในการผลิตงานสื่อสารมวลชนนั้นประชาชนทั่วไปมักจะมองว่า เนื้อหาที่ส่งไปถึงประชาชนนั้นองค์กรสื่อสารมวลชนได้ผลิตขึ้นมาโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนหรือเกิดจากนโยบายและความต้องการขององค์กรผู้ผลิต แต่ในความเป็นจริงแล้วการผลิตงานสื่อสารมวลชนต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มากมาย ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานขององค์กรสื่อสารมวลชนจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นแรงกดดันต่อภาระหน้าที่ในการที่จะผลิตรายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพ

จอร์จ เกิร์บเนอร์ (George Gerbner, 1969, p. 125 อ้างถึงใน กิตติมา ชาญวิชัย, 2548, น. 9) กล่าวว่า ผู้ส่งสารจะทำงานภายใต้ภาวะความกดดันจากบรรดาสิ่งแวดล้อมหลากหลาย ซึ่งมีอำนาจสูง เช่น ลูกค้า (ผู้สนับสนุนรายการ) คู่แข่งขัน (สื่ออื่น ๆ) ผู้มีอำนาจ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเมือง-นักกฎหมาย) ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ รวมไปถึงอำนาจการเลือกเปิดรับข่าวสารของ "ผู้ชม" ด้วย

เดนิส แมคเคลว (Dennis McQuail, 1994, p. 211 อ้างถึงใน กิตติมา ชาญวิชัย, 2548, น. 9) กล่าวว่า สถาบันสื่อสารมวลชน มีหน้าที่หลัก คือ การผลิต (Production) การผลิตขึ้น

ใหม่ (Reproduction) และการเผยแพร่ (Distribution) ข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ไปสู่ประชาชนทั่วไป ในฐานะผู้รับสารองค์กรสื่อสารมวลชน อยู่ท่ามกลางแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งอาจเป็นแรงกดดันต่อภาระหน้าที่ และเป็นการสร้างบรรทัดฐานให้ผู้ทำการสื่อสารมวลชนต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เราจึงมักพบเห็นอยู่เสมอว่าสื่อมวลชนแต่ละประเภท ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ จึงมักมีมิติของตนเองทั้งในแง่ของระบบของการจัดการ เวลา และสถานที่พร้อม ๆ กับยังถูกจำกัดโดยการยอมรับของกรอบต่าง ๆ ทางสังคม โดยที่ McQuail ยังกล่าวอีกว่า โครงสร้างองค์กร (institutional structures) นั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก็จะไปมีผลต่อผลงานที่ออกมาเช่นเดียวกัน เราจึงไม่พิจารณาแค่ตัวองค์กรสื่อเท่านั้น แต่จะต้องมองไปที่ความสัมพันธ์ขององค์กรสื่อกับองค์กรอื่น ๆ และสังคมด้วย นอกจากนั้นการที่องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน ถูกควบคุมในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชน ไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง แต่จะต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

แผนภาพที่ 2.1
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสื่อสารมวลชน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสื่อสารมวลชน มีดังนี้

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวองค์กรสื่อสารมวลชน ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านการจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร การบริหารรายได้ การบริหารบุคลากร ขึ้นอยู่กับนโยบายที่กำหนด ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไป อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ องค์กรที่ทำเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Normative) และองค์กรธุรกิจ (Commercial)

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตและการเผยแพร่รายการ โดยในการผลิตรายการนั้น ต้องคำนึงว่าอุปกรณ์การผลิตมีประสิทธิภาพเพียงใด เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ นับตั้งแต่กระบวนการผลิต ตลอดจนการเผยแพร่ออกอากาศ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสื่ออินเตอร์เน็ต (Internet) ในการค้นคว้าข้อมูลที่ต้องการให้เก็บข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการบริหารและใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรผู้ผลิตสื่อกับกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย

1.3 ปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ผลิตเนื้อหาขององค์กร ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการคัดเลือกเนื้อหาสาร แต่ละคนมีวัตถุประสงค์ของตนเองในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพจึงจะได้งานที่มีคุณภาพ รวมทั้งการมีอุดมการณ์ในด้านวิชาชีพจะช่วยเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวองค์กรสื่อสารมวลชนและมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตรายการขององค์กร เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ ได้แก่

2.1 แรงกดดันทางสังคมและการเมือง (Social and Political Pressure) หมายถึง การผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชนนั้น ต้องถูกควบคุมจากกฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้บัญญัติขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงกลุ่มองค์กรทางสังคมต่าง ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อเรียกร้อง คัดค้าน หรือเสนอแนะให้องค์กรสื่อสารมวลชนเสนอหรือไม่เสนอเหตุการณ์ใด ๆ

2.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Pressure) ได้แก่

- คู่แข่งขัน (Competitors) ในการผลิตงานขององค์กรสื่อสารมวลชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตรวจสอบการผลิตงานของคู่แข่งอื่น ๆ ในสื่อประเภทเดียวกันว่า นำเสนอในแง่มุมใด เพื่อจะนำมาเป็นข้อมูลในการปรับตัว หลีกเลี่ยง หรือให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ การนำเสนออย่างเหมาะสมทั้งด้านเนื้อหา และรูปแบบรายการที่จะทำให้มีผู้ชมและโฆษณามากขึ้น

- หน่วยงานด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Agencies) หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร หรือสำนักข่าว ซึ่งจะมีทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรสื่อสารมวลชนจะนำมาใช้ในการผลิตงานเสนอต่อประชาชน

- ผู้โฆษณา (Advertisers) เป็นผู้สนับสนุนกิจการขององค์กรสื่อสารมวลชนด้านรายได้ ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหารายการต่าง ๆ ขององค์กรสื่อสารมวลชน จะต้องไม่กระทบหรือนำเสนอเหตุการณ์ในแง่ลบต่อผู้โฆษณา จึงกล่าวได้ว่าการโฆษณามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเสนองานขององค์กรสื่อสารมวลชน

- เจ้าของผู้ถือหุ้น (Owners) ผู้ที่เป็นเจ้าของจะมีอำนาจในการควบคุมการปฏิบัติงาน และมีผลกระทบต่อเนื้อหารายการ ซึ่งอาจจะแบ่งได้เป็น เจ้าของสถานีโทรทัศน์ ผู้สนับสนุนด้านการเงินของสถานีโทรทัศน์ เป็นต้น

- สหภาพแรงงาน (Unions) การรวมตัวกันเป็นกลุ่มของพนักงานองค์กรสื่อสารมวลชนเพื่อเรียกร้องในสิ่งที่พวกเขาต้องการ

2.3 <u>ปัจจัยด้านผู้รับสาร</u> (Audiences) ผู้รับสารมีความสนใจเฉพาะเรื่อง ผู้ผลิตมองว่าผู้รับสาร คือ ลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังนั้น องค์กรสื่อสารมวลชนจึงต้องผลิตสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้รับสารให้มากที่สุด เพื่อเป็นการดึงดูดให้มาชมรายการ ซึ่งจะนำมาสู่รายได้ของสถานี

ดังนั้นการที่องค์กรสื่อสารมวลชนถูกควบคุมอยู่ในระดับต่าง ๆ ของสังคมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวเอง แต่ต้องดำเนินอยู่ท่ามกลางแรงกดดันต่าง ๆ ทางสังคมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและหลักการในการปฏิบัติงานขององค์กร

<u>ทฤษฎีองค์กร</u>

ทฤษฎีองค์การและการบริหารที่สำคัญมี 5 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีสมัยเดิม-ระบบราชการ
2. ทฤษฎีสมัยเดิม-ทฤษฎีการบริหาร
3. ทฤษฎีสมัยเดิม-การบริหารแบบวิทยาศาสตร์
4. ทฤษฎีสมัยเดิมใหม่-ขบวนการมนุษยสัมพันธ์
5. ทฤษฎีสมัยใหม่-การวิเคราะห์องค์การเชิงระบบ

ในที่นี้ผู้ศึกษาได้ยกทฤษฎีสมัยเดิม-ทฤษฎีการบริหาร มาใช้ประกอบในการศึกษาดังนี้ ประมาณ ค.ศ. 1936 ลูเทอร์ กูลิค (Luther Gulick อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2544, น. 64) ได้ใช้ POSDCORB ชื่อย่อที่ผสมจากอักษรตัวต้นของชื่อเต็มเพื่ออธิบายถึงหน้าที่การบริหาร ได้แก่

การวางแผน (Planning) ผู้บริหารต้องตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไร กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร และการวางแผนแนวทางในการกระทำดังกล่าวนี้ ผู้บริหารต้องพยากรณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเช่น แผนงานที่วางไว้เพื่อภาวะเศรษฐกิจที่รุ่งเรืองไม่อาจนำไปใช้ได ในทางปฏิบัติในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

การจัดองค์การ (Organization) ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องกำหนดแบบขององค์การเพื่อปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้

การบริหารบุคคล (Staffing) การบริหารบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารได้กำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมในหน้าที่การจัดองค์การแล้ว หน้าที่การจัดองค์การและการบริหารบุคคลเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เรื่อย ๆ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและบุคคล

การสั่งการ (Directing) หน้าที่การสั่งการเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางบุคคลภายในองค์การเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สมาชิกทุกคนภายในองค์การต่างรวมพลังเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ออกคำสั่ง ชี้แนะ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร และต้องเป็นที่แน่ใจได้ว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน

การประสานงาน (Coordinating) การปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การต้องมีความเกี่ยวข้องระหว่างกัน ดังนั้น การประสานงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำรายงาน (Reporting) การทำรายงานเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ ในที่นี้รวมถึงการติดต่อสื่อสารด้วย การทำรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อองค์การ

งบประมาณ (Budgeting) งบประมาณเป็นแผนงานชนิดหนึ่งที่แสดงถึงการใช้จ่ายเงินจำนวนหนึ่งเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากงบประมาณจะเป็นแผนงานชนิดหนึ่งแล้ว งบประมาณยังเป็นแนวทางของการควบคุมด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, น. 15) ให้คำจำกัดความคำว่าองค์การ (Organization) ไว้ว่า องค์กร เป็นการที่บุคคลมารวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การโดยมีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบและทุกคนในองค์การตระหนักถึงหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ และประการสุดท้าย คือ จะต้องมีบุคคลที่มารวมตัวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากคำจำกัดความดังกล่าวองค์กรจึงต้องมีโครงสร้าง (Structure) จัดตั้งตามหลักการจัดองค์กร (Organizing) อย่างมีระเบียบ จัดแบ่งลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดแบ่งแรงงาน (Division of Labor) และหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดตามความชำนาญและความถนัดของแต่ละคน (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, น. 416)

เลวิด เจ ฮาร์โรลด์ (Levitt J. Harold อ้างถึงใน ประไพ ไกรษรโกวิทย์, 2540, น. 21) กล่าวว่า ภายในองค์กรหนึ่ง ๆ จะต้องมีองค์ประกอบด้านกิจกรรม 4 ประการ คือ

1. หน้าที่และเป้าหมายขององค์กร (Task) องค์กรต้องมีเป้าหมายในการทำงานว่าทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอะไร และจะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ด้วยวิธีใดบ้าง

2. โครงสร้างภายในองค์กร (Structure) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการด้านโครงสร้างเพื่อแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority) และกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการทำงาน นอกจากนั้นยังเป็นตัวตัดสินสายงานและการบังคับบัญชา ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานแก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใคร (Who reports to whom) นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี โดย

2.1 โครงสร้างองค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรยังช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้บทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.2 โครงสร้างขององค์กรได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในการรวมกิจกรรมและบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างขององค์กรจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างงานบุคคลเหล่านั้นทำอยู่

2.3 โครงสร้างขององค์กร กำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์กรเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ

2.4 โครงสร้างขององค์กรกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ

3. เครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools) องค์กรต้องมีอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อให้เกิดปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. บุคลากรภายในองค์กร (People) องค์กรต้องมีบุคลากรที่รับผิดชอบตามสายงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนกหรือฝ่ายตามโครงสร้างที่องค์กรตั้งไว้

Edwin B. Flippo (1969 อ้างถึงใน ประไพ ไกรษรโกวิทย์, 2540, น. 22) กล่าวว่า กระบวนการในการจัดองค์กรนั้น จะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน 4 ประการ คือ วัตถุประสงค์ (Objective) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์กรจะต้องประกอบไปด้วย คน (People) หน้าที่การงาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ (Physical factor) ขององค์กร

แนวคิด Hollywood Model

Hollywood Model นั้นเป็นรูปแบบของคณะบุคคลที่มีความสามารถในสาขาวิชาชีพของตัวเองในด้านต่าง ๆ ผ่านกระบวนการคัดสรร จากผู้อำนวยการโครงการ หรือ ผู้บริหารโครงการ ซึ่งจะทำหน้าที่หลอมรวมผลงาน หรือ ประกอบความสามารถเฉพาะด้านที่โดดเด่น จากคณะบุคคลต่าง ๆ นั้นขึ้นเป็นผลงานชิ้นเดียว เปรียบเสมือนกับการที่เราจะสร้างหนังสักหนึ่ง เราจะต้องมีความคิดรวบยอด แล้วถ่ายทอดออกมาเป็นส่วน ๆ ตามภารกิจ แล้วคัดเลือกคนที่มีความสามารถในแต่ละด้านมาช่วยกันทำให้เสร็จสมบูรณ์ (ถวัล มาศจรัล, 2549, น. 10)

รูปแบบของ Hollywood Model เริ่มต้นต้องมี แนวความคิดจากผู้ผลิต (producer) ซึ่งต้องออกแบบว่าผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการ (Services) จะมีลักษณะ ขั้นตอน ส่วนประกอบอะไร มีใครเชี่ยวชาญและสามารถทำได้บ้าง เริ่มจากการที่ผู้ผลิต (Producer) และทีมงานดำเนินการติดต่อผู้จัดหา (Providers) เพื่อให้ทำงานที่กำหนด ดำเนินการจัดทำ TOR (Requirements) ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญได้แก่ ผลผลิตที่ต้องการ เงื่อนไขเรื่องเวลา ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ซึ่งคุณสมบัติของผู้ผลิตควรมีดังนี้

1. รู้ลึกในเรื่องที่ตนเองจะกระทำ รู้จุดที่จะเริ่มต้นไปจนถึงจุดสุดท้าย
2. รอบรู้ว่าคนเก่งในแต่ละเรื่องคือใคร
3. มีทักษะในการเจรจาต่อรอง และจูงใจ
4. ติดตามงานให้ได้คุณภาพ ปริมาณ และเวลาที่กำหนดไว้
5. ตัดสินใจในภาวะวิกฤติได้

6. มีทักษะในการบูรณาการ

7. ต้องสามารถผนึกกำลังเพื่อจัดการกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

ส่วนผู้จัดหา (Provider) แต่ละคนดำเนินการรวบรวมทีมงานของตนขึ้นเพื่อผลิตผลงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ คุณสมบัติของผู้จัดหา คือ

1. รู้ลึกในเรื่องที่ตนเองถนัด หรือเก่งที่สุดในสาขานั้น

2. มีความสามารถในการทำให้เสร็จทันเวลา และเงื่อนไขที่กำหนด

3. มีทุนเพียงพอสำหรับทำงานล่วงหน้าได้

ผู้ผลิตจะต้องคอยติดตามตรวจสอบคุณภาพของผลงานของผู้จัดหา และผู้ผลิตมีอำนาจบอกเลิก ถ้าพิจารณาว่าผลงานของผู้จัดหาไม่เป็นไปตามที่ตกลงเพื่อเตรียมหาคนใหม่เข้ามาทำงานแทน

หลังจากนั้นผู้ผลิตนำงานของผู้จัดหาทั้งหมดมาประกอบ หรือจ้างประกอบเข้าด้วยกันตามแบบที่วางไว้ Hollywood Model นั้นเป็นรูปแบบที่ใช้ภารกิจและผลงานเป็นตัวตั้ง เมื่อมีงานหรือภารกิจที่ต้องทำให้เสร็จก็จัดกำลังขึ้นมาทำ เป็นบริษัทเสมือน (Virtual Company) ประกอบไปด้วยคนเก่ง ๆ หลากหลายประเภท ทุ่มเทความสามารถทำภารกิจให้เสร็จสิ้นแล้วแยกย้าย กันไปรับงานชิ้นอื่น Hollywood Model เป็นรูปแบบของการทำงานเป็นทีมขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างและการแบ่งงานกันสลับซับซ้อนขึ้น เน้นการทำงานแบบมืออาชีพ ลักษณะของงานไม่เหมาะกับงานประจำแต่เหมาะกับภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะและมีเงื่อนไขด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ความสำเร็จเริ่มจากต้องมีแนวคิดรวบยอด แล้วถอดรหัสออกมาเป็นชิ้นงาน มอบให้คนเก่งไปดำเนินการ สุดท้ายนำมาประกอบเข้าด้วยกันเป็นอันเสร็จสมบูรณ์

<u>หลักการทำงาน</u> Hollywood Model

1. สมรรถนะ (Competency) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเก่งในสิ่งที่ตนทำ สามารถทำงานที่กำหนดให้มีคุณภาพในเวลาที่กำหนด และค่าใช้จ่ายตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าแล้ว

2. การไว้วางใจ (Trust) เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายมีอิสระในการทำงานมากขึ้น

3. การรวมพลัง (Synergy) การทำงานประสานกันให้มีพลังไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ

1. ผู้นำต้องมีจินตนาการความคิดสร้างสรรค์
2. ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รู้จริง เก่งจริง ในเรื่องที่ทำ เป็นมืออาชีพ
3. ต้องเป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์
4. ต้องมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ
5. ต้องสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. ต้องพัฒนามุมมองและแนวคิดให้เป็นสากลยิ่งขึ้น
8. ต้องเข้าใจธุรกิจและการบริหารการเงิน
9. มีการทำงานเป็นทีมซึ่งมี Share Vision ร่วมกัน รู้ว่าใครต้องทำอะไร อย่างไร เวลาใด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549, น. 563) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สมาชิกสามารถขยายความสามารถของตนเพื่อสร้างผลลัพธ์ในสิ่งที่เขาปรารถนา เป็นองค์กรที่หล่อเลี้ยงให้เกิดการขยายรูปแบบการคิดและความคิดใหม่ ๆ เป็นองค์กรที่ให้อิสระแก่กลุ่มในการกำหนดแรงดลใจที่กลุ่มต้องการ เป็นองค์กรซึ่งคนสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเรียนรู้ร่วมกันอย่างได้ผล

อาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญ 4 เรื่องต่อไปนี้

- การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- มีการทดลองการปฏิบัติงาน การกระทำใด ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ
- เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นและจากกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย
- มีการถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้กันอย่างกว้างขวางทั่วถึง อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

<u>คุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้</u>

จากหนังสือ The Fifth Discipline ของ Peter Senge ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549, น. 564)

1. องค์กรนั้นมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่สมาชิกขององค์กรเห็นพ้องต้องกัน (Shared Vision) เห็นร่วมกัน เข้าใจด้วยกันโดยผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมแล้วสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้เกิดความรู้ความเข้าในร่วมกัน

2. ในองค์กรต้องละทิ้งวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ เช่น การคิด การแก้ไขปัญหา เพื่อมุ่งพัฒนาหาวิธีการใหม่ ๆ สร้างตัวแบบทางความคิดใหม่ให้เกิดขึ้น (Mental Models)

3. สมาชิกในองค์กรต้องมีความคิดในเชิงระบบ (System thinking) คือ คำนึงถึงกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร กิจกรรม หรือหน้าที่งานทั้งหมดขององค์กร และความสัมพันธ์ที่มีต่อการ คำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อกัน และต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

4. สมาชิกองค์กรต้องสื่อสารกันอย่างเปิดเผยทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน กล้าที่จะสื่อสารกันโดยปราศจากความกลัวในการถูกวิพากษ์วิจารณ์ หรือถูกลงโทษ และต้องสื่อสารกันในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning)

5. สมาชิกขององค์กรจะต้องตื่นตัวในการรับรู้และเรียนรู้ (Personal Mastery) เพื่อสร้างความรู้ และแหล่งความรู้ดังกล่าวก็จะเป็นความรู้ขององค์กรต่อไป

<u>วิธีที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</u>

1. กำหนดกลยุทธ์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมในการเปลี่ยนแปลง

   - การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้น คือไม่ใช่ทำแต่แบบเดิม ๆ ไม่พัฒนา
   - การสรางจิตสำนึกในการมุ่งพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร
   - ทำการศึกษาเปรียบเทียบแบบ Benchmarking เพื่อให้เห็นช่องว่างที่กิจการจะสามารถปรับปรุงแบบก้าวกระโดดได้

2. ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร Organization Structure) เช่น

   - ปรับโครงสร้างให้แบนลง ลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง
   - ตัดลด หรืออาจรวมแผนกงานเข้ามาไว้ด้วยกัน

- เพิ่มการใช้ทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional teams) ให้มากขึ้น เป็นต้น

3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่วัฒนธรรมการทำงานที่

- กล้าเสี่ยงมากขึ้น กล้าคิดอะไรใหม่ ๆ กล้าริเริ่ม
- สื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจต่อกัน ไม่ซ่อนเร้น ช่วยเหลือกัน แบ่งปันกันทั้งข้อมูลและความรู้
- ส่งเสริมให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้เติบโตพัฒนา รู้มากขึ้น เก่งมากขึ้น
- ส่งเสริมให้ทุกคนมีการแบ่งปันความรู้กัน ช่วยเหลือกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติมา ชาญวิชัย (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จของรายการสารคดีของสถานีโทรทัศน์ NHK ประเทศญี่ปุ่น” ผลการวิจัยพบว่า สามารถนำบทเรียนความสำเร็จของสถานีโทรทัศน์ NHK มาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

จิตพิสุทธิ์ ไกรประสิทธิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “นโยบายของรัฐกับบทบาทของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์การตรวจสอบและการวิเคราะห์รายการระหว่างปี พ.ศ. 2528-2544” ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของนโยบายและการวางแผนแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ นโยบายแห่งรัฐ นโยบายของกระทรวง และนโยบายของกรมประชาสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อ บทบาทของ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ซึ่งนโยบายของรัฐบาลในปี 2528 โดยให้กรมประชาสัมพันธ์จัดตั้ง สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เพื่อการศึกษาและการประชาสัมพันธ์ของรัฐ และใช้กฎระเบียบว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2518 ของ กบว. ในการควบคุมดูเรื่องการเซนเซอร์โทรทัศน์ หลังจากนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน มีนโยบายให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยมีการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นโทรทัศน์ที่มีคุณภาพอย่างเต็มรูปแบบและพัฒนาสู่การเป็นสถานีข่าวที่มุ่งสร้างคุณค่าของข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชนด้วยความสมดุลเป็นกลางและยึดถือความถูกต้อง

สุพัชรินทร์ โพธิ์ทองนาค (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างและการจัดผังรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11” ผลการวิจัยพบว่า รัฐบาลได้ใช้อำนาจในการกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติภารกิจหน้าที่หลักการบริหารจัดการรายได้และการผลิตรายการ ซึ่งส่งผลกระทบให้โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีการปรับเปลี่ยนไป และสามารถปรับเลี้ยงตัวเองอยู่รอดได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยงบประมาณจาก

รัฐบาลเพียงอย่างเดียว เพื่อให้การดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยมีการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในการตอบสนองต่อรัฐอย่างเต็มที่

พรสวรรค์ อุทาวุฒิพงศ์ (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทหน้าที่ของกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะองค์กรสื่อสารมวลชน” ผลการวิจัยพบว่า ในฐานะหน่วยงานของรัฐบาล กรมประชาสัมพันธ์มีหน้าที่หลักในการเผยแพร่นโยบายและผลงานของรัฐบาล ตลอดจนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนกับรับบาล ในฐานะองค์กรสื่อสารมวลชนกรมประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์นโยบายของรัฐบาล ความรู้ การศึกษา ความบันเทิง การสืบทอดมรดกทางสังคม ด้านลักษณะของงานกรมประชาสัมพันธ์ มีบทบาทหน้าที่ทั้งการผลิต ผลิตซ้ำ การเผยแพร่และการบริโภค นอกจากนี้กรมประชาสัมพันธ์ยังมีบทบาทแฝงในการรักษาอำนาจของรัฐบาล และการครอบงำทางด้านทัศนคติและวัฒนธรรม