

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษา “ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน : สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย” เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้สัมภาษณ์ 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการเก็บข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) โดยวางรูปแบบการนำเสนอผลการศึกษาด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

การศึกษานี้ สามารถแบ่งผลการศึกษาออกตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้มองเห็นภาพรวมในแต่ละประเด็นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พัฒนาการในการบริหารงานจากอดีตถึงปัจจุบันของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย
2. ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย
3. ปัจจัยอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย
4. ทำให้ทราบถึงผลกระทบจากการปรับตัวเพื่อสนองตอบต่อนโยบายของฝ่ายบริหารภาครัฐ

1. พัฒนาการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

1.1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร เป็นสื่อโทรทัศน์ที่ขึ้นตรงต่อรัฐ หรือมีความรับผิดชอบต่อรัฐโดยตรงตามระบบ State System จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2528 มีวัตถุประสงค์ให้เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา (Education Station) และการประชาสัมพันธ์ของรัฐ โดยมุ่งเน้นความสำคัญในด้านรายการของสถาบันการศึกษาเป็นสัดส่วนมากที่สุด ดังนั้น รายได้หลักของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ที่นอกเหนือจากเงิน

งบประมาณแผ่นดิน สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยมีรายได้จากการให้เช่าเวลาออกอากาศแก่สถาบันการศึกษา องค์กรรัฐ หรือองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังต้องการให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เป็นสถานีโทรทัศน์ระดับชาติที่มีกำลังส่ง 20 กิโลวัตต์ มีอาคารสถานีอยู่ที่ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เพื่อทำหน้าที่แม่ข่าย (Key Station) ให้กับสถานีวิทยุโทรทัศน์ในส่วนภูมิภาคของกรมประชาสัมพันธ์ ที่เปิดดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ โดยระยะแรกใช้เงินของกรมประชาสัมพันธ์ในการดำเนินการจำนวน 8 ล้านบาท

เนื่องจากการดำเนินงานในระยะแรก รัฐไม่สามารถจัดสรรเงินงบประมาณได้เพียงพอ ในขณะที่เงินรายได้ของกรมประชาสัมพันธ์ก็ไม่สามารถจัดตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์ที่มีมาตรฐานได้ ทำให้สัญญาณโทรทัศน์ไม่ชัดเจน และไม่สามารถให้บริการได้ตามความมุ่งหมาย กรมประชาสัมพันธ์จึงได้ขอความร่วมมือไปยังประเทศญี่ปุ่น ผ่านองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ ใจก้า (JIGA) เมื่อปลายปี 2529 รัฐบาลญี่ปุ่นได้อนุมัติโครงการช่วยเหลือแบบให้เปล่า (GRANT AID) โดยผ่านทางสำนักงานความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งรัฐบาลญี่ปุ่น (JIGA) ในวงเงิน 2,062 ล้านบาท หรือประมาณ 330 ล้านบาทแก่รัฐบาลไทย เพื่อจัดตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร เป็นการถาวร โดยมีวัตถุประสงค์ให้ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ดำเนินงานวิทยุโทรทัศน์การศึกษา เพื่อก่อตั้งระบบการศึกษาทางโทรทัศน์ขึ้นในประเทศไทย และส่งเสริมให้สถานีแห่งนี้ดำเนินการผลิตรายการเพื่อการศึกษาและบริการสาธารณะได้ด้วยตัวเอง และสามารถแลกเปลี่ยนรายการกับสถานีโทรทัศน์ต่างประเทศได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาแล้ว สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยยังเป็นสื่อโทรทัศน์เพื่อการประชาสัมพันธ์ภารกิจของรัฐอีกหน้าที่หนึ่งด้วย สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จึงเป็นสถานีโทรทัศน์ที่มีลักษณะในแนวสื่อโทรทัศน์เพื่อบริการสาธารณะ (Public Service Broadcasting) แต่มีโครงสร้างเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐ (State System) และมีรูปแบบการบริหารงานในระบบราชการ (Bureaucratic) กล่าวคือ รัฐเป็นทั้งเจ้าของและผู้ดำเนินการ

1.2 ประวัติความเป็นมา

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ในระยะเริ่มแรก กรมประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการออกอากาศเป็นการชั่วคราวขึ้นที่อาคารศูนย์ควบคุมระบบโทรทัศน์ ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ โดยใช้เงินรายได้ลงทุนเป็นค่าอุปกรณ์การออกอากาศประมาณ 8 ล้านบาท เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา ในระยะเริ่มต้นทดลองออกอากาศนั้น จะมี 3 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายรายการ ฝ่ายช่าง และฝ่ายข่าว

แต่ละฝ่ายจะมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 10 คน และมีอุปกรณ์ฝึกปฏิบัติงานอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ต้องมีผลงานออกอากาศวันละ 4 ชั่วโมงครึ่งทุกวัน รัศมีการรับชม 80 กิโลเมตร รอบสถานีซึ่งตั้งอยู่บนเพชรบุรีตัดใหม่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยแรกก่อตั้งนั้นเป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้น มีเนื้อที่ใช้สอย 2,979 ตารางเมตร ประกอบด้วย ห้องส่งขนาดกลางและขนาดเล็ก 2 ห้อง และห้องควบคุมการออกอากาศครบวงจร เสาอากาศแบบไม่มีสายรั้งความสูง 180 เมตร เครื่องส่งวิทยุโทรทัศน์ (Television Transmitter) ขนาด 20 กิโลวัตต์ 2 เครื่อง อุปกรณ์ห้องส่งผลิตรายการข่าว (News Studio Equipment) อุปกรณ์ห้องส่งผลิตรายการโทรทัศน์ (Production Studio Equipment) รถถ่ายทอดนอกสถานที่ จำนวน 1 คัน และอุปกรณ์เชื่อมโยงสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ นอกจากนี้ รัฐบาลญี่ปุ่นได้จัดส่งผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านเทคนิค และด้านรายการมาประจำอยู่ที่สถานีอย่างต่อเนื่องยาวนานถึง 10 ปี สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เริ่มทดลองแพร่ภาพออกอากาศรายการเพื่อการศึกษารายการข่าวภาคค่ำ และถ่ายทอดรายการไปยังสถานีวิทยุโทรทัศน์ในเครือข่าย วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2531 และเพื่อให้การแพร่ภาพออกอากาศของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ สามารถแพร่ภาพครอบคลุมพื้นที่ของประเทศให้ได้มากที่สุด กรมประชาสัมพันธ์จึงได้มีการจัดตั้งสถานีเครือข่ายเพื่อถ่ายทอดรายการโทรทัศน์ตามส่วนภูมิภาคต่าง ๆ ดังนี้

สถานีหลัก (Main Stations)

1. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 1 ขอนแก่น
2. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 2 อุบลราชธานี
3. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 3 ลำปาง
4. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 4 พิษณุโลก
5. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 5 สุราษฎร์ธานี
6. ศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต 6 หาดใหญ่

ในแรกเริ่มนั้น สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งเดียวในประเทศไทย ที่มีการแพร่ภาพออกอากาศในเวลาเดียวกัน 2 เครือข่าย

เครือข่ายที่ 1 แพร่ภาพออกอากาศเฉพาะส่วนกลางทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ ช่อง 11 ทุกวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 05.30-13.07 น. และ 16.00-24.00 น. ยกเว้นวันเสาร์-อาทิตย์ จะแพร่ภาพออกอากาศตั้งแต่เวลา 05.30-24.00 น.

เครือข่ายที่ 2 เป็นการส่งสัญญาณรายการโทรทัศน์อีกรายการหนึ่ง ซึ่งต่างจากรายการเครือข่ายที่ 1 โดยส่งสัญญาณผ่านระบบไมโครเวฟภาคพื้นดินขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในส่วนภูมิภาค (สังกัดศูนย์ประชาสัมพันธ์เขต รวม 8 เขต ออกเผยแพร่พร้อมมีการโฆษณาธุรกิจด้วย)

ต่อมาในวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2531 สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยได้รับพระมหากรุณาธิคุณในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดอาคารสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เป็นทางการ การดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ได้มีการพัฒนาการดำเนินงานและปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นตลอดมา

1.3 ลำดับเหตุการณ์สำคัญ

ภายใต้การบริหารงานในระบบราชการ (Bureaucratic) คือรัฐเป็นทั้งเจ้าของและผู้ดำเนินการนั้น นโยบายในการปฏิบัติงานเปลี่ยนไปตามยุคสมัยของแต่ละรัฐบาล รัฐบาลแต่ละยุคจึงมีนโยบายที่แตกต่างกัน ในการพยายามหาแนวทางปรับปรุงพัฒนารูปแบบการดำเนินงานและแก้ปัญหาภายในองค์กร เพื่อให้สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย สามารถทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายในฐานะสื่อโทรทัศน์ของรัฐต่อไป เห็นได้จากการที่มีแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ในสมัยรัฐบาล ชวน หลีกภัย มีความคิดที่จะนำ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เข้าไปอยู่ในองค์กรมหาชน ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน¹ พ.ศ. 2535 ขณะนั้นมีหน่วยงานนำร่อง 7 หน่วยงานด้วยกันที่เข้าสู่ระบบ เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว จ.สมุทรสงคราม องค์การเภสัชกรรม เป็นต้น สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในนั้นที่ได้รับการเสนอจากสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งตามขั้นตอนของการออกไปเป็นองค์การมหาชน ช่วงแรกสำนักงานประมาณจะต้องจ่ายทุนประเดิม ส่วนเงินเดือนของพนักงานองค์การมหาชนอิสระมากกว่าข้าราชการประมาณ 33% ถือเป็นภาระที่มากสำหรับสำนักงานประมาณ จึงดำเนินการไปได้แค่เพียงแห่งเดียวเท่านั้น คือ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว ส่วนสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย อยู่ในขั้นดำเนินการ แต่ก็หยุดชะงักไปเสียก่อน (ณรงค์ ชื่นชม และ อติศักดิ์ ศรีสม, 2549, น. 177)

จากนั้นในสมัยของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี โดยการกำกับดูแลของนายสุรนนท์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีได้ผลักดันให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่ง

¹ พ.ร.บ. องค์การมหาชน คือ พระราชบัญญัติที่จะนำองค์กรที่มีการบริหารแบบราชการ 100% ไปสู่การบริหารแบบกึ่งหนึ่ง ค่อนไปทางเอกชน ที่มีความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารเหมือนองค์กรอิสระ

ประเทศไทย ช่อง 11 เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหรือ SDU² โดยมีมติ ครม. เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เห็นชอบในหลักการให้แปรสภาพสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย และสถาบันการประชาสัมพันธ์ เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ตามแผนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ โดยให้กรมประชาสัมพันธ์และสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกันดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการผลิตรายการเพื่อรองรับกับกระบวนการให้บริการกับหน่วยงานภายนอก พร้อมทั้งอนุมัติในหลักการให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ต้องดำรงวัตถุประสงค์เดิม ที่ไม่ให้มีการโฆษณาโดยรัฐบาลจะเป็นผู้สนับสนุนเงินงบประมาณให้ดำเนินการอย่างพอเพียง เพื่อให้การออกอากาศภาคหลักเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเดิมที่ให้ออกอากาศภาคหลักโดยไม่มีโฆษณา ยกเว้นเฉพาะการโฆษณาในลักษณะที่เป็นการเผยแพร่ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) (ณรงค์ ชื่นชม และ อติศักดิ์ ศรีสม, 2549, น. 116) แต่ในการเตรียมการครั้งนั้น ได้มีการยุติลงจากเหตุการณ์รัฐประหาร เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ.2549 จึงทำให้การเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็น SDU ต้องยุติลง แต่หลังจากที่ผ่านรัฐบาลของ พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ ส่งต่อมาสู่ยุคของนายสมัคร สุนทรเวช สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 ได้กลับมาสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง โดยการประกาศให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เป็น Modern 11 จากการให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ของนายสมัคร สุนทรเวช จึงนำมาสู่นโยบายของรัฐบาล โดยผ่านรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี นายจักรภพ เพ็ญแข จากการมอบนโยบายที่จะปรับให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เป็น Modern 11 ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เป็นสถานีข่าวที่มีคุณภาพ สร้างภาพลักษณ์และมิติใหม่ โดยมีเป้าหมายในการเป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมเหนือสถานีอื่น โดยเฉพาะการเป็นสถานีข่าวของประชาชนหรือสถานีข่าวที่โดดเด่น ภายใต้ชื่อ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (National Broadcasting Services of Thailand : NBT)

² SDU (Service Delivery Unit) คือ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการเจ้าสังกัด แต่ไม่ใช่ส่วนราชการ (กระทรวง กรม กอง สำนัก ฯลฯ) SDU สามารถกำหนดระเบียบวิธีการบริหารที่จะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว โดยไม่ต้องยึดกับระเบียบที่ใช้อยู่ในส่วนราชการตามปกติ มีลักษณะกึ่งอิสระ แต่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล อาจบริหารในรูปแบบการวางระเบียบปฏิบัติขึ้นมา ส่วนราชการเจ้าสังกัดอาจตั้งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการลงเริ่มแรกได้ การจัดตั้งขออนุญาต ก.พ.ร. ก่อน เมื่อได้รับอนุมัติก็จะประกาศในราชกิจจานุเบกษา

2. ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กร สื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ถึงเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนา
องค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

| ผู้ให้สัมภาษณ์ | จำนวน (คน) |
|--|------------|
| ระดับบริหาร | |
| - ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย | 1 |
| - ผู้อำนวยการส่วนผลิตรายการ | 1 |
| - ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและวิชาการ | 1 |
| ระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ | |
| - ผู้จัดการรายการ | 5 |
| - นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร | 1 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ให้สัมภาษณ์ถึงเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยมีจำนวน 3 คน และพนักงานในระดับปฏิบัติการมี 7 คน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือปัจจัยที่สนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนเปรียบเทียบระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าปัจจัยที่สามารถสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยได้มากที่สุด คือ 1.ความสามารถของบุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. การบริหารจัดการ อธิบายได้ตามตาราง 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2
แสดงปัจจัยที่สนับสนุนในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน
ของสถานวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเปรียบเทียบกับระหว่าง
ฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
(เรียงตามลำดับความสำคัญ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|-------------------------|--|---|
| 1. ความสามารถของบุคลากร | 1. การพัฒนาคุณภาพของการผลิตรายการนั้นบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญที่สุด | 1. บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การผลิตรายการรายการมีคุณภาพ |
| | 2. สามารถพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ด้วยการฝึกอบรม | 2. บุคลากรมีความสามารถในระดับหนึ่ง ถ้าได้รับการฝึกอบรมจะทำให้มีความชำนาญในการผลิตรายการ |
| | 3. เมื่อบุคลากรได้รับการเรียนรู้กันภายในองค์กร จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม | 3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อให้ความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน |
| | | 4. บุคลากรในการผลิตรายการแต่ละคนนั้นต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ถ้ามีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ตามความชำนาญของแต่ละบุคคลจะทำให้การผลิตรายการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น |
| 2. เทคโนโลยี | 1. มีเทคโนโลยีในห้องส่งที่ทันสมัย สามารถเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนที่ทำให้การบริหารการผลิตรายการประสบความสำเร็จได้ดี | 1. มีเทคโนโลยีในห้องส่งที่ทันสมัย เมื่อมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญจะสามารถใช้เครื่องมือได้อย่างเต็มศักยภาพ |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|--------------------------|------------|---|
| 3. นโยบายการบริหารจัดการ | | 1. การนำการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้จะทำให้มีระบบของตัวชี้วัด และการประเมิน 2. การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้เอื้อต่อการผลิตรายการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ |

จากตารางที่ 4.2 แสดงปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยในแต่ละประเด็น เปรียบเทียบระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ปัจจัยภายในที่ผู้ให้ข้อมูลคิดว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่สุด 3 ปัจจัยมีดังนี้ 1. ความสามารถของบุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. นโยบายการบริหารจัดการ โดยรายละเอียดบทสัมภาษณ์ดังนี้คือ

2.1 ความสามารถของบุคลากร

ความสามารถของบุคลากรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น มีความสามารถอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ในภาพรวมนั้นยังต้องมีการพัฒนา โดยเกิดจาก 3 สาเหตุหลัก คือ

1. กระบวนการรับคนเข้าทำงาน
2. บุคลากรขาดการฝึกอบรม
3. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

กระบวนการรับคนเข้าทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- ในส่วนของข้าราชการ เนื่องจากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานของรัฐบาล บุคลากรส่วนหนึ่งจึงเป็นข้าราชการ ซึ่งในระบบราชการการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปให้สูงขึ้นนั้นไม่ได้มองถึงความชำนาญ หรือประสบการณ์ในการทำงาน เพียงแต่เมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะไปแทนที่ตำแหน่งนั้น

คุณไสมอุษา บุรณะเหตุ กล่าวว่า “ความสามารถของบุคลากรต้องพัฒนาอีกมาก ส่วนหนึ่งเพราะการพิจารณารับบุคลากรตั้งแต่แรกเข้านั้น ไม่มีมาตรฐาน ไม่ระบุคุณสมบัติที่ชัดเจน ในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งรวมทั้งข้าราชการและลูกจ้าง” (ไสมอุษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

คุณกาญจนา ไชยสถิตยวานิช กล่าวว่า

เราเป็นระบบราชการ ที่ใช้ซี เมื่อตำแหน่งซีว่าง ก็จะมีคนเข้าแทนตำแหน่งนั้นโดยที่ไม่ต้องมีความชำนาญในตำแหน่งนั้นก็ได้ ซึ่งเป็นข้อเสียอย่างมากของโครงสร้างในระบบราชการ เราจะได้คนที่ไม่มีความชำนาญ โดยตรงเพราะว่าคนที่มาไม่เคยทำงานโทรทัศน์ แล้วต้องมาเอาซี เช่น ซี 8 ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ว่าง ใครจะมาก็เข้ามาได้เลยโดยที่ไม่ดูผลงานที่ผ่านมา ที่ผ่านมาเราจะเจอปัญหา ข้าราชการที่มา ส่วนใหญ่จะมาเรียนรู้งานที่นี่ เรียนรู้จากลูกน้อง บางคนเรียนรู้เร็ว บางคนเรียนรู้ช้า (กาญจนา ไชยสถิตยวานิช, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ ที่ได้กล่าวว่า

ปัญหาของการเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการที่ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตรายการโทรทัศน์ แต่เป็นการเลื่อนตำแหน่งตามความสะดวกในการจัดโครงสร้างมากกว่า กล่าวคือเมื่อข้าราชการระดับซี 4 ที่ไม่มีความรู้ในเรื่องการผลิตรายการโทรทัศน์ ต้องการตำแหน่งในระดับซี 5 และสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยมีตำแหน่งผู้จัดรายการในระดับซี 5 ที่ว่างอยู่ ข้าราชการระดับ ซี 4 ก็จะเข้ามาในตำแหน่งผู้จัดรายการ 5 ที่ว่างอยู่ ซึ่งในการทำงานนั้นก็จะต้องเสียเวลาในการเรียนรู้และศึกษางานใหม่ ในทางตรงข้ามถ้าให้ข้าราชการระดับ 4 ที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิตรายการเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้จัดรายการ 5 ที่ว่างอยู่ซึ่งนอกจากจะไม่ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้การผลิตรายการโทรทัศน์แล้ว ยังสามารถนำเวลานั้นไปสร้างสรรค์และพัฒนาการผลิตรายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพมากขึ้นด้วย นี่จึงเป็นระบบการจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ ยังได้กล่าวถึงปัญหาของการจัดการบุคลากรที่ฝั่งรากลึกมาตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ว่า

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ก่อตั้งขึ้นโดยได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล ญี่ปุ่น โดยให้หน่วยงานราชการคือกรมประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานี ดังนั้นผู้ที่มาทำงานทั้งหมดจึงเป็นราชการ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานโทรทัศน์ที่ไม่สมบูรณ์ แต่ละคนนั้นล้วนมีการเรียนรู้ระบบงาน

ด้วยตัวเอง แต่งงานโทรทัศน์นั้นเป็นงานที่รวมทั้งศาสตร์และศิลป์ ไม่ใช่เป็นงานเฉพาะโครงสร้างของราชการ บุคลากรที่มาทำงานนี้จึงต้องมีทักษะทางศิลปะที่จะสร้างสรรค์งานผลิตสื่อด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐบาลนั้นไม่ได้สร้างคนมาเพื่อสิ่งนี้ตั้งแต่แรก เมื่อแรกเริ่มก่อตั้งนั้นผู้บริหารระดับสูงก็ไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานโทรทัศน์ การจัดคนเข้ามาในองค์กรจึงไม่สอดคล้องกัน (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

- ในส่วนลูกจ้างกรมประชาสัมพันธ์ การรับบุคคลเข้าเป็นลูกจ้างของกรมประชาสัมพันธ์ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่คำนึงถึงวุฒิการศึกษา เมื่อทำงานก็จะเป็นคนที่ไม่มีความรู้ทางด้านโทรทัศน์เลย ซึ่งจะต้องเริ่มสอนงานกันใหม่ และมีบุคลากรที่เข้ามาใหม่หลาย ๆ รุ่นที่มีลักษณะเช่นนี้

คุณโสเมธูษา บุรณะเหตุ ได้กล่าวไว้ว่า

ต้องกลับไปดูตั้งแต่การรับพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาสะสม การรับพนักงานเข้ามาทำงานนั้น รับเข้ามาด้วยระบบอุปถัมภ์ ในสมัยนี้ระบบอุปถัมภ์ใช้ไม่ได้แล้ว ต้องทดสอบที่ความสามารถ ในระบบราชการนั้นการให้คนออกนั้นยากและยุ่งกันอย่างฟุ้งงอง เมื่อรับคนเข้ามาแล้วก็ไม่มีวิธีที่จะจัดการกับบุคคลเหล่านั้น ไม่มีการจัดการอย่างถูกวิธีไม่มีการแยกว่าพนักงานที่รับเข้ามาถนัดในเรื่องใด ไม่มีการ Training และฝึกอบรมให้ชัดเจน การทำงานในบางตำแหน่งนั้นจะต้องมีความชำนาญและมีศิลปะ เพราะทุกตำแหน่งนั้นเมื่อผลงานออกมากก็คือการออกสู่นำจอโทรทัศน์ (โสเมธูษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช ว่า

เหตุผลหนึ่งที่บุคลากรที่นี่ไม่ได้จบตามสายงานคือจากระบบการฝากคนเข้าทำงานคือผู้ที่ทำหน้าที่ในการผลิตรายการนั้น บางส่วนไม่ได้เรียนจบด้านโทรทัศน์ แต่อาจจบด้านบริหารธุรกิจ หรือด้านอื่นซึ่งไม่เกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นเมื่อทำงานก็จะเป็นคนที่ไม่มีความรู้ในด้านโทรทัศน์มาเลย ซึ่งจะต้องมาเริ่มนับหนึ่งใหม่ เริ่มสอนงานกันใหม่ และมีเด็กที่เข้ามาใหม่เป็นแบบนี้หลายรุ่น แต่ถ้าเข้ามาแล้วรู้ระบบหมด สามารถผลิตรายการโทรทัศน์ได้ เราก็ไม่จำเป็นต้องสอนเขามากเพียงแต่คอยให้คำแนะนำ เหมือนกับช่วยเติมเสริมประสบการณ์ให้เขา ซึ่งการที่ไม่ได้เรียนรู้อะไรมาเลยอาจเป็นภาระมากกว่าที่จะมาช่วยพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จึงเปรียบเสมือนโรงเรียนฝึกเมื่อฝึกเก่งแล้วก็จะลาออกไปอยู่ที่อื่น ดังนั้น การรับคนเข้าทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องรู้ว่ารับเข้ามาในตำแหน่งใด และจะต้องมีการทดสอบความชำนาญในแต่ละด้านของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งการที่ไม่ได้

เรียนรู้อะไรมาเลยอาจเป็นภาระมากกว่าที่จะมาช่วยพัฒนา (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

บุคลากรขาดการฝึกอบรม

ทำให้ขาดความชำนาญในการผลิตรายการ คือไม่มีการจัดการอย่างถูกวิธี ซึ่งไม่มีการแยกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับมานั้นถนัดในเรื่องใด และไม่มีการฝึกอบรมที่ชัดเจน

คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ กล่าวว่า

ที่สำคัญคือยังไม่ได้รับการพัฒนา บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรม ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น แล้วนำความรู้มาสอน มาถ่ายทอด เพื่อให้การทำงานดีขึ้น เมื่องานดีภาพรวมของสถานีก็จะดี การจัดการเรื่องคนยังไม่เป็นระบบที่ดีเท่าที่ควร ขาดการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรมีเฉพาะคน ความสามารถมีเฉพาะแค่ตรงนั้น ถ้าบอกว่าคนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยไม่มีความสามารถก็ทำงานโทรทัศน์อยู่อย่างนี้ไม่ได้ มีแต่มีอยู่ในระดับหนึ่งแล้วก็ถูกจัดอยู่ไม่ตรงตามความสามารถ (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

คุณณิรมรัตน์ แก้วทรวงศ์ กล่าวว่า

อยากให้มีการพัฒนาที่ชัดเจน ไม่ใช่เรามีความรู้เป็นเบ็ดเตล็ดอะไรอย่างนี้ ทุกคนควรจะได้อะไร อย่างเช่นโปรดิวเซอร์ก็น่าจะได้มีโอกาสพัฒนา ได้มีการอบรมหรือได้เรียนในเรื่องของมุมมองความคิดหรือว่าการพัฒนารูปแบบ การพัฒนารายการ การครีเอทีฟ ซึ่งเราไม่ค่อยได้มีโอกาสพัฒนาตรงนี้ บุคลากรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีการเรียนรู้กันเองจากคนที่เข้ามาอยู่ก่อนหน้านี้ เรียกว่าเป็นระบบพี่สอนน้อง ความรู้ที่ได้นั้นจึงเป็นความรู้ในแบบที่พี่สอนน้อง คือรุ่นพี่รู้มาอย่างไรก็นำมาสอนน้องอย่างนั้น ซึ่งบางอย่างอาจไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่จะได้รับความรู้ที่สมบูรณ์ถูกต้อง และครบถ้วน ทำให้มีความชำนาญในตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติ (ณิรมรัตน์ แก้วทรวงศ์, สัมภาษณ์)

ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถนั้นไม่สามารถอยู่ในองค์กรนี้ได้เป็นระยะเวลาสั้น ๆ เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งก็ต้องลาออกไปทำงานที่อื่นที่ให้เงินเดือนสูงกว่า มีสวัสดิการดีกว่า และมีความมั่นคงในอาชีพการงานมากกว่า

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ กล่าวว่า

ในส่วนของภาคราชการ จะต้องคำนึงถึงคนที่เป็นข้าราชการให้เติบโตในสายการผลิตรายการ ซึ่งเป็นเรื่องยากเพราะมีข้อจำกัดมาก บางครั้งมีปัจจัยเหนือการควบคุม

คุณ เหนืออำนาจของผู้บริหารของสถานี่ ทำให้ข้าราชการเกิดความท้อแท้และขาดแรงจูงใจในการทำงาน ในส่วนของลูกจ้าง ที่ทำงานด้านสื่อโดยเฉพาะ ถึงแม้ว่ายังติดอยู่กับระเบียบราชการ แต่ได้มีความพยายามหาซื้ออาชีพทางด้านสื่อ ซึ่งภารกิจจะไม่เหมือนสื่อทางธุรกิจแต่การดำเนินการก็ไม่ได้แตกต่างกัน ต้องใช้มืออาชีพในการผลิตรายการให้มีสาระความรู้และน่าสนใจ แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของรายได้และแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรขาดความสนใจในการทำงานนอกจากนี้เมื่อทำงานได้และมีความสามารถในระดับหนึ่งก็ย้ายไปทำงานที่อื่นที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวว่า “ในระบบราชการนั้นเนื่องจากมีคนเยอะ การดูแลอาจไม่ทั่วถึง พนักงานบางคน คนที่มีความสามารถอาจไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร จึงทำให้เราสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถไป” (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ กล่าวว่า

ปัญหาสำคัญอีกข้อหนึ่งในการจัดการด้านบุคลากรคือปัญหาลูกจ้างกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กล่าวคือในการจ้างลูกจ้างนั้น กรมประชาสัมพันธ์มีการว่าจ้างเป็นรายปี ซึ่งไม่ว่าลูกจ้างจะมีความสามารถและมีทักษะการสร้างสรรคงานอย่างมีคุณภาพมากขนาดไหน แต่อัตราเงินเดือนของวุฒิปริญญาตรีคือ 8,000 บาททุกตำแหน่ง จึงส่งผลให้ลูกจ้างเหล่านี้ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรคผลงาน เพราะไม่มีค่าตอบแทนที่คุ้มค่าในการทำงาน (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ถ้าได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพ สามารถถึงจุดที่มีความสามารถของแต่ละคนออกมาใช้ได้ มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ความสามารถของบุคลากรนั้น เป็นปัจจัยสนับสนุนในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรได้

คุณสุริยงค์ หุณฑสาร กล่าวว่า

ในการผลิตรายการนั้นเป็นงานศิลปะ การที่จะเอางานศิลปะไปใช้คนที่ทำเป็นศิลปิน การบริหารงานคนที่เป็นศิลปินเป็นเรื่องยาก เพราะศิลปินไม่ได้เหมือนชาวบ้าน เวลาเราทำงานร่วมกับคนที่เป็นศิลปินมันต้องทำอีกแบบหนึ่ง เช่น ศิลปินไม่ชอบกฎระเบียบ ศิลปินจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อเขาอยู่ในงานสนามของเขา เพราะฉะนั้นต้องเข้าใจเขา เข้าใจวิถีคิด กระตุ้น ส่งเสริม เปิดทาง สนับสนุน รายการจะดี เหตุที่

ต้องเอาคนที่ทำงานด้านนี้ไปเทียบกับศิลปิน เมื่อเรานึกถึงคนที่เป็นนักร้องสักคนที่เป็นศิลปิน เมื่อเดินอยู่ตามท้องถนนทั่วไปก็จะเป็นคนปกติ แต่วันที่เขาขึ้นเวที เขาคือศิลปิน เพราะฉะนั้นการทำงานกับคนเหล่านี้ ด้วยความที่เขามีอารมณ์ศิลปินอยู่ในการผลิตรายการ สิ่งที่เราจะช่วยให้ในแง่ของการบริหารคือการที่ทำให้เขาเปล่งประกายความสามารถของเขาออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นี่คือการทำงานกับคนที่เป็นศิลปิน มีความคิดแปลก ๆ เยอะ ไม่ชอบกฎระเบียบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นตัวของตัวเอง เพราะฉะนั้นในการบริหารงานเพื่อให้รายการมีคุณภาพดี ๆ เราต้องทำให้ศิลปินของเราเปล่งประกายความสามารถออกมาให้มากที่สุด นี่คือการบริหารรายการ ปล่อยให้เขาคิดแบบไร้ขีดจำกัด แล้วในแง่ของผู้บริหารก็ดูความเป็นไปได้ว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมไหม เขาขาดอะไรควรส่งเสริมตรงไหน ต้องปล่อยให้เขามีความคิดอย่างอิสระมาก อย่าไปยึดกรอบ ภาคราชการที่เป็นของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มันมีความเป็นราชการอยู่ แต่เราต้องคำนึงว่าภายใต้ภาคราชการนั้นเราก็มีความคิดสร้างสรรค์ได้ อย่าไปตีกรอบตัวเอง ตีกรอบตัวเองไม่ได้ ยิ่งเราต้องบริหารคนในภาคราชการ คือ 1. ต้องบริหารคนให้อยู่ภายใต้ระบบราชการ 2. ต้องให้เขาเปล่งประกายความสามารถของเขาออกมา 3. ด้วยความที่เป็นศิลปินนั้นจะมีวิธีคิดอีกแบบถ้าเรากระตุ้นปล่อยให้เขาคิด แล้วรับฟังความคิดเห็นเต็มที่ สิ่งที่ดีนั้นเราก็ส่งเสริมพยายามแก้ปัญหาให้เขาเดินไปได้ เขาจะทำงานให้เราเต็มที่ ผู้บริหารของเรานั้นจะต้อง 1. ฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เมื่อฟังแล้ว ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เขาแสดงความสามารถในการผลิตรายการให้เต็มที่ 2. กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกัน ที่เอื้ออำนวยกันเป็นสิ่งที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผ่อนคลายควรให้ความสนใจกับสิ่งเหล่านี้ 3. การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ต้องมีการวางแผนเพื่อเอามาเป็นส่วนประกอบของการทำรายการให้มีคุณภาพ 4. ในเรื่องงบประมาณผู้บริหารนั้นต้องแสวงหาช่องทางหรือวางแผนในการใช้งบประมาณหรือสรรหางบประมาณ ช่วยในการทำการผลิตรายการ นี่เป็นสิ่งที่สำคัญมาก (สุรียงค์ หนูทวาร, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ยังพูดถึงการปรับเปลี่ยนสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย หรือ NBT ว่าเจ้าหน้าที่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จะต้องมีการเรียนรู้กับเจ้าหน้าที่ของบริษัทร่วมผลิต เพื่อเจ้าหน้าที่ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการผลิตรายการโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น คุณทินรัตน์ กล่าวว่

การปรับเปลี่ยนเป็น NBT ปรับปรุงได้เป็นบางส่วนบางอย่างเท่านั้น ซึ่งการที่จะได้บุคลากรที่เป็นมืออาชีพเข้ามาเสริมมากขึ้น อันนั้นเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงนั่นก็คือ ตั้งแต่ระดับรัฐบาล รัฐมนตรีที่กำกับดูแล ซึ่งจะเห็นปัญหาของเราอย่างชัดเจนและช่วยเราแก้ปัญหา อย่างที่เรากล่าวมาตั้งแต่ต้น ถ้ามาดูแลแล้วเราก็ได้แค่บุคลากรมืออาชีพที่เข้ามาเสริมทัพ มาเสริมที่มากขึ้น แล้วก็มาได้มาโดยการร่วมมือผ่านช่องทางของภาคเอกชนในการมาร่วมผลิตรายการเท่านั้น แต่มันไม่ถาวร ถ้ามันมีการเปลี่ยนแปลงไปบุคคลเหล่านี้ก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย มันไม่ใช่การพัฒนาที่ยั่งยืนถาวร รายการที่มีคุณภาพเต็มไปด้วยปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มากมายนี่คือปัญหา วันนี้ถ้าพูดถึงการเปลี่ยนแปลงก็เป็น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มั่นคงปัญหาคือจะรักษามาตรฐานเหล่านี้ให้มันคงถาวรได้อย่างไร นั่นก็คือต้องหันกลับไปแก้ระบบ ระเบียบต่าง ๆ ที่มันไม่เอื้อต่อการทำงาน หน้าจอเปลี่ยนไปคุณภาพดีขึ้น แต่การรักษาคุณภาพหรือทำให้มันมีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิมนี่เป็นเรื่องสำคัญ บุคลากรที่เราจะเปลี่ยนแปลงใหม่เพื่อไม่ให้เกิดภาพลักษณ์ ความเชยความเขื่องซ้ำ ความไม่ทันสมัย ก็เกิดมาจากความเป็นราชการ ตอนนี้เราเปลี่ยนแต่ Brand แต่ Logo แต่ระบบการทำงานยังเหมือนเดิมคนที่มา support ชาวาก็คือบริษัทร่วมผลิตเท่านั้น เป็นแค่คนที่มาเสริมการทำงานของคนของเรามากขึ้น เพื่อเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าถ้าเราคล่องตัวหรือหลุดออกจากระเบียบของราชการมากขึ้นมันจะเห็นคุณภาพของรายการที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นต่อไปคิดว่าจะรักษาคุณภาพเช่นนี้ได้ ถ้าภาคเอกชนไม่ได้ร่วมมือกับเราต่อไปทาง NBT จะมีระบบที่รักษามาตรฐานเหล่านี้ไว้ได้อย่างไร ตอนนี้มีแนวทางนั้นหรือยัง เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงกลับมาทบทวนแล้วคิดว่าเราควรจะมีทิศทางให้ดินยังไง แล้วทำความเข้าใจให้ประชาชนเข้าใจเพราะว่าสถานะของเราซึ่งบประมาณจากภาษีของประชาชน ถ้าประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของเงินเข้าใจแล้วก็ยอมรับในการที่จะระบบของ NBT ภายใต้ภารกิจเดิมแต่ให้รายการมีคุณภาพน่าสนใจยิ่งขึ้นมากขึ้น ต้องยอมที่จะสนับสนุนให้เราปรับเปลี่ยนระบบเพื่อให้เราทำงานได้คล่องตัวมากขึ้น และมีคุณภาพยิ่งขึ้น ภายใต้ภารกิจที่ให้ความรู้ให้ข้อเท็จจริง เป็นสื่อของประชาชนจริง ๆ โดยมีคุณภาพและมีความน่าสนใจ เพราะฉะนั้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เราบอกว่าเราจะพัฒนา ศักยภาพความเป็น NBT แล้ว จะเห็นได้ชัดแล้วว่าคุณภาพมันเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเยอะ แต่ทั้งหมดนั้นมันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่กล่าวมา คือด้านอุปกรณ่มืออาชีพเข้ามาเสริม ด้านการจัดหาอุปกรณ์ที่

ทันสมัยเข้ามาเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมมากขึ้น บวกกับศักยภาพที่เรา มีอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็นด้านภูมิภาค ด้านอุปกรณ์ที่พร้อมจะทำงานอยู่แล้วของราชการ จะให้เข้ามามีปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนเพิ่มขึ้น ก็ไม่ยากที่จะพัฒนารายการให้เป็นที่น่า สนใจได้ จากตรงนี้ทำยังไง ที่จะปรับเปลี่ยนระบบตรงนี้จะให้ถาวรมั่นคงโดยที่ไม่ ต้องขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงบริษัทที่จะมาร่วมผลิตกับเรา คือเราจะต้องมีคนที่เป็น มืออาชีพมาเป็นคนขององค์กรจริง ๆ (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวว่า

การทำรายการให้มีคุณภาพ ต้องเริ่มที่คน คนต้องมีใจรักถ้าคนไม่มีใจรัก ทำงาน ออกมาก็เรื่อย ๆ การผลิตรายการเป็นศิลปะ คนที่ทำไม่ได้ทำด้วยใจรักเวลาฟรีเซ็นต์ ออกมามันก็จะเป็นตามที่เรารู้สึก ถ้าเรารู้สึกว่าเราทำด้วยอารมณ์มันก็จะออกมา ด้วยอารมณ์ ถ้าเรารักที่จะทำ มีความสุขที่จะทำ รายการจะออกมาด้วยดี อยู่ที่คุณ ต้องปรับที่คน ถ้าคนตั้งใจทำให้ดีก็จะได้ นอกจากนั้นงบประมาณก็มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ถ้าคนเรามีใจที่จะทำ เงินก็จะเป็นตัวรอง ถ้าเขารักจริง ๆ ก็จะทำให้มันดีได้ (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

คุณณิรมรัตน์ แก้วทอง กล่าวว่า “วันนี้เกือหนุนในเรื่องของจิตใจของพนักงานก่อน คือเรื่องความเป็นอยู่ เมื่อความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานดี เขาไม่กังวลในเรื่องของความเป็นอยู่ การ ดำเนินชีวิต ไม่ต้องมาคิดเรื่องนี้ เขาก็จะมีความสุขสบายใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น” (ณิรมรัตน์ แก้วทอง, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ กล่าวว่า

ในความเป็นระบบราชการของเรานั้นมีผลมาก ต้องทำความเข้าใจให้กับคนด้วย และให้เขาดำเนินชีวิตไปได้ด้วยรายได้ที่พอเพียง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมี ความกระตือรือร้น ตั้งใจในการทำงาน นอกจากนี้ ส่วนผลิตรายการจะต้องพัฒนา ให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องของการผลิตรายการโทรทัศน์ให้มากขึ้น (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ กล่าวว่า

เรื่องคนเป็นเรื่องสำคัญ การที่จะพัฒนารายการให้มีคุณภาพนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือเรื่องของคน ถ้าคนมีคุณภาพแล้ว มีศักยภาพไม่ว่าบุคลากรทุกระดับเขาก็จะ สามารถไปหาวิธีการจัดการการทำงานที่ดีได้ แต่ถ้าคนเป็นคนที่ไม่มีคุณภาพ ต่อให้มี ปัจจัยอื่นสนับสนุนไม่ว่างบประมาณ อุปกรณ์หรืออะไรที่มีความพร้อมก็ไม่เกิดประโยชน์ อะไรถ้าบุคลากรไม่สามารถที่คิดค้นวิธีการทำงานหรือทุ่มเทพลังงานให้มีคุณภาพ

ฉะนั้นเรื่องของบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ วันนี้เมื่อเราดูจากปัจจัยอื่นแล้ว การที่จะให้คนเกิดคุณภาพจริง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์รับเขา (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณทินรัตน์ แก้วทอง กล่าวว่

คิดว่าถ้าในอนาคตมีเรื่องของการอบรม การ Training มากกว่านี้ในทุก ๆ ฝ่ายให้ความสำคัญของการศึกษาดูงานได้มากขึ้น พนักงานจะมีโอกาสได้เปิดโลกทัศน์แล้วก็จะมีโอกาสได้เห็นอะไรมากขึ้น จะทำให้มีมุมมองได้ดีกว่านี้ (ทินรัตน์ แก้วทอง, สัมภาษณ์)

คุณสุริยงค์ หุณฑสาร ได้แสดงความคิดเห็นว่า

ในการบริหารการผลิตรายการที่มีคุณภาพนั้นบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการผลิตรายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในการบริหารงานในการผลิตรายการโทรทัศน์ทั้งในและนอกสถานที่ของโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น กลับมีปัญหาในเรื่องของบุคลากร ปัญหาส่วนหนึ่งมาจากขาดการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการอบรม การให้ความรู้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางในการผลิตรายการ เช่น ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเรื่องกราฟิก การตัดต่อ การเขียนบทโทรทัศน์ การจัดแสง รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีมีความซับซ้อนและมีการพัฒนาที่รวดเร็วมาก ดังนั้นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จึงควรอาศัยการจัดการที่ถูกต้อง ดังนี้

1. เพิ่มความรู้เรื่องของการผลิตรายการสมัยใหม่ให้กับบุคลากร เช่น การส่งไปศึกษาอบรมใช้วิธีการแลกเปลี่ยนในการศึกษารายการ หรือระบบที่เรียกว่า Training by doing คือการฝึกอบรมไปด้วยและทำงานไปด้วย ดังนั้นในเรื่องของการจัดการด้านบุคลากรให้มีคุณภาพที่ดีนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

2. การส่งเสริมศักยภาพด้วยวิธีการจัดการความรู้สมัยใหม่

- 2.1 KM (Knowledge Management) คือการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 COP (Community of Practice) คือโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติที่บุคลากร สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การจัดโครงการ KM และ COP นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการจัดการด้านบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ (สุริยงค์ ทุนทวาร, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้จากการที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีโครงการร่วมผลิตรายการกับต่างประเทศ เช่น การที่ประเทศไทยมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding - MOU) ในด้านต่าง ๆ กับหลายประเทศ เช่น ด้านวัฒนธรรม ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นต้น จากนโยบายข้างต้น นำไปสู่การจัดทำ MOU ระหว่างไทยกับนานาประเทศเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านสื่อสารมวลชน ข้อมูลข่าวสารและกิจการด้านวิทยุและโทรทัศน์ กรมประชาสัมพันธ์ ได้สนองนโยบายรัฐบาลด้วยการปฏิบัติตามกิจกรรมและโครงการระหว่างประเทศทั้งด้านสื่อวิทยุกระจายเสียง สื่อโทรทัศน์ สื่อสารสนเทศและบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ โครงการภายใต้ MOU ด้านวัฒนธรรม ในส่วนของสื่อโทรทัศน์ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ทั้งด้านความร่วมมือ ด้านการแลกเปลี่ยนข่าว ด้านการแลกเปลี่ยนสารคดี ด้านการส่งทีมผลิตรายการไปเยือนอีกประเทศหนึ่งเพื่อผลิตสารคดีในหัวข้อและมุมมองของแต่ละประเทศเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้ชมของสองประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และเทคโนโลยีระหว่างกัน รวมทั้งการผลิตรายการบันเทิงและวัฒนธรรมร่วมกัน สิ่งเหล่านี้เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

คุณสุมลพันธ์ โกศลศิริเศรษฐ์ กล่าวว่า

โครงการความร่วมมือระดับนานาชาติ ที่ดำเนินการผ่านหลายหน่วยงาน คือ สหภาพวิทยุโทรทัศน์แห่งเอเชียแปซิฟิก หรือ ABU ซึ่งกรมประชาสัมพันธ์เป็นสมาชิกอยู่ จึงมีสิทธิ์ซื้อลิขสิทธิ์กีฬาได้ เช่น กีฬาโอลิมปิก เอเชียนเกมส์ และมีกิจกรรมที่ร่วมมือกัน เช่น การร่วมผลิตรายการระหว่างสมาชิกด้วยกัน และความร่วมมือระหว่างสถาบันพัฒนาการกระจายเสียงแห่งเอเชียแปซิฟิก หรือ AIBD ซึ่งมีหน้าที่พัฒนาสมาชิกให้ผลิตรายการและข่าวให้มีคุณภาพผ่านการอบรม ไม่ว่าจะ AIBD จะจัดอบรมอะไรสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย สามารถเข้ารับการอบรมได้ตลอด หรือบางครั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จัดอบรมเอง แต่

ใช้วิทยากรของ AIBD เช่น การอบรมการทำข่าว อบรมการทำสารคดีต่าง ๆ หลายครั้งที่เราเป็นผู้จัดอบรม และหลายครั้งเราก็เป็นผู้ได้รับการอบรม นอกจากนี้ความร่วมมือระหว่าง 2 หน่วย หรือทวิภาคี เรียกว่า MOU หรือข้อตกลงระหว่างกัน ที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีอยู่คือกับทีวีบรูไน ทีวีกวางสีของจีน ทีวีเวียดนาม ในอนาคตอาจจะมีทีวีพม่า แต่พม่ามีปัญหาในประเทศมากแต่รัฐมีข้อจำกัด โดยผลัดกันเป็นเจ้าภาพ ขณะเดียวกันเรายังเป็นความร่วมมือกับยูเนสโก โดยการอนุมัติงบประมาณ และความร่วมมือภายใต้กรอบของอาเซียน ซึ่งมีคณะกรรมการด้านวัฒนธรรมและสารสนเทศ นอกจากนี้ยังให้ความร่วมมือกับทีวีทวีปยุโรป ในการร่วมกันทำสารคดีแลกเปลี่ยน โดยสถานีโทรทัศน์ทุกช่องสามารถเข้าร่วมโครงการได้ไม่จำเป็นต้องเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐบาล แต่คงเล็งเห็นแล้วว่า ช่องเอกชนคงไม่ได้ประโยชน์อะไรกลับมาพร้อมกับไม่มีช่องทางในการนำออกอากาศ เพราะเวลาทั้งหมดถูกขายไปหมดแล้ว ทั้งนี้สถานีของภาครัฐจะมีความพร้อมและตื่นตัวมากกว่า แต่ทีวีที่ประสบความสำเร็จคือ โมเดิร์นไนท์ ทีวี ที่ส่งข่าวแลกเปลี่ยนเอเชียวิชั่น เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวของ ABU เหมือนกัน จะทำได้ดีกว่าเรา เพราะเป็นการใช้งบที่มากพอสมควร หลายครั้งเรามองว่าตัวรายการไม่มีคุณภาพดีพอรวมถึงด้านงบประมาณก็ไม่พร้อมพอที่จะนำเข้าประกวด เราจึงได้แค่อบรมบุคลากรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น การถ่ายทอดแข่งขันฟุตบอลโลกเมื่อประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกหญิง เจ้าหน้าที่ของฟุตบอลโลกจะส่งคนมาอบรมด้านการผลิตรายการ มุมกล้อง การถ่ายทำต่าง ๆ การสร้างความสมดุลของทั้ง 2 ทีม อันนี้จะเป็นโอกาสหนึ่งที่คนของเราจะได้เรียนรู้และได้รับประโยชน์ กับหน่วยงานต่างประเทศ ที่ไม่ใช่คนของสถานี เป็นหน่วยงานระดับประเทศ ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยไม่มีงบประมาณจ้างคนมาฝึกอบรมให้ได้ (สุมลพันธ์ โกศลสิริเศรษฐ์, สัมภาษณ์)

คุณณิรมรัตน์ แก้วทอนงค์ กล่าวว่า

อย่างที่บอกคือบุคลากรของเราก็มีความสามารถ แต่ว่าในหนึ่งคนต้องทำอะไรหลายอย่าง ดังนั้นโปรดิวเซอร์ที่ดีอาจไม่ใช่ผู้ตัดต่อที่ดีก็ได้ การทำงานจึงต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำเฉพาะด้าน แล้วมันจึงเป็นองค์ประกอบที่ในการผลิตรายการที่ดีต่อไปได้ เช่น การที่มีโปรดิวเซอร์ที่ดี การวางแผนที่ดี แต่โปรดิวเซอร์ไม่ต้อไปตัดต่อเอง แต่มีช่างตัดต่อที่ดีมารองรับ เพราะผู้ที่มีหน้าที่ตัดต่อก็ทำหน้าที่

ในการศึกษาการติดต่ออย่างเดี่ยว คนที่ทำหน้าที่ของตัวเองก็จะต้องทำอะไรที่ตัวเองถนัดให้ดีที่สุดและก็พัฒนาตามกระแส หรือว่าเทคโนโลยีให้ทัน ดังนั้น เราไม่มีตวงนี้ โปรโตคอลหรือจึงต้องทั้งคิดงาน ทั้งติดต่อซึ่งมันก็ได้ในระดับหนึ่งแต่ก็ไม่มีทางที่จะไปสู่คนที่เป็มืออาชีพหรือคนข้างนอกได้ เพราะฉะนั้นภาพที่ออกมาแน่นอนว่าคุณภาพไม่เท่าเทียม นี่ถือเป็นปัญหา เพราะว่า มีหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนกันเยอะเกินไป (ถนิมรัตน์ แก้วทองค์, สัมภาษณ์)

คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ กล่าวว่า

บุคลากรภายในต้องได้รับการเสริมสร้างทางการเรียนรู้ด้านงานโทรทัศน์ โดยรวมหมายถึง คนทั้งองค์กรต้องได้รับความรู้ร่วมกัน ช่างเทคนิคต้องเข้าใจด้วยการผลิตรายการคืออะไร คนที่ทำงานผลิตรายการต้องรู้ว่าช่างเทคนิคทำงานกันยังไงเป็นการเรียนรู้กันภายในองค์กรทั้งหมด และมันจะทำให้เกิดเห็นเป็นงานทีมได้ ถ้าแต่ละคนยังไม่รู้บทบาทหน้าที่ของกันและกันมันจะเป็นการทำแยกส่วน ทุกคนจะต้องเข้าใจในยุทธศาสตร์ของงาน มันถึงจะเกื้อหนุนให้เกิดการผลิตที่ดีได้ เช่น เรามีเงินไม่มากหรอกแต่สิ่งจำเป็นที่สุดคือเราจะแปลงสารยังไงให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เราก็ใช้เงินก้อนนั้นมาทุ่มกับอันนี้ แทนที่จะเป็นเบี้ยหัวแตก เช่นตอนนี้เรามีการสำรวจแล้วพบว่าการผลิตรายการนั้นไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเราต้องยกประเด็นนี้ขึ้นเป็นวาระขององค์กรที่ทุกคนต้องเข้าใจในสิ่งนี้ ต้องแก้ไข เราไม่มีกำหนดพวกนั้น (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

2.2 เทคโนโลยี

อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตรายการโทรทัศน์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพและอายุการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. อุปกรณ์ที่มีอายุการใช้งานนานเกินไป
2. อุปกรณ์ที่มีความทันสมัย

อุปกรณ์ที่มีอายุการใช้งานนานเกินไป

คุณสุริยงค์ นุณฑสาร กล่าวว่า

อุปกรณ์การผลิตรายการนั้นเรามีไม่เพียงพอ อุปกรณ์บางอย่าง กล้องบางตัวรวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อรายการบางที่อายุการใช้งานนั้นเกิน เช่น กล้องใช้กันจนชำรุด บางทีหาความคมชัดไม่เจอ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อรายการมีไม่

เพียงพอ และเครื่องที่มีอยู่ก็ไม่สมบูรณ์ อุปกรณ์บางชิ้นไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อ ลำดับภาพ (สุริยงค์ ฤกษ์สาร, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ กล่าวว่า “อุปสรรคของเทคโนโลยีในการออกถ่ายทำนอกสถานที่คือ เรื่องของความเก่าของอุปกรณ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้นั้นมีหลายยี่ห้อของมันไม่ได้มียี่ห้อเดียว ในการทำงานเลยไม่สะดวกเท่าที่ควร” (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดซื้อและจัดซ่อมอุปกรณ์ ว่า

เนื่องจากอุปกรณ์ต้องพึ่งพิงงบประมาณ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนระบบของเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือการจัดซื้ออุปกรณ์แต่ละชิ้นนั้น ต้องมีการทำแผนของงบประมาณ ส่วนที่สองก็คือการจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ และจากการที่เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วบางครั้งกว่าจะได้อุปกรณ์มาก็ล่าสมัยไปแล้ว รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ก็ต้องอยู่ในระเบียบของระเบียบพัสดุ คุรุภัณฑ์ของระบบราชการ เมื่อจะทำการจัดซื้อหรือปรับปรุงก็เกิดปัญหาล่าช้าด้วยระเบียบที่ไม่มีความคล่องตัว ไม่เหมาะกับการบริหารงานสื่อ (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

อุปกรณ์ที่มีความทันสมัย

อย่างไรก็ตาม สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูง และมีความทันสมัย ปัจจุบันสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย มีห้องส่งวิทยุโทรทัศน์จำนวน 3 ห้อง ซึ่งห้องส่ง 3 นั้นมีความพิเศษทันสมัยเหนือกว่าห้องส่งอื่น คือเป็นห้องแสดงเสมือนจริง (Virtual Studio) ที่ถือได้ว่าเป็นเทคโนโลยีด้านสื่อวิทยุโทรทัศน์ ที่ทันสมัยที่สุดในประเทศไทยแห่งแรก (กิติมา ชาญวิชัย, 2548, น. 133)

เวอร์ชวล สตูดิโอ (Virtual Studio) ในวงการสถานีโทรทัศน์แถบยุโรปรู้จักเป็นเวลานานหลายปีแล้ว แต่สำหรับเมืองไทยเป็นคำค่อนข้างใหม่ ดังนั้น การนิยมหรือจำกัดความหมายคงยังไม่แน่ชัด แต่เมื่อความหมายตามรากศัพท์แล้ว Virtual แปลว่าเหมือนหรือเท่ากับ Studio หมายถึงโรงถ่ายทำหรือห้องแสดงของสถานีวิทยุโทรทัศน์ เมื่อนำสองคำนี้มารวมกันจึงมีความหมายว่าโรงถ่ายทำเสมือนจริง หรือ ห้องแสดงเสมือนจริง เพราะระบบนี้จะสร้าง Background หรือ ฉากมาจากกราฟิกโดยใช้คอมพิวเตอร์แทนการสร้างฉากของจริงที่ต้องใช้แรงงานคนทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการผลิตรายการ ซึ่งสามารถใช้ในการผลิตรายการได้อย่างหลากหลายรูปแบบ เช่น รายการข่าว รายการสนทนา รายการกีฬา รายการเด็ก, การรายงานสถานการณ์การเลือกตั้ง เป็นต้น (ถนิมรัตน์ แก้วทองค์, 2551, น. 3)

คุณสุริยงค์ ฤกษ์สาร กล่าวว่า

วันนี้มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างระบบของโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เรามีระบบที่เป็นภาพเสมือนจริง ถามว่าดีไหม หลายช่องไม่มี อุปกรณ์เครื่องมือเหล่านี้ มันสามารถช่วยเสริมให้การผลิตรายการมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้รายการมีสีสัน มีชีวิตชีวา น่าสนใจ เป็นลูกเล่น ทางเทคโนโลยี เป็นลูกเล่นในเรื่องการผลิตรายการ แต่มันต้องเรียนรู้และใช้ให้เต็มประสิทธิภาพ เรามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความทันสมัย แต่เราไม่รู้จักรเรียนรู้ เทคโนโลยีเหล่านี้จึงไม่เกิดประโยชน์ เพราะมันไม่ได้ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้อย่างเหมาะสมและเต็มประสิทธิภาพ (สุริยงค์ นุทธศาสตร์, สัมภาษณ์)

คุณสมชาติ ทศวิล กล่าวว่า

สถานีของเรานั้นมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาก เทคโนโลยีบางอย่างล้ำหน้ากว่าภาคเอกชน สามารถสนับสนุนการบริหารการผลิตรายการโทรทัศน์ได้สูงมาก แต่มีข้อจำกัดทางด้านอื่น ที่ทำให้การใช้เทคโนโลยีนั้นไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งเทคโนโลยีบางส่วนนั้นถูกนำมาใช้โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น เรานำระบบการผลิตรายการแบบ 3D Virtual Studio มาใช้ เป้าหมายของเราใช้ได้ไม่น่าเกิน 40% เพราะตัวที่เป็น 3D Animation ต่าง ๆ มันเหมาะกับงานที่เป็นวาไรตี้เอนเตอร์เทนเมนต์มากกว่าที่จะเป็น Education (สมชาติ ทศวิล, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ คุณสมชาติ ทศวิล ยังกล่าวถึงสิ่งที่ขาดไปในการที่จะช่วยสนับสนุนให้ 3D Virtual Studio สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น คือ

ขนาดของ Studio ที่เล็กเกินไป ไม่สามารถที่จะทำให้สมบูรณ์ทางด้าน Foreground (ฉากหน้า), Background (ฉากหลัง) เพราะว่าเครื่องมืออุปกรณ์นั้นเป็น 3 มิติ แต่ปัจจุบันใช้ได้ 2 มิติ คือด้านหลัง เราไม่มีด้านหน้า ความลึกเราไม่มี เนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเรื่องของขนาดของห้องกับความสูง แล้วก็การก่อสร้างงานทางด้านกราฟิกต่าง ๆ นั้น เรายังขาดตรงนี้ ผลพวงมันอาจมาจากแรงจูงใจหรืออะไรก็ตาม แต่เรายังขาดในเรื่องนี้ที่จะสร้างงาน Graphic Animation ให้มากกว่านี้ (สมชาติ ทศวิล, สัมภาษณ์)

สำหรับฉาก 3 มิตินั้น พัฒนามาจากระบบฉาก 2 มิติ โดยเพิ่มความสามารถในการควบคุมฉากในระนาบแกน Z (ความตื้น ลึก ของฉาก) ให้มีสัดส่วนมุมมอง ที่สายตาคนเราเห็นเป็นตามธรรมชาติมากที่สุด เนื่องจากมีความ คล่องตัวอิสระในการเคลื่อนไหวของกล้อง สามารถเคลื่อนกล้องตามแนว (Tracking) ไปได้ทุกทิศทางในตำแหน่งระนาบแกน X (แนวตั้ง) Y (แนวนอน) และ Z (แนวตื้น ลึก) ตามที่ต้องการได้ ซึ่งการออกแบบฉากหลังประเภทนี้ต้องใช้โปรแกรม Graphic

Computer ประเภท 3 มิติเท่านั้น จึงจะเป็นฉากที่สมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ฉาก 3 มิติในปัจจุบันสามารถสร้างให้เป็นฉากที่เคลื่อนไหวได้ ทำให้การรับชมรายการมีความสมจริงมากที่สุด (ถนิมรัตน์ แก้วทองค์, 2551, น. 3)

ในด้านของการออกแบบกราฟิกที่จะนำมาใช้กับ Virtual Studio นั้น คุณถนิมรัตน์ แก้วทองค์ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า

เทคโนโลยีที่เรามี Virtual Studio ข้อเสียคือเรามีแต่เครื่องมือ แต่เราไม่ได้มีการพัฒนาบุคลากรของเราให้ใช้เครื่องมือได้อย่างเต็มศักยภาพ คือมีการจัดการภายในองค์กรที่ไม่ตรงกับการทำงานมากนัก เช่น เมื่อมีเครื่องมือ Virtual แต่เราไม่มีในส่วนของการทำงานกราฟิกดีไซน์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีตัวนี้ อันนี้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่น้อยก็ต้องทำหน้าที่หลายด้าน ทั้งในด้านเทคนิคและในด้านการออกแบบกราฟิก ซึ่งถือว่าเป็นการทำงานที่ขัดกันอยู่ เป็นเรื่องของโครงสร้างองค์กรที่ยังไม่ชัดเจน มีส่วนทำให้เทคโนโลยีที่ใช้ไม่เต็มศักยภาพ (ถนิมรัตน์ แก้วทองค์, สัมภาษณ์)

จากการวิเคราะห์โดยภาพรวม เทคโนโลยีของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น มีความทันสมัยและสามารถสนับสนุนให้การผลิตรายการนั้นมีคุณภาพได้ดี แต่สิ่งที่ทำให้เทคโนโลยีมีการใช้งานได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ คือ

ขั้นตอนในการจัดหาเทคโนโลยี

ที่ไม่ตอบสนองตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้ปฏิบัติ คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ กล่าวว่

สำนักพัฒนาเทคโนโลยีมีความรู้ด้านวิศวกร ซึ่งไม่มีความรู้ด้านโทรทัศน์เลย รู้เพียงการใช้งานของมัน แต่ความเหมาะสมไม่รู้เลยจะเป็นคนจัดซื้อระบบใหญ่จนถึงระบบย่อยทั้งหมด กำหนดว่าจะต้องซื้อยี่ห้อไหนยี่ห้อนี้ โดยที่ทุกช่องใช้โซนี่ ส่วนสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ใช้เจวีซี ทำให้เวลาเสียไม่สามารถซ่อมได้และใช้เวลานาน ทำให้การพัฒนาทางเทคโนโลยีของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ยังไม่สอดคล้องกับการทำงานที่เราได้รับ (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

คุณสมชาติ ทศวิล กล่าวว่

ในการจัดหาเทคโนโลยีมา บางครั้งผู้ปฏิบัติไม่สามารถที่จะหาได้ตามความคิดตามความต้องการของผู้ปฏิบัติ บางทีผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานข้างเคียงที่ดำเนินการในเรื่องเหล่านี้จะทำแทน ดังนั้นจึงไม่สามารถตอบสนองเทคโนโลยีตามวัตถุประสงค์ความต้องการของผู้ปฏิบัติและผู้ที่จะมาสนับสนุนงานบริหารการผลิตรายการโทรทัศน์

ที่มีคุณภาพได้ดี เทคโนโลยีบางอย่างสูงกว่าช่องอื่น แต่บางอย่างก็ยังมี เช่น เราไม่มีเซิร์ฟเวอร์ที่สมบูรณ์ เซิร์ฟเวอร์ที่จะดึงข้อมูลต่าง ๆ เรายังไม่มีระบบที่สมบูรณ์ และใหญ่พอ และมีโครงข่ายที่ทำงานเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว เรายังต้องปรับปรุงอีกมาก นี่จึงเป็นปัญหา แต่ว่าเรากลับมี Virtual Studio ที่สูงกว่าที่อื่น คุณสมบัติดีกว่า ระบบใหญ่กว่า (สมชาติ ทัศนวิไล, สัมภาษณ์)

บุคลากรที่ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้เต็มศักยภาพ

คุณณิรมรัตน์ แก้วทงศ์ กล่าวว่า

เครื่องมือดีแต่ยังใช้ได้ไม่เต็มศักยภาพเนื่องจากเป็นเรื่องของบุคลากรที่จะมาใช้กับเทคโนโลยีไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้เพราะว่างานที่เยอะเกินไป แล้วก็ไม่มีโอกาสที่จะศึกษาได้เต็มที่ไปกว่านี้ นอกจากนี้ อุปกรณ์บางอย่างไม่ได้ถูกใช้โดยเจ้าหน้าที่ของส่วนเทคโนโลยี เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ บางส่วนใช้งานโดยเจ้าหน้าที่ของส่วนเทคโนโลยีซึ่งเป็นเรื่องที่เหมาะสม แต่บางส่วนถูกใช้งานโดยเจ้าหน้าที่ของส่วนผลิตรายการ เช่น โปรดิวเซอร์ของรายการจะต้องตัดต่อรายการด้วยตัวเอง ความรู้ของโปรดิวเซอร์เกี่ยวกับอุปกรณ์ตัดต่อเป็นเพียงความรู้ที่สามารถใช้งานได้เบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานเสมอแล้ว โปรดิวเซอร์ยังไม่มีความรู้ในการรักษาดูแลอุปกรณ์เหล่านั้น ดังนั้น สิ่งที่เขาตกก็คือบุคลากรที่จะสนับสนุนในเรื่องของการใช้เครื่องมือและการดูแลรักษา (ณิรมรัตน์ แก้วทงศ์, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ทุกวันนี้รายการของเราหลาย ๆ รายการเราใช้ระบบ Virtual เรามีอุปกรณ์หลาย ๆ อย่างที่เราไม่ได้ดีไปกว่าใครแต่ถามว่าทำไมออกไปทางหน้าจอ รายการของเรายังเขย่งทำไมเหมือนกับว่าเรามีอะไรสูงแต่เราใช้ไม่ได้ไม่คุ้มค่าตรงนี้ต้องบอกว่ามันเป็นเรื่องของการที่เรามีเทคโนโลยีแต่คนของเราไม่สามารถที่จะใช้เทคโนโลยีนั้นครบ 100% คือใช้ไม่เต็มศักยภาพของเขา ด้วยความที่เราขาดการอบรม เราขาดการพัฒนาหลาย ๆ เรื่อง เมื่อเรามีของดี ๆ อยู่ พอคนที่อบรมครั้งแรก ๆ ได้ใช้ คนที่ผ่านการอบรม เขาสามารถใช้ได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งคนเหล่านี้เขาเป็นลูกจ้างพอเขาทำงาน

³ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล สามารถจัดเก็บและบริหารข้อมูลต่าง ๆ ในกรณีของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ใช้ในการจัดเก็บภาพเป็นหมวดหมู่ เพื่อใช้เป็นห้องสมุดภาพ ทำให้มีความสะดวกในการทำงาน

ไปเขาเป็นมือดี เขาถูกช่องอื่นดึงไปทำงานที่อื่น คนที่เหลือก็จะเป็นคนที่เป็มือรองลงมา แล้วเวลาสอนเด็กใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อทดแทนคนก่อนหน้าที่ฝีมือดีก็จะได้รับการสอนจากมือรอง คือมือรองออกไป มันก็กลายเป็นว่าคนที่เข้ามาใหม่จะได้รับการสอนจากรุ่นพี่ที่สามารถใช้เครื่องได้ศักยภาพน้อยลง น้อยลงเรื่อย ๆ เพราะว่าไม่มีคนที่จะมาอบรมโดยสม่ำเสมอ มันเหมือนกับว่าพอเราได้เครื่องมืออุปกรณ์มาครั้งหนึ่งมันอบรมครั้งแรก ครั้งเดียว แล้วจบเลย แต่คนของเรามันผ่านไปหลาย ๆ รุ่น การที่สมองไหลไม่สามารถที่จะดึงเขาไว้ได้ มันทำให้คนที่มาใช้เขาอาจจะไม่มีฝีมือ แต่ด้วยการที่ถูกสอนโดยเท่านี้เขาก็เลยทำอยู่ในระดับที่จำกัดลงมาเรื่อย ๆ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่าสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยนั้น มีเทคโนโลยีในการผลิตรายการที่ทันสมัย ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่า เทคโนโลยีนั้นสามารถเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนได้ ปัญหาที่พบนั้นไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีโดยตรง แต่เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น งบประมาณในการจัดซ่อม บุคลากรไม่สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพราะขาดการเรียนรู้และอบรม ดังนั้น เมื่อสามารถอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ เทคโนโลยีก็จะสามารถเกื้อหนุนในการผลิตรายการที่มีคุณภาพ

คุณสุริยงค์ หุณฑสาร กล่าวว่

เทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตรายการ เหล่านี้จะเป็นสิ่งเกื้อหนุนที่จะทำให้การบริหารการผลิตรายการประสบความสำเร็จได้ดี วันนี้เราขาดเป็นจุด ๆ แล้วเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราได้รับแรงเกื้อหนุนจากสิ่งเหล่านี้คือเครื่องมือ รายการจะไปได้ดี (สุริยงค์ หุณฑสาร, สัมภาษณ์)

2.3 นโยบายการบริหารจัดการ

ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่โยบายการบริหารจัดการนั้น ไม่เอื้อต่อการเป็นหน่วยงานที่ทำงานด้านโทรทัศน เพราะสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยนั้นเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้หน่วยงานแม่คือกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งในเรื่องของการบริหารจัดการนั้นจะมาจากกรมประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้คิดให้เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของการผลิตรายการนั้น กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้จัดสรรงบประมาณเพื่อจะสนับสนุนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของรัฐบาล

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่

ในเรื่องของงบประมาณเราจะได้รับการจัดสรรมาเพื่อผลิตรายการที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์⁴ต่าง ๆ ของรัฐบาล เมื่อเป็นลักษณะแบบนี้รายการของเราก็เลยต้องทำเฉพาะที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์เท่านั้น มันกลายเป็นว่าเราทำงานเชิงรับ รับจากหน่วยงานแม้อย่างเดียว ไม่ได้คิดเอง การบริหารราชการของเราสังเกตได้เลยว่าแต่ละส่วนฝ่ายไม่เคยมีการทำแผนกลยุทธ์ของตัวเอง อย่างส่วนผลิตรายการก็ไม่ได้ทำแผนว่าเราจะมีกลยุทธ์ในการผลิตรายการประจำปีนี้อย่างไร ส่วนจัดรายการที่วางแผนเกี่ยวกับเรื่องรายการก็ไม่ได้วาง จึงกลายเป็นว่าเรารับมาจากกรมประชาสัมพันธ์ ให้ทำอะไรเราก็ทำ มันไม่มีเชิงลึกเลยซึ่งตรงนี้มันทำให้งานของเรามันไม่ค่อยสอดคล้องกับตลาด (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณ การที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ได้รับงบประมาณมาเฉพาะการผลิตรายการที่เป็นยุทธศาสตร์เฉพาะของปีนั้น ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ของปีนี้คือการผลิตรายการเพื่อให้เกิดความสามัคคีของคนในชาติ กรมประชาสัมพันธ์ จะจัดสรรงบประมาณให้เฉพาะที่จะผลิตรายการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ คือรายการที่เกี่ยวกับความสามัคคีของคนในชาติเท่านั้น ซึ่งในแง่ของโทรทัศน์ไม่สามารถทำรายการที่เป็นยุทธศาสตร์อย่างเดียวนได้

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ในสถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งนั้น ไม่ได้มีเฉพาะรายการที่เป็นยุทธศาสตร์เท่านั้น ยังมีเรื่องของเด็ก เรื่องของผู้หญิง มีเรื่องของคนพิการ ความเป็นโทรทัศน์นั้นหลากหลายอยู่ในตัวเอง กลายเป็นว่านโยบายของเราจะต้องไปอิงแต่ว่าจะผลิตรายการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์มันทำให้เรามีปัญหาแล้ว งบประมาณที่เราได้รับจัดสรรมันก็จะได้รับจัดสรรเฉพาะยุทธศาสตร์เท่านั้น พอเป็นรายการอื่นที่สถานีของเรา

⁴ ยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์ คือ การประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนและประชาคมโลกในยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล กลยุทธ์คือดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อหลักและสื่ออื่น ๆ ของกรมประชาสัมพันธ์โดยใช้งบประมาณของกรมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยมีโครงการย่อยต่าง ๆ เช่น โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยการผลิตรายการโทรทัศน์และผลิตสโปตประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551 (ตุลาคม 2550 ถึง กันยายน 2551) งบประมาณ 100,000 บาท

อยากทำ เช่น เรื่องของคุณภาพชีวิตทั้งหลาย แต่มันก็ทำไม่ได้ ในความเป็นจริงแล้วจำเป็นต้องทำเพราะว่าเป็นโทรทัศน์ของรัฐเป็นโทรทัศน์เพื่อการศึกษา เป็นเรื่องของคุณภาพชีวิต หรือเรื่องวัฒนธรรมซึ่งเป็นเรื่องของเราโดยตรง แต่ไม่มีงบประมาณเพื่อมาสนับสนุนในส่วนนี้ ซึ่งทางกรมประชาสัมพันธ์ให้เหตุผลว่าไม่ใช่ยุทธศาสตร์ ซึ่งตรงนี้เรียกว่าการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อ ไม่ได้ห่วงใยในความเป็นโทรทัศน์ที่จะต้องมีการครบทุกองค์ประกอบของเนื้อหารายการอันนี้ก็有一部分หนึ่งที่ทำให้เป็นข้อจำกัดของนโยบายการบริหารจัดการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

ในลักษณะของนโยบายการจัดการนั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่านโยบายบางอย่างนั้นควรจะนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพรายการ แต่ก็ไม่ได้นำมาปฏิบัติ เช่น นโยบายการจัดการ เรื่องระบบการตรวจสอบคุณภาพรายการซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยไม่ได้นำเรื่องนี้มาปฏิบัติ

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ในแต่ละปีนั้น สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจะได้รับเงินมาในส่วนของการผลิตรายการที่เป็นยุทธศาสตร์แต่เพียงอย่างเดียว แต่ไม่เคยมีงบประมาณในการประเมินคุณภาพรายการ ทำให้ไม่เคยทราบผลตอบรับจากผู้รับสาร (feedback) แม้กระทั่งการตรวจสอบรายการรายวันนั้นก็ไม่มีระบบในการประเมินคุณภาพ ที่ตรวจสอบกันอยู่ทุกวันนี้มันเป็นแบบการตรวจสอบในเชิงเทคนิคอย่างเดียว คือหน้าจอสีเป็นอย่างไร เสียงเป็นอย่างไร แต่ไม่เคยมีระบบการตรวจสอบในเรื่องของความน่าสนใจของรายการ คุณภาพของรายการ เราไม่เคยมีระบบตรวจสอบแบบนี้เลยการประเมินตัวเองสำคัญที่สุด เพราะว่าการประเมินตัวเองมันจะทำให้นำผลนั้นมาปรับปรุง เราจะรู้ข้อด้อย ข้อดีของเราแล้วก็จะปรับ ปรับทุกปีเป็นระยะ ๆ นั่นคือการทำให้รายการมีคุณภาพ แต่เมื่อเราขาดเรื่องแบบนี้ด้วยผู้บริหารก็ไม่เคยคิดเรื่องนี้ พอเขาไม่ได้คิดผู้ปฏิบัติก็ทำงานตามน้ำ ก็คือแค่ส่งออกอากาศไป มันก็เลยขาดกระบวนการตรงนี้ไป ก็เลยเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของเราค่อนข้างต่ำนี่คือปัญหา นี่คือนโยบายการจัดการที่ไม่มีการวางระบบในเรื่องของการตรวจสอบมาตรฐานรายการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช ผู้จัดการรายการ 7 ว ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการที่มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การผลิตรายการนั้นมีคุณภาพ ว่า

นโยบายเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด นโยบายการบริหารจัดการมีส่วนทำให้การผลิตรายการนั้นมีคุณภาพ เช่น ถ้านโยบายของผู้บริหาร

เน้นหน้าจอก็มีความสวยงามทันสมัย ก็จะต้องทุ่มเทเวลาให้กับการผลิตรายการที่ดีเพื่อให้เมื่อออกอากาศนั้นจะทำให้หน้าจอสวยงามและทันสมัย แต่ถ้านโยบายของผู้บริหารนั้นเน้นปริมาณงานที่ออกมาให้ได้เยอะที่สุดแต่ไม่เน้นถึงคุณภาพ รายการที่ผลิตออกมานั้นก็จะไม่ดีเท่าที่ควรเพราะนโยบายคือเน้นแต่จำนวนงานปริมาณที่มากเกินไป แต่ไม่เน้นถึงคุณภาพ เพราะฉะนั้นนโยบายอะไรที่ตั้งมาจากผู้บริหารก็จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของรายการที่ออกมาหน้าจอ เช่น ถ้าผู้บริหารคนใดที่ไม่เน้นรายการที่มีคุณภาพ ก็จะไม่ให้เบี่ยงงบประมาณใดทั้งสิ้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการของเรา นั่งคุยกับแขกอย่างเดียวในห้องส่ง ไม่ต้องมีการติดต่อ บันทึกจบแล้วจบเลย ไม่ต้องใช้เงินก็ได้ คือนโยบายเป็นอย่างไรเราก็ทำออกมาอย่างนั้น ไม่ต้องคิดถึงงบประมาณเราก็ต้องทำออกมาให้ได้ มันจะดีหรือไม่ดีเมื่อผู้บริหารต้องการเราก็สามารถผลิตขึ้นมาให้ได้ แต่เมื่อผู้บริหารต้องการรายการที่มีคุณภาพแต่ไม่มีงบประมาณ อันนี้เป็นเรื่องที่ยาก อุปสรรคไม่พร้อม ผู้บริหารก็ต้องรับทราบปัญหาในจุดนี้ ดังนั้นนโยบายจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละยุค แต่เชื่อว่า 80% ของผู้บริหารต้องการให้หน้าจอดี เพราะหน้าจอคือหน้าตาของผู้บริหาร (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่านโยบายการบริหารจัดการนั้นสามารถเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยได้ เพราะนโยบายการบริหารนั้นเป็นปัจจัยภายในที่ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในเรื่องต่าง ๆ ได้

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

การนำการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เมื่อนำมาใช้จะมีระบบในเรื่องของตัวชี้วัดต่าง ๆ เข้ามา พอตัวนี้เข้ามาก็จะทำให้เราจะต้องผลิตรายการแบบนี้ จะต้องทำงานแบบนี้ เราจะต้องอะไรหลายอย่างซึ่งมันจะมีเกณฑ์ของมัน พวกนี้มันจะทำให้คุณภาพของเรามากขึ้น เพราะว่ามีตัววัดมาตรฐานของเรา แล้วก็สุดท้าย มันมีระบบการประเมิน ตัวพวกนี้มันจะเน้นเรื่องการประเมินสูงสุด แต่ด้วยความที่เราไม่เคยเอาพวกนี้มาใช้เรายึดอยู่แต่ระบบราชการซึ่งมันก็มีตัวชี้วัด แต่มันเป็นตัวชี้วัดเชิงราชการมันไม่สามารถมาใช้กับสื่อได้ ถ้าทำตรงนี้ได้มันก็เป็นปัจจัยตัวหนึ่ง อีกปัจจัยหนึ่งคือการประเมินตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ การทำวิจัยการเปิดช่องทางให้กับคนดูได้ Feedback กลับมา ถ้าเราทำตรงนี้ ให้เป็นเรื่องปกตินิสัยของเราเลย คือให้ความสำคัญกับเรื่อง Feedback จะทำให้รายการของเราดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสถานีวิทยุโทร

ทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น มีการทำวิจัยน้อยมาก ซึ่งทำในเชิงของตัวชี้วัดในรูปของการวิจัยรายการต่าง ๆ ทำแล้วก็ไม่นำกลับมาปรับอะไร คือเวลาคนทำก็ทำแต่ไม่ได้นำผลนั้นกลับมาให้ผู้ผลิตเลย ผู้ผลิตก็ยังคงผลิตต่อไปแล้วมันถือว่าเวลาที่ต้องทำทุกรายการ ไม่ใช่รายการมีอยู่ 10 รายการ แต่เวลาให้ลงไปทำวิจัยให้เพียงรายการเดียว มันก็ไม่ได้ไปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของคุณภาพรายการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวว่า “สำคัญที่สุดอยู่ที่นโยบาย ถ้านโยบายบอกว่าให้ทำรายการตัวเองให้ดี ทุกคนก็ต้องทำรายการตัวเองให้ดีที่สุด ทีมผู้บริหารสำคัญที่สุด (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉียบขาด ในการบริหารจัดการสถานี บริหารบุคลากรที่ถูกต้อง กล้าตัดสินใจ จุดไหนที่ไม่ดีมีความผิดพลาดต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไข กล้าที่จะโยกย้าย กล้าที่จะพิจารณาความดีความชอบ (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

3. ปัจจัยอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กร **สื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย**

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ต่างเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ทั้งสิ้น โดยปัจจัยหลักที่สำคัญและก่อให้เกิดอุปสรรคด้านอื่น ๆ ตามมา คือ ระบบราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานี และการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรครองลงมา นั้น คือ งบประมาณ และแรงกดดันทางเมือง

ตารางที่ 4.3
แสดงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน
ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเปรียบเทียบระหว่าง
ฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
(เรียงลำดับตามความสำคัญ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|------------------------------|--|--|
| ปัจจัยภายใน 1. ระบบราชการ | 1. ระบบราชการนั้นไม่เอื้อต่อการทำงานสื่อได้อย่างเต็มที่ซึ่งเชื่อมโยงไปในเรื่องของการบริหารงานทั่วไป เรื่องของบุคลากร งบประมาณ และอุปกรณ์ต่าง ๆ | 1. ระบบราชการเป็นปัญหาหลักในการทำงานด้านสื่อสารมวลชน 2. ขาดความคล่องตัวในการทำงาน 3. การจัดสรรงบประมาณในการผลิตรายการนั้นจำกัด 4. มีกฎเกณฑ์ และขั้นตอนมาก |
| 2. งบประมาณ | 1. ได้รับงบประมาณในการผลิตรายการที่จำกัด | 1. ได้รับงบประมาณในการผลิตรายการที่จำกัดไม่เพียงพอต่อการผลิตรายการที่มีคุณภาพ |
| 3. แรงกดดันทางการเมือง | 1. ไม่สามารถผลิตรายการที่เปิดกว้างในการเปิดเวทีให้ทุกฝ่ายสามารถวิพากษ์วิจารณ์ | 1. เมื่อรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายจะมีการเปลี่ยนแปลงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|----------------------------|--|---|
| | | 2. การมีหน้าที่หลักคือการทำตามนโยบายของรัฐบาล การผลิตรายการส่วนใหญ่จึงอยู่ภายใต้กรอบของการเมือง |
| 4. วัฒนธรรมองค์กร | 1. ไม่มีวัฒนธรรมในการคิดร่วมกันคนเก่งกับคนเก่งไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ | 1. ขาดการหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ขาดความร่วมมือ ไม่มีเป้าหมายร่วมกันในองค์กร 2. ไม่มีความคิดในเชิงแข่งขัน ไม่มีความกระตือรือร้น 3. วัฒนธรรมที่อยู่กันอย่างพิน้องจึงไม่มีระบบให้คุณให้โทษ |
| 5. แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ | | 1. จากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเงินเดือนน้อย ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน |
| 6. นโยบายการบริหารจัดการ | | 1. นโยบายการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณ 2. นโยบายการผลิตรายการตามยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว 3. ไม่มีนโยบายในการประเมินคุณภาพรายการ |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|--------------------------|--|---|
| 7. โครงสร้างองค์กร | 1. รูปแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการไม่เอื้อต่อโครงสร้างบริหารสื่อ | 1. การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการไม่เอื้อต่อการผลิตรายการให้เสร็จสมบูรณ์ 2. โครงสร้างองค์กรขาดความยืดหยุ่นและไม่มีการปรับเปลี่ยน |
| 8. แรงกดดันทางกฎหมาย | | 1. การไม่มีโฆษณาทำให้ไม่มีงบประมาณในการผลิตรายการที่มีคุณภาพได้ |
| 9. ความสนใจของผู้รับสาร | 1. งบประมาณไม่เพียงพอในการทำการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการของผู้รับสาร | 1. องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการทำการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการของผู้รับสาร |
| 10. ความสามารถของบุคลากร | 1. บุคลากรขาดความชำนาญในการผลิตรายการ 2. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน | 1. บุคลากรขาดการฝึกอบรมทำให้ขาดความชำนาญในการผลิตรายการ 2. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน |
| 11. เทคโนโลยี | 1. อุปกรณ์บางอย่างมีอายุการใช้งานนานเกินไป อุปกรณ์บางชิ้นอยู่ในสภาพไม่สมบูรณ์ 2. การจัดซื้อ จัดซ่อมอุปกรณ์เป็นไปอย่างล่าช้า ไม่มีความคล่องตัว | 1. อุปกรณ์ถ่ายทำนอกสถานที่ที่มีอายุการใช้งานนาน และมีอุปกรณ์หลายชิ้นทำให้ไม่สะดวกในการเชื่อมต่ออุปกรณ์แต่ละชิ้น 2. มีเทคโนโลยี Virtual Studio ที่ทันสมัยแต่ใช้งานได้ไม่เต็มศักยภาพ เพราะมีขนาด Studio ที่เล็ก และบุคลากร |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ปัจจัย | ฝ่ายบริหาร | พนักงานระดับปฏิบัติการ |
|----------------------|--|--|
| | 3. ขั้นตอนในการจัดหาเทคโนโลยี ไม่ตอบสนองตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้ปฏิบัติ | 3. ขั้นตอนในการจัดหาเทคโนโลยี ไม่ตอบสนองตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้ปฏิบัติ |
| 12. แรงกดดันทางสังคม | - | - |

จากตารางที่ 4.2 แสดงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยแห่งประเทศไทยในแต่ละประเด็น เปรียบเทียบระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1. ระบบราชการ 2.งบประมาณ 3. แรงกดดันทางการเมือง โดยรายละเอียดบทสัมภาษณ์ดังนี้คือ

3.1 ระบบราชการ

เนื่องจากการเป็นระบบราชการนั้นส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ด้วยข้อจำกัดของระบบราชการ จึงทำให้ระบบราชการนั้นเป็นปัญหาหลักที่ทำให้การบริหารงานไม่มีความคล่องตัว การที่จะผลิตรายการให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องออกจากระบบราชการ

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ กล่าวว่า

วันนี้เราบริหารงานควบคู่กันไประหว่างงานข้าราชการกับการบริหารสื่อมันแยกแยะกันไม่ค่อยออก เช่นเรายังต้องไปทำงานในของที่ราชการ ไปประชุมในบทบาทของความเป็นข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์ต่าง ๆ มันยังยึดอยู่กับระเบียบราชการ ทำให้ทุกอย่างในการบริหารงานทั่วไป ไป

ยึดโยงอยู่กับกฎระเบียบของราชการ มันทำให้ไม่เอื้อต่อการทำงานของสื่อได้อย่างเต็มที่ คนก็ถูกแบ่งบทบาทไม่ชัดเจนว่าอะไรคือทำสื่อใครอะไรคือทำราชการไม่รู้ว่าอยู่ในอาชีพของราชการหรือเป็นมืออาชีพในการทำสื่อ อันนี้คือปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและทำให้บุคคลที่ทำงานมันมีสองทิศทางในการเดิน มันทำให้ลดบทบาทการบริหารงานสื่อ (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณไสมอุษา บุรณะเหตุ กล่าวว่

ระบบศูนย์รวมที่เป็นปัญหาคือราชการ โครงสร้าง การบังคับบัญชา สายงานบังคับบัญชา การบรรจุบุคคลเข้าไปตามข้อจำกัดของความเป็นราชการ ตอนนี้เป็นองค์กรสื่อสารมวลชน ที่เป็นภาครัฐบาล ซึ่งไม่เอื้อต่อการเป็นสื่อสารมวลชนเลยแม้แต่นิดเดียว ทั้งความคล่องตัว และงบประมาณในการบริหารในส่วนนี้มันค่อนข้างที่จะน้อย หรือในการผลิตรายการถึงแม้จะมีบุคลากร แต่ในการทำงานแต่ละครั้งก็ใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก สถานภาพของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ถ้าหากอยู่ในรูปของราชการมันไม่เอื้อต่อการผลิตรายการที่มีคุณภาพ ต้องออกจากระบบราชการ (ไสมอุษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

คุณสมชาติ ทศวิล กล่าวว่

ระบบราชการค่อนข้างจะมีกฎเกณฑ์ขั้นตอนมากมาย ไม่ค่อยจะเหมาะกับโทรทัศน์มาก ถ้าหากว่าเปลี่ยนจากระบบราชการไปเป็นทั้งราชการหรือค่อนข้างไปทางธุรกิจ และมีการปฏิบัติงานตามนโยบายจะทำให้อุปสรรคลดลงและสนับสนุนงานทางด้านการผลิตรายการโทรทัศน์นั้นดีขึ้นมากกว่านี้ (สมชาติ ทศวิล, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ ที่กล่าวว่า

ต้องไม่ยึดติดกับระเบียบของราชการซึ่งไม่เอื้อต่อการทำงานทางด้านสื่อ ถ้าเป็นไปได้เราจะต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการที่ไม่อยู่ในรูปแบบราชการร้อยเปอร์เซ็นต์เหมือนที่เป็น อาจจะเป็นข้าราชการแบบพิเศษอย่างที่เราเคยทำคือบริหารแบบ SDU หรือออกนอกระบบราชการมีการบริหารโดยเฉพาะที่ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบกติกาศของราชการแต่อาจจะยังคงภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ “จะต้อง

ออกจากระบบราชการ เพราะว่าการออกจากระบบราชการหรือรัฐบาลสามารถที่จะมาแก้ไขกฎหมายบางตัวของเราได้ กฎหมายในเรื่องของระเบียบเรื่องรายได้

หรือเรื่องอะไรก็ได้แต่ถ้ามาช่วยเราได้ตรงนี้มันจะผ่อนหนักเป็นเบาได้ ถ้าเราหลุดออกจากตรงนี้ได้ อย่างเช่น หลาย ๆ ครั้งที่ เราผ่านมาทุกคนจะรู้ปัญหาว่าการเป็นระบบราชการเป็นปัญหาหลัก ๆ ในการทำงานด้านสื่อ ในแต่ละยุคแต่ละสมัยจึงพยายามจะมีสิ่งที่มาช่วยเหลือเราเพื่อที่จะแก้ไขตรงนี้ แต่ว่ามันยังแก้ไขไม่ได้สักที ยกตัวอย่างเช่น การให้เป็นองค์กรมหาชน นี่ก็คือให้หลุดจากระบบราชการเราจะได้มีความคล่องตัว ไม่ต้องขึ้นกับใคร ไม่ต้องรับคำสั่งจากรัฐมนตรี หรือกรมประชาสัมพันธ์ แล้วเราก็ทำงานด้านสื่ออย่างเต็มที่ (พิทชนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

3.2 งบประมาณ

ในเรื่องงบประมาณนั้น ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เพราะในการผลิตรายการให้มีคุณภาพขึ้นมาได้ในแต่ละรายการนั้น จะต้องใช้งบประมาณในการผลิตสูง แต่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ได้รับงบประมาณที่จำกัดจากกรมประชาสัมพันธ์

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ กล่าวว่า

ด้านงบประมาณเราใช้งบประมาณของราชการเป็นหลักในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นงบประมาณที่จะใช้ในภารกิจพื้นฐานหรืองบประมาณที่ใช้ในการผลิตรายการ ในส่วนที่จะหารายได้เพิ่ม ก็เพียงพอให้เพียงพอต่อการผลิตในระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะนโยบายของเราไม่ใช่สถานีเพื่อการค้า บวกกับข้อจำกัดที่เราไม่สามารถมีโฆษณาที่เป็นธุรกิจได้ เราจึงไม่มีรายได้เพียงพอที่จะมาผลิตรายการให้มีคุณภาพ รายการถูกกำหนดด้วยข้อจำกัดในวงเงินของการผลิต การผลิตรายการจึงเป็นไปตามปริมาณงบประมาณที่ได้รับ ดังนั้นในการพัฒนาให้มีคุณภาพงบประมาณจึงเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้เราไม่สามารถผลิตรายการที่มีคุณภาพได้ (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

คุณสุริยงค์ หุณฑสาร กล่าวว่า “งบประมาณ เป็นเรื่องสำคัญมาก งบประมาณมีส่วนทำให้รายการประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ” (สุริยงค์ หุณฑสาร, สัมภาษณ์)

คุณณิรมรัตน์ แก้วทองนงค์ กล่าวว่า

อย่างที่รู้กันอยู่งบประมาณน้อยมาก เราถูกจำกัดด้วยงบประมาณ เพราะว่าแต่ละปีที่เราได้จัดสรรงบประมาณในแต่ละรายการค่อนข้างน้อย เราโฆษณาไม่ได้ เราต้องใช้เงินที่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย นั่นก็เป็นเรื่องของกฎระเบียบใน

เรื่องของการเบิกจ่ายด้วย บางครั้งกฎระเบียบได้ตั้งไว้ในงบประมาณที่ต่ำ จึงไม่สามารถที่จะเชิญคนนอกหรือว่าขอให้คนนอกมีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติงานของเราได้บ่อยนัก ดังนั้น บางอย่างก็ต้องทำเอง คุณภาพจึงดูไม่เท่าเทียมคนอื่นนัก อย่างเช่น ฉาก เป็นต้น ถ้าเป็นช่องอื่นอาจมีเงินเป็นแสนได้ แต่เรามีเงินแค่ห้าหมื่น ระดับหมื่น ก็เลยทำได้เท่าที่เป็นระดับหมื่น ก็ต้องทำให้ได้ งบประมาณน้อย บางอย่างทำไปก่อนแล้วค่อยเบิก หรือบางอย่างเราต้องการจะคิดให้งานออกมาดีระดับมืออาชีพเราคิดได้ เราทำได้ แต่เราไม่สามารถอนุมัติงบประมาณเหล่านั้นออกมาได้ งบประมาณเป็นสิ่งเกื้อหนุนที่สำคัญ ถ้ามีงบประมาณมารองรับสิ่งที่คิดได้ก็เชื่อว่าจะสามารถทำได้ ก็สามารถทำให้อะไรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ อยู่ที่ผู้บริหารต้องเข้าใจ เมื่องบประมาณมีเพียงพอ ที่จะคิดให้มีคุณภาพหรือมีความทันสมัย ก้าวทันคู่แข่งได้ การครีเอทีฟก็จะเกิด เพราะทุกวันนี้ คิดในระดับของให้อยู่ภายในเงิน เงินร้อยบาทกับเงินหนึ่งหมื่นมันต่างกัน เราได้คิดในระดับเงินหนึ่งร้อยเสมอ เราไม่เคยมีโอกาสได้คิดในระดับเงินหมื่น เงินล้าน ดังนั้น ถ้าเรามีโอกาส เราก็จะคิดได้กว้างขึ้น แล้วก็มีการพัฒนาที่จะคิดอะไรได้มากขึ้น ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นสิ่งสำคัญ (ถนิมรัตน์ แก้วทองค์, สัมภาษณ์)

3.3 แรงกดดันทางการเมือง

แรงกดดันทางการเมืองนั้น เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ผู้ให้ข้อมูลคิดว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เพราะสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น เป็นสื่อของรัฐบาล การบริหารงานโทรทัศน์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น มีการเปลี่ยนแปลงตามการเมืองสูง เมื่อรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายต่าง ๆ ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงตาม ทำให้มีผลกระทบในแง่ของการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

เมื่อเปลี่ยนรัฐบาลก็ ก็เปลี่ยนนโยบายที่ เวลาที่เราทำอะไรสักอย่างหนึ่งตามรัฐบาลชุดนี้ เขาจะมีนโยบายมา หนึ่ง สอง สาม ให้เราทำ แล้วก็ผลักดันเราเต็มที่ พอเราทำไปการเมืองมันปรับเปลี่ยน มันไม่ค่อยครบเทอม พอมันมีการเปลี่ยนที่เขาก็จะเปลี่ยน จะไม่ค่อยต่อเนื่อง เขาก็จะยกเลิกในสิ่งที่รัฐบาลที่แล้วทำไว้ มันก็เลยไม่ทำให้เราได้รับการพัฒนาจริง ๆ จัง ๆ สักที กำลังจะพัฒนาจากรัฐบาลนี้ พอเปลี่ยนที่

ก็มาปรับวิธีการใหม่ มันทำให้เราต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่เสมอ ไม่เคยมาเป็นบันได
ขั้นที่ หนึ่ง แล้วมาสอง มาสามไม่เคยมีมันทำให้การที่เราทำงานมาตลอด 20 ปี มัน
เปลี่ยนมาหลายยุค นโยบายก็จะมีเปลี่ยนแปลงตลอดไม่ต่อเนื่อง ทำให้ไม่
พัฒนา (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

คุณกาญจนา ไชยสถิตยวานิช กล่าวว่

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย นั้นมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเมืองมาก และม
ความกดดันมากเพราะบางครั้งก็เป็นการตีกรอบให้เรา ถ้าคุณหนีออกจากกรอบนี้
ก็แปลว่าคุณขัดแย้ง ไม่อยู่ในกรอบที่เขาวางไว้ให้ เราไม่สามารถเลี่ยงได้เพราะเป็น
โทรทัศน์ของรัฐบาล หน้าหลักคือต้องทำตามนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้ว รายการ
ต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบของการเมืองส่วนใหญ่จะเป็นรายการ Talk Show (รายการ
สนทนา)⁵ ซึ่งคุณไม่สามารถจะวิจารณ์รัฐบาลได้ หรือในการผลิตรายการใด ๆ ก็ตาม
คุณไม่สามารถจะให้เกิดผลกระทบต่อรัฐบาลในแง่ลบได้ หรือแม้กระทั่งคนที่เป
ฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาลก็ไม่สามารถจะมาออกโทรทัศน์ช่องนี้ได้ ก็จะกลายเป็น
เหมือนกับการรับรู้ข่าวสารด้านเดียว (กาญจนา ไชยสถิตยวานิช, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ คุณสุริยงค์ หุณฑุสสาร ที่กล่าวว่า

ในด้านการผลิตรายการที่มีคุณภาพ บางที่เราคิดอยากสร้างรายการที่ดี สามารถ
เปิดเวทีให้กับทุกฝ่าย เป็นลักษณะรายการที่เปิดกว้าง ถกเถียงกันได้ ไม่แยกข้าง
ทำรายการที่อาจมีการวิพากษ์วิจารณ์ฝ่ายรัฐบ้าง หรือฝ่ายค้านบ้าง ถ้าลักษณะ
เป็นแบบนี้ มันเป็นเรื่องที่โยงกับคุณภาพรายการ (สุริยงค์ หุณฑุสสาร, สัมภาษณ์)

3.4 วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะ
ครอบคลุมการประพฤติและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจร่วมกัน

⁵ เป็นรายการที่มีผู้ร่วมรายการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมสนทนาในประเด็นใดที่เป็นที่น่า
สนใจในขณะนั้น โดยมีผู้ดำเนินการเป็นผู้นำการสนทนาเชื่อมโยงประเด็นควบคุมการสนทนาให้
เป็นไปด้วยดี

วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างประโยชน์หรือทำให้เกิดจุดอ่อนขึ้นแก่องค์กรได้ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

วัฒนธรรมองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยนั้น ค่อนข้างจะเป็นวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีความซับซ้อน และไม่มีวัฒนธรรมหลักที่คนในองค์กรส่วนใหญ่รับรู้ ยอมรับ และเข้าใจร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย มีลักษณะดังนี้

การมีวัฒนธรรมที่หลากหลาย

การมีวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากไม่มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความรักในองค์กรและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

คุณไสมอุษา บุรณะเหตุ กล่าวว่

เมื่อมองในภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ขาดการหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเริ่มจากการรับคนเข้าทำงานนั้น ไม่มีมาตรฐานในการรับคนเข้าทำงาน ไม่มีการกำหนดคนที่จะเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่ง เช่น ครีเอทีฟ ผู้จัดการรายการ พนักงานควบคุมการออกอากาศ แล้วกลับมาย้อนดูคนที่อยู่ตรงนี้ก็กับวุฒิการศึกษากับตำแหน่งงานว่ามีการสอดคล้องกันหรือไม่ นอกจากนี้เมื่อเข้ามาทำงานแล้วองค์กรไม่ได้มีการจัดการอบรมให้กับพนักงานเลย (ไสมอุษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ ที่ได้กล่าวไว้ว่า

วัฒนธรรมองค์กรของเรานั้น เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน มีความแตกแยกกัน ซึ่งเกิดจากการที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน คือ เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในหน้าจอโทรทัศน์ ไม่ว่าจะเป็นรายการหรืออะไรต่าง ๆ ถ้ามันออกมาดี มันก็คือของพวกเราทั้งหมด ฉะนั้นเราจะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ แต่ต้องใช้เวลาเพื่อให้ทุกคนมองเป้าหมายร่วมกัน มีความตั้งใจในการพัฒนาร่วมกัน ทุกคนจะมีความเสียสละทุ่มเท (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

คุณสุริยงค์ หุณทสาร กล่าวว่

วันนี้เป็นเรื่องแปลก ที่เกิดขึ้นคือว่า เราไม่ค่อยมีคนทีคิดร่วมกัน เช่น ครีเอทีฟแต่ละคนคิดงานของใครของมัน งานมี 7 ชิ้น ครีเอทีฟมี 7 คน กลายเป็นว่าครีเอทีฟของการผลิตรายการมันอยู่ที่รายการใครรายการมัน ถ้าเป็นเอกชนคิดร่วมกัน แต่เมื่อวัฒนธรรมในการคิดร่วมกันไม่มี ผมมองว่าเป็นจุดอ่อนของการผลิต โอกาสที่ครีเอทีฟของแต่ละส่วนในการผลิตรายการที่ดี คิดร่วมกันมีน้อยมาก วันนี้ที่มีคนเก่งแต่

บางครั้งในหลายเรื่อง คนเก่งกับคนเก่งเจอกันทำงานด้วยกันไม่ได้ เป็นเรื่องแปลกที่จะต้องแก้ คือต้องระดมสิ่งที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคน แล้วมารวมกัน มาผนึกกำลังกันแล้วก็สร้างชิ้นงานออกไป (สุริยงค์ หุณหงส์, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ คุณณิรมรัตน์ แก้วทองค์ ที่กล่าวว่า

วัฒนธรรมองค์กรของเราเหมือนมันมีธรรมชาติที่ค่อนข้างจะซับซ้อน คือการทำงานของเราไม่มีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เราต้องการไปเพื่ออะไร เพื่อเป็นหนึ่งในลักษณะที่เป็นที่ขึ้นชอบชื่นชมของประชาชน เราไม่เคยเดินไปถึงจุดตรงนั้นเพราะนโยบายการจัดการของเรา เราไม่ได้มีภาพชัดตรงนั้น ไม่มีใจที่จะเดินไปในเส้นทางเดียวกัน ดังนั้นลักษณะของการทำงานของเรา คิดว่าแต่ละส่วนปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดแต่อยู่ในส่วนของตัวเองและเมื่อมีการทำงานอะไรที่ต้องมีการทำงานร่วมกันทุกคนก็จะทำหน้าที่ในส่วนของตัวเองเท่านั้น ดังนั้นจึงเหมือนกับไม่ประสานกันไม่ร่วมมือกันเพื่อให้เป็นไปในภาพลักษณ์ของงานที่ดีที่สุด ถ้าสามารถสอดรับและเป็นวัฒนธรรมองค์กรการทำงานให้กลมกลืนกันได้ทุกอย่างจะทำให้การทำงานสมบูรณ์แบบมากกว่านี้ คล่องตัวมากกว่านี้ แต่บางครั้งอาจเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นหนึ่งเดียว งานจึงออกมาก็ได้ระดับหนึ่ง แต่เมื่อไหร่ที่เรามีเป้าหมายที่ชัดเจนมีใจที่ไปทางเดียวกันได้ มันก็น่าจะดีกว่านี้ ถ้าถามว่าคนที่มีความสามารถใหม่ทุกคนมีความสามารถกันคนละจุด ดังนั้นถ้าเป็นไปได้เราสามารถทำงานร่วมกันได้มากกว่านี้มันก็น่าจะดีกว่านี้ (ณิรมรัตน์ แก้วทองค์, สัมภาษณ์)

การเป็นระบบราชการ

จากการที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้นเป็นระบบราชการ มีลักษณะของการรับเงินเดือนตายตัวโดยเฉพาะลูกจ้างที่เป็นผู้ผลิตรายการส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนที่คงที่ไม่ว่าจะทำงานกี่ปีเงินเดือนก็จะเท่าเดิม หรือข้าราชการที่ดูแลรายการ เงินเดือนก็จะขึ้นไปตามลำดับ ไม่มีผลตอบแทนกับคนที่ทำงานดี ทำงานตั้งใจ มีการพัฒนา หรือการสร้างสรรค์ออกแบบรายการใหม่ ๆ ทำให้ไม่มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดในเชิงแข่งขัน

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

องค์กรของเราเป็นระบบราชการ จึงไม่มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดในเชิงแข่งขันเลย และในลักษณะของนโยบายที่บอกว่าเราไม่ต้องไปแข่งขันกับใคร เราเป็นรายการที่เป็นลักษณะของทีวีสาธารณะ หรือเป็นรายการเพื่อการศึกษาศึกษา ประชาสัมพันธ์ หน่วยงานของรัฐ ไม่ต้องแข่งขัน มันทำให้ตั้งแต่คำพูดของผู้บริหาร มาสู่เรื่องของระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ มันไม่เคยมีปัจจัยอะไรที่จะไปกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่

คิดแข่งขัน เขาก็เลยทำงานวันต่อวัน ซึ่งมันก็เลยกลายเป็นเหมือนหน่วยราชการอื่น ๆ แต่ในเชิงของโทรทัศน์นั้นไม่ได้ ต้องมีการปรับตัว ต้องมีการคิดในเรื่องของเทคโนโลยีที่มันก้าวกระโดดไปแล้ว ความคิดในเรื่องของรายการที่มันต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา แต่ถามว่าเราทำงานมาตลอด 10-20 ปี รายการเราไม่ค่อยปรับเปลี่ยนด้วยมันก็สอดคล้องกลับไปว่ามันไม่มีการประเมินคุณภาพรายการด้วยแล้วเราก็ไม่เคยคิดแข่งขันด้วย เช่นสถานีโทรทัศน์อื่นนั้นเขามีรายการแบบนี้เหมือนที่สถานีเรามีแต่เขาทำรูปแบบน่าสนใจกว่า แต่เราก็ไม่ได้ปรับ เพราะว่าด้วยเงินงบประมาณ ด้วยข้อจำกัดหลาย ๆ อย่าง ที่ทำให้เราทำรายการออกไปในลักษณะที่พื้น ๆ งบประมาณน้อยทำได้แค่นั้นแค่นั้น นี่ก็คือเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่คิดแข่งขัน (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

ในขณะที่ คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวในประเด็นเดียวกันนี้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่ ถูกหล่อหลอมไปด้วยคนที่ทำงานไปเรื่อย ๆ ทำงานไปวัน ๆ ไม่มีความกระตือรือร้น รวมทั้งไม่มีการแข่งขัน” (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

การทำงานในลักษณะอยู่กันอย่างพี่น้อง

อย่างไรก็ตาม จากการที่วัฒนธรรมองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้นมีการทำงานในลักษณะที่เรียกได้ว่าอยู่กันอย่างพี่น้อง มีความอะลุ่มอล่วยกัน จึงทำให้มีทั้งข้อดี ข้อเสียในการปฏิบัติงาน

ข้อดี คือ มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลเพื่อให้การทำงานนั้นมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งการรอคำสั่งเพื่อจะทำตามขั้นตอนของระบบราชการนั้น อาจทำให้รายการโทรทัศน์ที่มีความเร่งด่วน ไม่สามารถผลิตรายการเพื่อออกอากาศได้ทันเวลา

คุณถนิมรัตน์ แก้วทรวงศ์ กล่าวว่า

เรามักจะถูกไต่ถามที่กะทันหัน แล้วไม่มีโอกาสได้ปรึกษาหารือและได้นั่งพูดคุยกัน หรือมีเวลาล่วงหน้ามากนัก การทำงานก็จะแยกกันทำและอาจมีบ้างที่ช่วยเหลือกันได้ทันและผลงานก็ออกมาดี เช่น ผู้ผลิตรายการขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่กราฟิก ให้จัดทำกราฟิกเพื่อให้รายการนั้นออกอากาศได้ทันเวลา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่สามารถช่วยเหลือกันได้ ทำให้รายการที่ผลิตออกมานั้นมีรูปแบบ เนื้อหารายการ และกราฟิกที่สวยงาม รวมทั้งออกอากาศได้ทันเวลา (ถนิมรัตน์ แก้วทรวงศ์, สัมภาษณ์)

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ กล่าวว่า “บางครั้งการทำงานในระบบราชการก็ต้องอาศัยการประสานงานส่วนตัว ความไว้วางใจ เชื้อติดกันในการประสานงานในองค์กร ในระดับบุคคลมากขึ้นถึงจะสามารถทำงานได้” (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

ข้อเสีย คือ การที่ไม่มีระบบให้คุณให้โทษ การทำงานผิดพลาดนั้นจึงไม่มีการลงโทษ และด้วยวัฒนธรรมที่ไม่มีกรให้คุณให้โทษนี้ จึงทำให้พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คุณโสมอุษา บุรณะเหตุ กล่าวว่า

วัฒนธรรมในองค์กรที่สะสมกันมานานคือการอยู่กันอย่างพื้นอง อยู่กันอย่างอะลุ่มอล่วย ซึ่งระบบราชการนั้นออกยากอยู่แล้ว มันก็เลยทำให้ไม่มีการพิจารณาให้คุณ ให้โทษ เช่น การออกอากาศ ตัดกล่องผิด ผู้กำกับสั่งผิด ใสตัวหนังสือผิด ก็ไม่มีการนำมาประเมินกันไม่มีการย้อนกลับไปดูว่าผิดอะไรบ้าง คือผิดแล้วปล่อยเลย ฉะนั้นจึงสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพงานที่ออกมาไม่ดีและไม่มีการปรับปรุง (โสมอุษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ไม่มีระบบให้คุณให้โทษ คือการที่เราออกอากาศข่าวไม่ผลิตรายการส่งซ้ำ ๆ ก็ไม่มีใครว่า การทำผิดทำอะไรออกไปนั้นไม่มีระบบที่จะมาบอกว่าต้องโดนปรับเงินเดือน ต้องโดนลดขั้นหรืออะไรแบบนี้ หรือทำดีก็ไม่เคยจะมีอะไรที่จะมาทำให้เขารู้สึกว่าชื่นใจทำให้เขาขยันขึ้น มันขาดระบบตรงนี้ ขาดแรงจูงใจมันจึงเชื่อมต่อไปสู่ว่ามันทำให้เขาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

3.5 แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ

จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ สามารถแบ่งผลกระทบออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

ระดับองค์กร

ในระดับองค์กรจะมีผลกระทบในด้านเศรษฐกิจค่อนข้างน้อยเพราะจุดประสงค์ในการก่อตั้งที่ไม่ได้เป็นสถานีเพื่อการค้า ซึ่งต่างจากสถานีโทรทัศน์อื่น ที่เข้าไปสู่ระบบทุน มีรายได้และอยู่ได้จากการโฆษณาทำให้ผลกระทบในเรื่องของเศรษฐกิจนั้นมีมากกว่า

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ในส่วนขององค์กร สื่อมวลชนทุกช่องเข้าสู่ระบบทุนแล้ว มีรายได้และอยู่ได้จากการโฆษณา ทำให้เรื่องของเศรษฐกิจมีผลกระทบแน่นอน กับเราเองก็มีแต่มันจะกระทบค่อนข้างน้อยในแง่ที่ว่าของเราถูกเรื่องของจุดประสงค์ในการก่อตั้งเป็นตัวกัน ปราบกฎการณ์ข้างนอก เศรษฐกิจข้างนอกว่าเขาไปถึงไหน มันปิดกันตรงนี้ไว้ระดับหนึ่ง มันก็เลยทำให้เรื่องของเศรษฐกิจมากระทบเรา แต่ไม่ถึงกับกระทบมากเท่ากับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ คุณโสเมธูษา บุญระเหตุ ที่กล่าวว่า

ถ้าย้อนกลับไปดู สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยงบประมาณที่ได้ ก็ไม่เคยได้เพิ่ม จึงไม่มีผล ซึ่งมันมีความจำเป็นต้องเพิ่ม การที่เราได้งบประมาณมากหรือน้อยไม่เกี่ยว อยู่ที่นโยบายของรัฐบาล เพราะเราไม่ใช่ทีวีเพื่อการค้า ถามว่าเกี่ยวกับเศรษฐกิจใหม่ ไม่ใช่เพราะงบประมาณรายจ่ายค่อนข้างคงที่อยู่แล้ว แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจจึงไม่มีผลต่อการบริหารงานของเรา (โสเมธูษา บุญระเหตุ, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ กล่าวว่า

ในภาพรวมของประเทศสถานีของเราจะมีผลกระทบในด้านเศรษฐกิจน้อย เพราะถึงแม้เศรษฐกิจจะดี งบประมาณก็ไม่เพิ่มขึ้น (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

ระดับของบุคลากร

เนื่องจากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ใช้ระบบเงินเดือนของราชการ ทำให้ในระดับของผู้ปฏิบัตินั้น มีผลกระทบในด้านเศรษฐกิจค่อนข้างสูง

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ในส่วนของระดับคนทำงานมีผลกระทบค่อนข้างสูง เพราะว่าลักษณะของสื่อมวลชนด้วยกันที่อื่นเงินเดือนสูง แต่ของเราด้วยการใช้ตัวระบบเงินเดือนของราชการมันทำให้เราโดยเฉพาะลูกจ้างเงินเดือนไม่เคยขึ้น มันทำให้คนอื่นก็ขึ้นไปเรื่อย ๆ ด้วยความสามารถ แต่ของเรามีความสามารถหรือไม่ก็มีเงินเดือนเท่านี้ ข้าวของเครื่องใช้ราคาสูงขึ้นเท่าไร เขาก็เงินเดือนเท่านี้ อันนี้คือผลกระทบที่จะทำให้มีผลต่อการทำงาน มีผลต่อจิตใจของคนทำงาน เพราะว่าเขาไม่ได้รับการใส่ใจในเรื่องของเศรษฐกิจที่เขียบตัวสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่สิ่งที่เขาได้รับก็ยังคงเดิม ซึ่งกว่าจะยับยั้งตัวตามเขาก็ขึ้นหนีไปอีก มันก็ทำให้เรื่องของเศรษฐกิจมีผลต่อเจ้าหน้าที่ มันทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องคือเรื่องของสมองไหล เขาก็จะต้องหนีความบีบคั้น หนีตรงนี้ออกไปเพื่อไปหาที่ใหม่ซึ่งดีกว่า แล้วส่วนของเราก็จะได้รับคนใหม่ ๆ มาซึ่งก็ต้องมาฝึกกัน

ใหม่ ยอมรับในเงินเดือนเท่านี้ พอเก่งก็หนีไปอีก ตรงนี้คือเศรษฐกิจที่มีผลต่อระดับ
 ตัวเงินของลูกจ้างหรือแม้กระทั่งข้าราชการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)
 คุณณิรมรัตน์ แก้วทองค์ กล่าวว่า

เศรษฐกิจค่อนข้างมีผลมาก การดำรงชีวิตต่าง ๆ ของการทำงาน เชื่อว่าการทำงาน
 ค่อนข้างทัดเทียมกับที่อื่น ๆ มีความหนักหนาสาหัสเท่าเทียมกับคนอื่น บางทีอาจ
 จะหนักกว่าเนื่องจากว่าเรามีการสนับสนุนในเรื่องเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ น้อย ดังนั้น ทุกคน
 ทำเองและทำเต็มที่ทุกจุด ความคาดหวังในเรื่องของการดำรงชีวิตที่ดีกว่านี้มันมี
 ผลมาก บางครั้งในการทำงานก็เลยทำให้รู้สึกท้อแท้ไปเหมือนกัน คือระดับการ
 ทำงานในสถานที่มีหลายระดับ มีทั้งข้าราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้าง
 ชั่วคราว ซึ่งแต่ละฐานของผู้ปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกันเลย ดังนั้น ข้าราชการอาจจะ
 อยู่อย่างปลอดภัย ความคิดต่าง ๆ ก็ค่อนข้างจะไม่มี ความกังวลในเรื่องของ
 เศรษฐกิจแล้ว คือยังก็ปลอดภัยและเติบโตในเรื่องหน้าที่การงาน แต่ในระดับ
 ของลูกจ้างซึ่งถือได้ว่าเป็นฐานของผู้ปฏิบัติงานที่เยอะที่สุดในที่นี้ ค่อนข้างจะมีความ
 ความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงของการดำรงชีวิตอยู่เยอะเพราะว่าที่นี่ไม่ได้มี
 ความมั่นคง ชัดเจนหรือว่าการสนับสนุนในเรื่องของเงินตรงนี้มากนัก การปรับขึ้น
 หรืออะไรต่าง ๆ ก็ค่อนข้างน้อย เรื่องนี้ก็มีผลกับการทำงานเหมือนกันเพราะว่าการ
 ทำงานค่อนข้างหนักแต่ค่าตอบแทนมันไม่ได้ตามงานเลย (ณิรมรัตน์ แก้วทองค์,
 สัมภาษณ์)

คุณสรศักดิ์ ประสพทรัพย์ กล่าวว่า “ในด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลกระทบมาก ลูกจ้างของ
 กรมประชาสัมพันธ์ ไม่มีโอกาสที่จะเห็นรายได้เพิ่ม ค่าตอบแทนควรจะต้องดีขึ้นเป็นลำดับถ้าทำงานได้
 มีโบนัส ซึ่งที่นี่โบนัสก็ไม่มี ทำให้แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับเดิม ไม่มีแรงจูงใจในการ
 ทำงาน” (สรศักดิ์ ประสพทรัพย์, สัมภาษณ์)

คุณสุริยงค์ นุณทสาร กล่าวว่า

ในแง่ของงบประมาณ ในแต่ละปีสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยได้รับงบ
 งบประมาณในการทำรายการในแต่ละรายการน้อยมาก เรียกได้ว่าเป็นงบประมาณที่
 ขาดแคลน การทำรายการโทรทัศน์ให้มีคุณภาพในแต่ละรายการมันมีต้นทุนการผลิต
 ต้นทุนการผลิตนั้นรัฐก็ไม่รองรับมากมายนัก ทุกวันนี้งบประมาณขาดแคลน
 ขาดทุกจุดเลยในการทำรายการให้มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นการจะเรียกร้องรายการ
 ที่ดีมีคุณภาพสูง ๆ ที่ดูดี โดยที่เราผลิตเองนั้นมันยาก (สุริยงค์ นุณทสาร, สัมภาษณ์)

3.6 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยนั้น มีโครงสร้างที่คล้ายกับสถานีวิทยุโทรทัศนของอื่น ๆ คือมีส่วนจัดรายการ ส่วนผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบริหาร แต่โครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการแบ่งเป็นส่วนงานเท่านั้น การเป็นสื่อของรัฐคือโครงสร้างระดับใหญ่ เป็นองค์กรของรัฐที่มีระบบบริหารแบบระบบราชการ ในส่วนของโครงสร้างองค์กรนี้ ผู้ให้ข้อมูลนั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป 2 ลักษณะคือ

โครงสร้างองค์กรมีผลกระทบต่อการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสาธารณะ

เนื่องจากโครงสร้างนั้นเป็นโครงสร้างของรัฐที่มีระบบบริหารแบบระบบราชการที่ไม่เอื้อต่อโครงสร้างบริหารสื่อ ทำให้ผู้ผลิตรายการมีความเห็นว่า การมีโครงสร้างที่ใหญ่และซับซ้อนนั้น ทำให้มีข้อจำกัดมาก การเป็นระบบราชการกับการทำงานในลักษณะของสื่อมวลชนไม่สามารถไปด้วยกันได้ เพราะระบบราชการมีข้อจำกัดในเรื่องการเบิกจ่าย เรื่องรายได้ และในการทำอะไรสักอย่างหนึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน ซึ่งตรงข้ามกับการทำงานในลักษณะของสื่อที่ควรจะเป็นเบ็ดเสร็จอยู่ในตัว

คุณทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์ ผู้อำนวยการส่วนผลิตรายการ ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรว่า โครงสร้างที่เป็นอยู่ปัจจุบันเป็นโครงสร้างของระบบราชการที่ไม่เอื้อต่อโครงสร้างบริหารสื่อ จะเห็นชัดว่าถ้าการบริหารโครงสร้างในรูปของแนวระนาบ ก็ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในระบบราชการเป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่ถ้ามาดูโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้มันจะต้องเต็มไปด้วยการประสานงาน การติดต่อกัน การสั่งการไม่มีความคล่องตัว ถ้าบริหารสื่อมันจะต้องมีเรื่องของการบริหารแนวตั้ง ซึ่งสั่งการไปเพื่อให้ชิ้นงานมาปรากฏบนหน้าจอ เป็นคำสั่ง เป็นวิธีการทำงานที่เป็นเชิงแนวตั้งที่รับคำสั่งแล้วให้เป็นไปตามนั้น ตามที่ครีเอทีฟกระจาย โปรดิวเซอร์กระจาย เพื่อส่งต่อไประดับนั้น ทีมงานที่ผลิตรายการมันจะเป็นไปตามที่วางที่กำหนดไว้ เรื่องของแนวคิดคำสั่งเด็ดขาดจะอยู่ที่โปรดิวเซอร์เท่านั้น แต่ทุกวันนี้เราต้องยึดระบบราชการตรงที่ถูกกำหนดมาด้วยกรอบระดับชั้นอยู่แล้ว ฉะนั้นนโยบายและมาตรการวันนี้ยังเป็นเรื่องของตามขั้นตอนการสั่งการแบบราชการอยู่ ถ้านโยบายบริหารจัดการออกมาในรูปของคณะกรรมการบริหาร ภายใต้ที่ยังทำภารกิจเดิมอยู่การบริหารจัดการแบบใหม่ให้คล่องตัวจากการทำสื่อ ก็น่าจะทำให้ภาพราชการดีขึ้น แน่นนอน (ทินรัตน์ สัจจาพิทักษ์, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับ คุณณิรมรัตน์ แก้วทองค์ ผู้จัดการรายการ 5 สังกัดส่วนผลิตรายการ ที่เห็นว่าโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างที่ใหญ่ทำให้การผลิตรายการโทรทัศน์นั้นขาดความคล่องตัว โดยกล่าวว่า

โครงสร้างของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยใหญ่เกินไป หมายความว่าความวุ่นวายที่เป็นลักษณะโปรดักชั่น มันควรจะจบและเบ็ดเสร็จในลักษณะที่ไม่ใหญ่มากเพราะการตัดสินใจจะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและชัดเจน โดยผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน แต่ว่าโครงสร้างของเรามีลักษณะที่ใหญ่เกินไป มีผู้บริหารสูงสุด รองลงมา รองลงมาและรองลงมา อีกหลายชั้น เมื่อเกิดปัญหาอะไรขึ้นมา เมื่อต้องตัดสินใจหรืออะไรก็ตาม จะต้องเหมือนกับบนสู่ล่าง จากล่างต้องย้อนกลับขึ้นไปสู่บนอีกครั้งเพื่อที่จะหาคำตอบและข้อสรุปก่อนและถึงจะส่งกลับมาอีก ซึ่งงานแบบนี้ไม่สามารถรอเวลาได้ โดยส่วนใหญ่เราจะมีปัญหาเรื่องการย้อนไปย้อนมาและโดยเฉพาะอย่างยิ่งมันเป็นโครงสร้างของระบบราชการ จะต้องมียี่สิบ มีเรื่องของงบประมาณ เรื่องของอะไรหลาย ๆ อย่างที่ทำให้การทำงานนั้นค่อนข้างติดขัด ซึ่งคิดว่ามันขัดแย้งกันอยู่ (ณิรมรัตน์ แก้วทองค์, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ ผู้จัดการรายการ 7 หัวหน้ากลุ่มงานถ่ายทอดสด สังกัดส่วนผลิตรายการ กล่าวว่า “การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการ บางส่วนที่เป็นส่วนปลีกย่อยลงมา มันไม่เอื้ออำนวยกับการที่จะทำให้การผลิตรายการเสร็จสมบูรณ์ และระบบราชการก็ไม่สามารถทำงานโดยลัดชั้นตอนได้เพราะอาจเกิดความผิดพลาด ผิดระเบียบ” (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ นักประชาสัมพันธ์ 6 ว สังกัดส่วนผลิตรายการ ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กร ที่ใช้มาเป็นเวลานานและขาดความยืดหยุ่น ทำให้มีผลกระทบต่อการผลิตรายการที่มีคุณภาพว่า

โครงสร้างองค์กรที่มันจำกัดในหลายชั้นหลายซ้อน มีการแบ่งเป็นส่วนเป็นฝ่าย ซึ่งใช้มาเป็นเวลานาน เมื่อใช้มาเป็นเวลานานมันขาดการยืดหยุ่น สังคมเขาไปถึงไหน แต่โครงสร้างเราก็มีเท่าเดิมไม่ได้ปรับไม่ได้เปลี่ยน ตัวอย่างเช่น ส่วนผลิตเองเรามีแต่คนที่ทำหน้าที่ของผลิต เป็นโปรดิวเซอร์ เป็นครีเอทีฟ แต่จริง ๆ แล้ว การผลิตรายการไม่ใช่จะต้องใช้คนเฉพาะของกลุ่มพวกครีเอทีฟอย่างเดียว มันจะต้องมีหน่วยงานสนับสนุน อย่างเช่น คุณจะต้องทำการวิเคราะห์ผู้ชมรายการ ซึ่งตัวผู้ผลิตรายการไม่ได้มีความสามารถในการวิเคราะห์ เพราะว่าโดยงานผลิต ที่นี่โปรดิวเซอร์คนเดียวทำหลายเรื่องมาก เบ็ดเสร็จอยู่ในตัวคน ๆ เดียว ถ้าเทียบกับเอกชนมันต่างกันมาก ในรายการเดียวโปรดิวเซอร์มีอยู่ 3-5 คน แล้วโปรดิวเซอร์จะทำหน้าที่เฉพาะ

ของตัว ไม่ต้องไปเขียนบท ไม่ต้องไปประสานงาน ไม่ต้องไปติดต่อแต่ของเราทั้งหมด เขาก็เลยไม่มีโอกาสที่จะไปวิเคราะห์ลูกค้ากันว่าความสนใจในปัจจุบันของรายการเป็นแบบไหน จึงทำรายการโดยที่ไม่วิเคราะห์ เอาความต้องการหรือข้อจำกัดเรามีเท่านี้ เราทำได้เท่านี้ โดยงบประมาณเท่านี้เราก็ทำไปโดยที่ไม่ได้สนใจว่าสังคมข้างนอกเขาเป็นอย่างไร นี่คือลักษณะของข้อจำกัดทำให้มีผลต่อผลิตรายการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีความคิดเห็นว่าโครงสร้างองค์กรนั้นไม่มีผลกระทบต่อการบริหารการผลิตรายการ การผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรในโครงสร้างนั้น

คุณสุริยงค์ หุณฑุสสาร ผู้อำนวยการส่วนจัดและควบคุมรายการ รักษาราชการ ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กล่าวว่า

การวางโครงสร้างองค์กรนั้น มีการวางโครงสร้างคล้ายกับสถานีโทรทัศน์ช่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เช่น มีฝ่ายรายการ ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายบริหาร แต่ต้องเข้าใจว่าโครงสร้างของทุกองค์กรมันเปรียบเหมือนบ้านหลังใหญ่ แล้วก็จะถูกแบ่งเป็นห้อง ๆ บ้านหรือโครงสร้างจะถูกเขียนมาดี จะวาดภาพสวยหรู ยังไงก็แล้วแต่ไม่สำคัญไปกว่าคนที่อยู่ในบ้านนั้น โครงสร้างนี้มาจากเรื่องของภารกิจเป็นหลัก ภารกิจทั้งหมดที่เกิดขึ้น ถูกดีไซน์ด้วยโครงสร้างที่ได้รับการยอมรับ ตราใบที่โทรทัศน์แห่งประเทศไทย ยังไม่ได้ขยายภารกิจ ยังไม่ได้กำหนดภารกิจของตัวเองให้ชัดเจน ยังไม่บอกว่าทิศทางในอนาคตจะเดินไปอย่างไร จะก้าวไปอย่างไร ถ้าบอกว่าภารกิจดีเท่าโครงสร้างปัจจุบัน โครงสร้างปัจจุบันก็ดีอยู่แล้ว ถ้าบอกว่าภารกิจในอนาคตข้างหน้าจะเดินไปจุดไหน การผลิตรายการจะเป็นอย่างไร โครงสร้างวันนี้ไม่รองรับ ถ้ากรอบ ณ ปัจจุบัน เราได้มองอะไรมาที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยในวันนี้ โครงสร้างวันนี้คิดว่าพอแล้ว จุดสำคัญในการบริหารการผลิตรายการที่มีคุณภาพอยู่ที่คน ไม่ได้ที่โครงสร้าง โครงสร้างคือปัจจัยหนึ่ง ถ้ามันเอื้อ มันสามารถใกล้เคียงกันได้ สามารถทำงานข้ามสายกันได้ เพราะฉะนั้นโครงสร้างไม่ใช่เรื่องที่ว่ามันสำคัญถึงขนาดที่ว่าถ้า โครงสร้างไม่ดี จะมีผลกระทบต่อการบริหารการผลิตผมคิดว่าไม่ใช่ มันขึ้นอยู่กับคนในโครงสร้างนั้นต่างหาก โครงสร้างคือบ้านที่มันใหญ่ เหมือนบ้านที่มันรั่วต้องซ่อมใหม่หมดทุกชิ้นหรือเปล่า ก็ไม่จำเป็น ก็ไปซ่อมรอยรั่ว (สุริยงค์ หุณฑุสสาร, สัมภาษณ์)

เช่นเดียวกับ คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช ผู้จัดการ 7 สังกัดส่วนผลิตรายการ ที่มีความคิดเห็นว่าโครงสร้างองค์กรนั้นมีความสำคัญในระดับหนึ่ง แต่ที่สำคัญกว่าคือการบริหารงานของผู้บริหารในองค์กร โดยกล่าวว่า

โครงสร้างก็คือระบบที่ถูกตั้งมา แต่ว่าคนที่บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้ อาจไม่ต้องเป็นไปตามโครงสร้างทั้งหมด อย่างน้อยโครงสร้างก็เป็นเหมือนกับอะไรที่วางไว้ให้เฉย ๆ แต่ถ้าผู้บริหารเข้าใจระบบการผลิตรายการก็สามารถที่จะเลือกทางเดินที่แยกออกไป ทางไหนก็ได้ตามความเหมาะสม อย่างสมัยหนึ่ง เช่น ท่านสุชาติ สุชาติเวชภูมิ สมัยที่เป็น ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เมื่อระบบราชการถูกตีกรอบ ท่านหาทางออกหลายอย่างให้กับเรา เราก็สามารถเดินไปได้ จึงคิดว่ามันดำเนินไปได้ จริงแล้วมันอยู่ที่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้น โครงสร้างมันมีส่วนสำคัญในแง่ของการวางระบบ แต่ว่าที่สำคัญกว่าคือคนที่มาบริหารมากกว่า โดยเฉพาะ ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานเดินไปอย่างคล่องตัว แต่ในขณะเดียวกันในการดำเนินงานนั้นก็จะมีหลุดไปจากระบบ คือมันเป็นทางออกที่ไปโดยไม่ผิดทาง ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดระบบ โครงสร้างองค์กรจะสำคัญระดับหนึ่งแต่ที่สำคัญกว่าคือผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถ สามารถมองอะไรได้ทะลุปรุโปร่ง ซึ่งจะต้องคัดสรรคนที่มีไอเดีย คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ คุณโสเมธูษา บุรณะเหตุ ผู้จัดการ 7 หัวหน้าฝ่ายจัดการรายการ สังกัดส่วนจัดและควบคุมรายการ กล่าวว่า

การบริหารโครงสร้างของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยนั้น ขณะนี้มีความชัดเจน มีการแบ่งเป็นสัดส่วนอยู่แล้ว ทั้งส่วนผลิตรายการ ส่วนจัดและควบคุมรายการ และส่วนเทคโนโลยี ฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุน โครงสร้างมีความถูกต้องแล้วในเรื่องของการแบ่งงาน ไม่ได้มีผลอะไรต่อการผลิตรายการ (โสเมธูษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

3.7 แรงกดดันทางกฎหมาย

ในด้านของกฎหมายนั้น โดยภาพรวมเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อการบริหารการผลิตรายการที่มีคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า กฎหมายนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่ตีกรอบความคิดในการผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ

คุณสุริยงค์ นุทธศาสตร์ กล่าวว่า “ความจริงมันไม่มีกฎหมายตัวใดที่จะบอกว่าเราต้องทำอยู่ในกรอบ เพราะทุกช่องยึดถือกฎหมายตัวเดียวกัน ความต่างของมัน มันอยู่ที่กรอบของวัฒนธรรมมากกว่ากับสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมา” (สุริยงค์ นุทธศาสตร์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ผลิตรายการ ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของกฎหมายซึ่งระบุไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งว่าเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษาและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของรัฐบาลโดยไม่มีการโฆษณา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ เพราะถ้าสามารถมีโฆษณาได้เหมือนสถานีโทรทัศน์ช่องอื่นก็จะมั่งบประมาณในการผลิตรายการที่มีคุณภาพ มีอุปกรณ์ที่ดี และแรงจูงใจให้คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานได้

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวว่า

ถ้าจะเป็นแรงกดดันที่มาจากกฎหมาย จะเป็นแรงกดดันจากการหาสปอนเซอร์ ที่ห้ามไม่ให้มีโฆษณา จึงทำให้ไม่มั่งบประมาณเพียงพอในการผลิตรายการ จะมีโฆษณาได้ในส่วนของกีฬาเท่านั้น จึงทำให้เชื่อมโยงไปว่าถ้าเรามีสปอนเซอร์จะทำให้รายการเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่มีสปอนเซอร์รายการก็จะไปเรื่อย ๆ แบบนี้ เพราะงบประมาณจากรัฐบาลน้อยมาก จึงคิดว่ารายการโทรทัศน์จะต้องมีสปอนเซอร์ จำเป็นต้องมีโฆษณา เพราะถ้าไม่มีโฆษณาก็จะทำให้ดีไม่ได้ (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

คุณโสมอุษา บุรณะเหตุ กล่าวว่า

แรงกดดันทางด้านกฎหมายนั้น ไม่มีผลกระทบต่อการผลิตรายการ ยกเว้นในเรื่องของกฎระเบียบและสถานภาพของสถานีโทรทัศน์ที่เขียนไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นว่าเป็นสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษาและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของรัฐบาลโดยไม่มีการโฆษณา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการผลิตรายการเพราะถ้าให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย สามารถโฆษณาได้เหมือนช่องอื่น ๆ ก็จะมีเงินในการคิดทำรายการให้ดี นำเอาอุปกรณ์ที่ดีและจ้างคนที่เป็นมืออาชีพเข้ามาทำงานได้ แต่ตอนนี้กฎระเบียบนี้เป็นปัญหามาก สถานภาพของสถานีถูกรวบไว้ เพราะเราไม่สามารถจะพัฒนาให้เป็นรายการที่ดีเยี่ยมได้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็นับว่าดีมาก แต่

ในขณะที่เดียวกันตอนนี้ก็สามารถโฆษณาเป็น Corporate (การโฆษณาภาพลักษณ์องค์กร) ได้บ้าง ตอนนี้หน่วยงานต่าง ๆ ก็พยายามจะปรับตัวโฆษณาให้เป็น Corporate มากขึ้น แต่การทำโฆษณาสินค้าที่เป็น Corporate ใช้งบประมาณสูง และเราต้องทำสถานะของเราให้ดีกว่าสินค้าต่าง ๆ จึงจะสนใจ ดังนั้นมันจึงอยู่ที่เราที่จะทำสถานะให้ดี ส่วนการโฆษณาในช่วงของการแข่งขันกีฬา นั้น มีข้อยกเว้น ซึ่งเป็นมติของคณะรัฐมนตรี ในสมัยของคุณหญิงสุพัตรา มาศดิตถ์ เป็นรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี มีการถ่ายทอดกีฬาจากต่างประเทศค่อนข้างมาก ทั้งเอเชียนเกมส์และซีเกมส์ สถานะโทรทัศน์แต่ละช่องก็จะรวมกันเพื่อถ่ายทอดสด เพราะคิดว่าถ้าแต่ละสถานีต่างคนต่างลงทุนก็จะเสี่ยงงบประมาณ โทรทัศน์ที่เป็นช่องการค้าแต่ละช่องก็ไปร่วมลงทุนกัน แต่เราไม่มีเงินที่จะไปร่วมด้วย แต่ในเมื่อเราเป็นสื่อของรัฐที่จะต้องตอบสนอง ความรู้ และกีฬา นโยบายของรัฐมนตรีในตอนนั้นจึงหาทางออกให้ โดยไปขอมติจากคณะรัฐมนตรีเป็นกรณีพิเศษคือถ้ามีการถ่ายทอดหรือการแข่งขันกีฬาที่เป็นในระดับสากล เราสามารถที่จะโฆษณาบรรยายสรรพคุณสินค้าได้ จึงมีการยึดติดฉบับนั้นมาจนถึงปัจจุบัน (โฆษณา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

3.8 ความสนใจของผู้รับสาร

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ถูกกำหนดนโยบายขึ้นมาเพื่อสื่อสารกับประชาชน ทั้งในเชิงนโยบายของรัฐ และในการให้สาระความรู้กับประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ภารกิจหลัก ทำให้รายการที่ผลิตส่วนใหญ่เป็นรายการในเชิงความรู้ทางวิชาการที่คนทั่วไปไม่ค่อยให้ความสนใจ ผู้รับสารจึงเป็นกลุ่มเฉพาะ ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ และคนมีอายุ ซึ่งจะดูรายการที่เป็นรายการสนทนา ความสนใจของผู้รับสารจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ บ้านเมือง ข่าวสาร และข้อมูลความรู้

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช ได้กล่าวถึงความสนใจของผู้รับสารกลุ่มนี้ว่า

คนเหล่านี้มีความสนใจในเรื่องของเศรษฐกิจ บ้านเมือง มีความสนใจในสิ่งที่สถานะนำเสนอมากกว่า สิ่งที่เขาดูคือสิ่งที่มีผลกระทบกับตัวเขา เพราะว่ารายการของเราส่วนใหญ่จะเน้น รัฐมนตรี หรือนักวิชาการมาพูด มันเป็นเรื่องที่หาดูช่องอื่นไม่ได้ ฉะนั้นเขาจะมาดูที่ช่องเรา (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

ในขณะที่ คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ ได้แสดงความคิดเห็นในการผลิตรายการที่ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่มีความสนใจ ว่า

ความสนใจของผู้รับสารมีน้อย เพราะว่าเราไม่เคยทำรายการที่อยู่ในความสนใจของเขาเราทำแต่ในเชิงความรู้ คือ ต้องยอมรับว่าคนไทยโดยค่านิยม โดยบุคลิกนิสัย เขาเป็นคนที่ชอบความบันเทิง แล้วยิ่งต้องอยู่ในสภาพที่เหนื่อย ได้รับเงินเดือนน้อย ยากจน คือในภาพรวมของประเทศเรายังอยู่ในฐานที่ไม่ได้เป็นประเทศรวยเขาก็หันมาหาความบันเทิง คือมันทำให้สนใจในลักษณะที่เป็นในเชิงความรู้ มันน้อยอยู่แล้ว แล้วพอเราไปทำรายการความรู้ที่มันไม่สร้างสรรค์ไม่น่าสนใจ เป็นรายการที่เป็นเชิงวิชาการที่แห้งแล้ง ยิ่งทำให้คนไม่อยากจะหันมาดู มันไม่มีการทำให้รายการมีความแยบยล เช่น ญีปุ่นรายการของเขาเป็นสาระจริง ๆ เป็นสาระที่สนุก เช่น ของ BBC ซึ่งเรายังไม่เคยมีคนที่มีความสมบัติที่จะทำรายการที่เป็นสาระ แต่มันแทรกความบันเทิงหรือความน่าสนใจในรายการที่เป็นสาระได้ ตรงนี้ก็ปัญหาที่ทำให้คนขาดความสนใจ แล้วก็เวลาเปิดมาที่ไรก็จะเจออะไรแต่หนัก ๆ แล้วมันเป็นในเชิงคนมีความรู้ เพราะว่าเรามีแต่รายการการเมือง รายการเศรษฐกิจ เมื่อเราวิเคราะห์แล้วคนที่ดูก็คือคนที่รับราชการอายุ 45 ปี ขึ้นไป เด็ก ๆ ไม่ค่อยดู คนวัยกลางคนไม่ค่อยดูเพราะว่าขาดความสนใจ แต่ถ้าเขามีการศึกษาแล้วหรือว่าเขาเบื่อความบันเทิงแล้วหันมาดูเรา อันนั้นก็เป็กลุ่มเป้าหมายหนึ่ง แต่ถ้าโดยรวมแล้วคนที่หันมาดูเราเป็นจำนวนน้อยมากถ้าเทียบกับช่องอื่น ๆ คือบางทีก็แค่ 1% หรือ 2% นี่ก็คือตัวที่วัดได้ว่าคนสนใจรายการเราน้อย (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า การผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ ความสนใจของผู้รับสารเป็นสิ่งสำคัญ แต่ที่ผ่านมามักผลิตรายการที่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของผู้รับสาร ซึ่งจะเห็นได้จากการไม่ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยประเมินผล

คุณโสเมธูษา บุรณะเหตุ กล่าวว่

ที่ผ่านมาเราไม่เคยให้ความสำคัญกับการทำวิจัย เราไม่เคยถามว่าผู้บริโภคต้องการอะไรจากสื่อของรัฐ ต้องการดูอะไร แต่ในความเป็นจริงนั้นต้องมีเพื่อให้สะท้อนถึงความต้องการของผู้ชม ถ้าทำไปไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายก็เสียเปล่า ซึ่งตอนนี้เราพยายามจะทำอยู่แต่เรามีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ ถ้าในระบบให้ความสำคัญกับมันบ้าง การที่จะให้บริการคนก็ต้องวิจัยคนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญแต่ตอนนี้เราขาดไม่มีเลย (โสเมธูษา บุรณะเหตุ, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับ คุณสุริยงค์ หุณทสาร ที่ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ไม่เคยทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับสารว่า

เหตุที่ยังไม่ได้ทำเพราะมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ งบประมาณแต่ละปีที่กรมประชาสัมพันธ์จัดสรรให้ บางทีมันไม่เพียงพอ การประเมินความสนใจให้คนรับสารวันนี้ก็ใช้วิธีการประเมินแบบง่าย ๆ เช่น ดูจากเรื่องของความคิดที่ผ่านเว็บไซต์ โทรศัพท์ ซึ่งมันไม่มีหลักในทางวิชาการมาก หรือบางทีก็อาจจะใช้ทฤษฎีง่าย ๆ ที่เราก็ไม่ได้มีหลักวิชาการมาอ้างอิงมากมาย เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค การใช้พฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งเป็นหลักพื้นฐานในการวิเคราะห์รายการ เราก็ไม่ได้ทำจริงจึงเป็นวิชาการทั้งหมด เราก็อาศัยการเรียนรู้จากโทรทัศน์ช่องอื่น เรียนรู้จากการวางผังรายการหรือการผลิตรายการจากโทรทัศน์ช่องอื่น ประเมินความสนใจของคนจากที่อื่น วันนี้สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญของการทำรายการให้มีคุณภาพ เพราะเราทำรายการเราต้องรู้ว่าใครคือคนดู ถ้าทำรายการตอบไม่ได้ว่าใครคือคนดูเราก็จบ ต้องตอบได้ (สุริยงศ์ หุณฑลสาร, สัมภาษณ์)

4. ผลกระทบจากการปรับตัวเพื่อสนองตอบต่อ นโยบายของฝ่ายบริหารภาครัฐ

จากการที่รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จึงส่งผลกระทบต่อนโยบายในการบริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 ไม่สามารถที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความต่อเนื่องได้

โดยเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้คือ

- เมื่อมีการพัฒนาไปได้ในระดับหนึ่งก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต้องรับนโยบายใหม่ คำสั่งใหม่ แล้วพัฒนางานตามนโยบายใหม่ โครงการเก่าที่กำลังพัฒนาอยู่นั้นก็ต้องล้มเลิกไป

คุณกาญจนา ไชยสถิตวานิช กล่าวว่า

ผลกระทบจะออกมาในลักษณะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอด การทำงานภายในจะต้องเปลี่ยนตามตลอดเวลา มันทำให้บางครั้งเกิดความสับสนอยู่ในตัว คนข้างในก็จะไม่รู้ว่ตกลงหลัก ๆ แล้วเขาต้องทำอะไร นโยบายที่ใหม่คืออะไร ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือทุกคนไม่สามารถที่จะพัฒนาในสิ่งที่ตนเองทำขึ้นไปได้ พอเราพัฒนาไปไ้ระดับหนึ่งก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมารับคำสั่ง

แล้วก็มาทำอันใหม่ อันนี้กำลังจะเดินไปได้ดีแต่ต้องมาเปลี่ยนใหม่ (กาญจนา ไชยสถิตวานิช, สัมภาษณ์)

คุณอนุสรณ์ ปานะศุทธะ กล่าวว่า

มีผลกระทบมากเพราะรัฐบาลแต่ละชุดนั้นจะมีนโยบายที่ต่างกัน เช่น รัฐบาลชุดนี้ มีนโยบายในการพัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ก็จะทำให้สถานีมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น แต่ถ้าเปลี่ยนรัฐบาลชุดใหม่ เราก็กังไม่รู้ว่ารัฐบาลชุดใหม่ จะมีนโยบายต่อสถานีอย่างไร จะให้ความสนใจต่อสถานีเราหรือไม่ (อนุสรณ์ ปานะศุทธะ, สัมภาษณ์)

คุณสมชาติ ทศวิไล กล่าวว่า

เนื่องจากว่าฝ่ายบริหารของภาครัฐมองเป็นสองส่วนคือ ในส่วนของข้าราชการประจำ ส่วนที่สองคือข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำต้องตามสนองนโยบายของฝ่ายการเมือง ดังนั้น การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดผลกระทบต่อข้าราชการประจำแล้วก็กระทบต่อสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย เนื่องจากว่าเป็นสถานีของรัฐ (สมชาติ ทศวิไล, สัมภาษณ์)

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ผลกระทบจริง ๆ แล้วมันมีทั้งดีและไม่ดี มีทั้งบวกมีทั้งลบ เพราะว่าทุกอย่างที่เข้ามา มันต้องหลายด้านเสมอ มันไม่ใช่มีแต่ด้านลบอย่างเดียว ยกตัวอย่างของผลกระทบปัจจุบัน ถ้ามองในแง่ดีมันทำให้สถานีของเราเกิดการพัฒนา เพราะว่าถ้ามองแล้ว ทุกวันนี้สื่อเขาก็ก้าวหน้าไปเร็วมาก แต่ของเราคลานตัวมดเต็ม ๆ มันจะเกิดช่องว่างสูงมาก พอเกิดช่องว่างสูงมากอีกหน่อยจะกลายเป็นว่าคนจะไม่ดูเราเลย แล้วยิ่งเรามีทีวีสาธารณะมาเป็นคู่แข่ง ซึ่งเราเคยบอกว่าเราเป็นทีวีความรู้ แต่ในปัจจุบันเรามีทีวีซึ่งเป็นความรู้จริง ๆ แล้วเป็นความรู้ที่น่าสนใจมาก มันทำให้ช่องเราในอนาคตมันจะหาย เสื่อมถอย ไม่มีคนสนใจเลย แต่จุดเสียมันก็มีอยู่แล้วแน่นอน เพราะว่ามันมีผลกระทบกับคนภายในซึ่งเขาตามไม่ทัน เพราะว่ามันเปลี่ยนเร็ว พอเปลี่ยนเร็ววัฒนธรรมองค์กรของเราจะไม่เคยเจออะไรที่จะมากกระตุ้นแรงขนาดนี้ แต่ถามว่าขณะที่ไปเร็วมีการพัฒนาสูง ๆ แต่การที่ว่าคนก็ยังไม่รู้สึกว่าเงินเดือนก็ยังเท่านี้ เหมือนกับว่ามันยังตามกันไม่ทันมันปรับไม่ไปพร้อมกัน ถ้าเขาบอกว่าเราจะมาปรับคุณนะ เราจะมีเงินเดือนมาสับสนุนคุณนะ มันจะทำให้การพัฒนาไปด้วยกันได้แต่นี้มันสวนทางกันอยู่ นโยบายในลักษณะแบบนี้มันเป็นทั้งบวกทั้งลบ ซึ่งในเรื่องการปรับเปลี่ยนนี้อาจขึ้นอยู่กับตัวบุคคลด้วย บางคนซึ่งเป็นคนที่มองโลกด้าน

บวกรหรือมีความคิดในเชิงก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงอะไรแต่ละครั้งเขาจะยอมรับได้ ถ้าเป็นลักษณะของการพัฒนาองค์กรจริง ๆ แต่ถ้าเป็นคนที่เฉื่อยชาทำงานไปวัน ๆ แบบเข้าซามเย็นซามเขาจะรับไม่ได้กับการมาปรับเปลี่ยนเขาอันนี้คือแง่ของการพัฒนาองค์กรซึ่งเอาแง่ของการ บริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

- สาเหตุจากการแทรกแซงของรัฐบาล ในลักษณะของคำสั่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการพัฒนาองค์กร

คุณพัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์ กล่าวว่า

ในลักษณะของการแทรกแซงรายวัน แทรกแซงในลักษณะของคำสั่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร แต่เกี่ยวกับการใช้อำนาจมันมีผลกระทบทางลบอย่างเฉียบแน่นอน เพราะว่ามันทำให้เราไม่สามารถเป็นตัวของตัวเองได้ แล้วก็การทำงานของเรามันจะมีการแทรกแซงที่ทำให้เรา อย่างเช่น ถ้ายทอดสด ผังรายการของเรามันไม่เป็นไปตามผังมันก็มีการสั่งการว่าอนุญาตให้ถ่ายทอดอันนี้ได้โดยมาจากสายของรัฐมนตรีคนนี้ และด้วยความที่เราเป็นสื่อมวลชนของรัฐ ใคร ๆ ก็ตามที่มีอำนาจอยู่ในมือมาสั่งการกับเรา สิ่งเหล่านี้มันมีผลกระทบต่อรายการของเราโดยตรงเพราะว่า บางครั้งเราไม่สามารถทำรายการได้ตามสิ่งที่เราต้องการ บางครั้งเราอยากจะทำรายการแบบนี้ แต่พอเราทำรายการออกไปไม่ถูกใจ คนที่อยู่เบื้องบนก็ต้องถูกยกเลิกถูกตัดออกจากผังรายการ ตรงนี้ก็เป็นเรื่องของการใช้อำนาจที่ใช้ความไม่พอใจหรือความพอใจส่วนตัวมาตัดสินรายการของเรา ซึ่งมันไม่ได้อยู่ในมาตรฐานของการวัดคุณภาพจริง ๆ แต่เป็นการตัดสินใจจากอคติส่วนตัว ซึ่งเป็นไปได้สูง แล้วก็รายการของเราทำรายการซึ่งเป็นเรื่องของสองชั่วโมงไม่ได้ รายการของเรามันไม่สามารถทำอย่างสมดุลทั้งความคิดสองด้านใครก็แล้วแต่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มันไม่สามารถทำได้สองด้านจะถูกเบื้องบนคนที่ความเห็นขัดแย้งกับเรื่องที่ทำก็คือจะต้องยุติรายการ (พัทธนันท์ วิเศษสมวงศ์, สัมภาษณ์)

4.2 การบริหารการผลิตรายการที่มีคุณภาพ

สามารถแยกได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. ส่วนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย คือ

1.1 รายการที่เป็นการสร้างทัศนคติ แนวความคิด หรือการทำประชาสัมพันธที่ เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์

1.2 คุณดมการณ์ของชาติการสร้างสรรค์เรื่องของการประหยัด การสร้างชาติ การมี วินัยเรื่องของการทำอะไรดี ๆ ที่เป็นคุณดมการณ์ของชาติ

1.3 การสร้างควมเชื่อของเศรษฐกิจให้กับสังคมโดยรวม เช่น เรื่องปากท้องของคน เรื่องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของคน

คุณสุริยงค์ หุณทสาร กล่าวว่

นโยบายบางอย่างหรือบางเรื่องที่ไม่ว่ารัฐบาลจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเรื่องเหล่านี้ จะไม่มีวันเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างทัศนคติแนวความคิด หรือการทำประชาสัมพันธที่ เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ คุณดมการณ์ของชาติ การสร้างควมเชื่อของเศรษฐกิจให้กับสังคมโดยรวม (สุริยงค์ หุณทสาร, สัมภาษณ์)

2. ส่วนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย คือ เรื่องนโยบายของรัฐบาล ในแต่ละด้าน จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อเปลี่ยนรัฐบาลเป็นคนละซีก รายการของรัฐบาล เดิมก็จะเปลี่ยนแปลงทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง

คุณสุริยงค์ หุณทสาร ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนนโยบาย

ทันทีที่รัฐบาลเปลี่ยนรายการจะเปลี่ยน เหมือนกับปัจจุบันนี้โทรทัศน์ของที่นี่จะ เปลี่ยนจากรายการต่าง ๆ ไปเป็นรายการข่าวมากขึ้น พอวันที่รัฐบาลใหม่มาไม่ทำ เรื่องข่าวแล้วจะทำเรื่องของรายการมากขึ้น ความเป็นสถานีข่าวก็ต้องเปลี่ยนไปจึง มีผลกระทบ (สุริยงค์ หุณทสาร, สัมภาษณ์)

ในขณะที่เดียวกัน คุณอนุสรณ์ ปานะสุทธะ ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงนโยบายว่

ถ้านโยบายออกมาในทิศทางที่ดีก็จะเกิดผลบวกกับตัวรายการทันที แต่ถ้านโยบาย ออกมาไม่ชัดเจน คลุมเครือ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีการพัฒนา ก็จะมีผลต่อการบริหาร การผลิตรายการในแง่ลบ ผลกระทบที่เกิดจากการปรับตัวของภาครัฐนั้นจึงมีทั้งในแง่บวกและแง่ลบขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย และขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของคนกำหนดนโยบายในแต่ละช่วง ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งผู้บริหาร จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายและ เดินไปพร้อมกัน (อนุสรณ์ ปานะสุทธะ, สัมภาษณ์)