



การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

โดย

นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

โดย

นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



A STUDY OF VOICE TV'S OPERATION AND ADMINISTRATION

BY

MISS KWANCHANOK JAISANGIAM



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN MASS COMMUNICATION ADMINISTRATION
FACULTY OF JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม

เรื่อง

การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)

เมื่อ วันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....
นันทพร

(อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....
สรวรรณ

(ศาสตราจารย์ ดร.สรวรรณ โสธนะเสถียร)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....
ไพรัช

(อาจารย์ ดร.ไพรัช โอฬารพันธ์)

คณบดี

.....
พรทิพย์

(รองศาสตราจารย์พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
ชื่อผู้เขียน	นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม
ชื่อปริญญา	วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การบริหารสื่อสารมวลชน วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ตลอดจนแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งการค้นหาเอกสารประกอบเพิ่มเติมที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี และแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจดิจิทัลทีวีต่อไป

จากศึกษาพบว่า การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ยึดหลักการบริหารองค์การพื้นฐานได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และด้านการจัดการ ซึ่งด้านบุคลากรนั้นสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีการแบ่งฝ่ายการบริหารงานออกเป็น 6 ฝ่าย พนักงานมีฝ่ายสังกัดและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน โดยสถานียังให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงานแก่บุคลากรสูงด้วย ด้านเทคโนโลยีพบว่า มีอุปสรรคในเรื่องอุปกรณ์บางชนิดมีความล่าสมัย ไม่สามารถรองรับการผลิตใหม่ ๆ ได้ การบริหารองค์การของสถานีมีลักษณะแนวตั้ง เน้นสั่งการจากบนลงล่าง การดำเนินงานมีทุกฝ่ายพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สถานียังมีระบบกลางสำหรับจัดเก็บวัตถุดิบในการผลิตข่าว ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานส่วนของตนได้ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยนอก คือ ทางการเมือง เศรษฐกิจ ปัจจัยผู้ถือหุ้น ปัจจัยผู้รับสื่อ โดยปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ แรงกดดันทางการเมือง เนื่องจากสถานีว่า

ตนเป็นสื่อเลือกข้าง ซึ่งการควบคุมโดยรัฐบาลทหาร ยังส่งผลกระทบต่อด้านการผลิตเนื้อหาด้วย ที่สถานีมักจะโดนตำหนิจากรัฐในเรื่องความไม่เหมาะสมในการนำเสนออยู่บ่อยครั้ง ทั้งสถานีได้พยายามหลีกเลี่ยงการวิพากษ์ วิจารณ์สถาบันการเมือง โดยการนำเสนอข่าวของสถานียังยึดหลักการปฏิบัติตามวิชาชีพ และการมีเสรีภาพในการทำข่าวปกติ ทั้งนี้ปัจจัยผู้รับสื่อได้ส่งผลกระทบในการบริหารองค์กร เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้ถือหุ้นของสถานีเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง ซึ่งทำให้ผู้ชมบางส่วนเหมารวมภาพลักษณ์องค์กรติดสีทางการเมือง ซึ่งทางสถานีก็ยังไม่สามารถหาวิธีที่เหมาะสมแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ สำหรับปัจจัยภายในพบว่า ด้านการจัดการของสถานีมีปัญหาด้านการสื่อสารภายใน เนื่องจากวัฒนธรรมภายในองค์กรไม่แข็งแกร่งการสื่อสารมีความผิดพลาดจนบุคลากรสับสน และขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ด้านความสามารถทางวิชาชีพนั้นองค์กรมีความเชื่อมั่นเรื่องคัดเลือกบุคลากรว่ามีคุณภาพ มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งองค์กรยังเชื่อว่าบุคลากรมีคุณธรรมพอ ที่จะคัดแยกข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์มานำเสนอได้

สำหรับแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีจากการศึกษาสรุปได้ว่า สถานีมีแนวทางการบริหารงานในอนาคต สามารถแบ่งออก 2 ด้านคือ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรพบว่า การผลิตด้านเนื้อหาสถานียังยืนหยัด ในการนำเสนอข่าวสารที่ข้อเท็จจริง ตรวจสอบสังคม และการทำงานของรัฐ โดยปราศจากเงื่อนไขต่าง ๆ โดยการปฏิบัติดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้กรอบวิชาชีพด้วย ด้านเกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้งสถานีจะผลักดันการให้เกิดความเป็นธรรมโดยมีผู้ประกอบการช่องอื่น ๆ ให้ความร่วมมือเพื่อเปิดมิติใหม่ในการวัดผล ด้านภายในองค์กรพบว่า ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาด้านการสื่อสารภายในที่มีปัญหา และพร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น และการสร้างการรับรู้ในทิศทางต่าง ๆ ทั้งนี้การสื่อสารจะถูกจัดขึ้นเป็นประจำในรูปแบบของการประชุมฝ่าย หรือการพบปะระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรทั่วไป โอกาสต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อความเชื่อมั่นของคนในองค์กร ด้านแผนการลงทุนผู้บริหารของสถานี ยอมรับว่าได้รับผลกระทบจากแรงกดดันทางการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยอื่น ๆ และได้ทำการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงเอาไว้ล่วงหน้า จนตัดสินใจชะลอการลงทุน ด้วยการขยายการคืนทุนออกไปจาก 5 ปี เป็น 7-10 ปี เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจดิจิทัลทีวีต่อไป

Independent Study Title	A STUDY OF VOICE TV'S OPERATION AND ADMINISTRATION
Author	Miss Kwanchanok Jaisangiam
Degree	Master Degree of Arts
Department/Faculty/University	Mass Communication Administration Journalism and Mass Communication Thammasat University
Independent Study Advisor	Professor Surapongse Sotanasathien, Ph.D.
Academic Year	2015

ABSTRACT

This independent study research concentrated on the operation of Voice TV, a digital television network. The aims were to investigate how Voice TV was operated, which factors influenced its operation, and what would be its operational direction in the future. The data were collected through qualitative interviews with senior executives, mid-level executives, and operational managers at Voice TV. Further research on relevant documents was conducted to complement an analysis of Voice TV's operation, the internal and external factors affecting the operation, and the network's future plans that would help to maintain its presence in the digital television business.

The research found that Voice TV employed the fundamentals of organizing which involve the following aspects: personnel, budget, equipment, building management, and administration. Regarding personnel management, Voice TV divided its operation into six departments to which all employees were specifically assigned. Employees also had freedom to express creativity in their work. Regarding equipment maintenance, some of the equipment were out of date and could no longer support current production technology. Regarding administration, Voice TV adopted a top-down management approach. All departments tended to rely on each other to minimize complications in the operational process. There is a mutual database where news-production materials were accessible for all

employees. In terms of the factors that influenced Voice TV's operation, the network was affected by both external and internal factors. The external factors were politics, economy, stakeholders, and audience. The most influential factor was the pressure from politics, as Voice TV was known to favor a specific political side. The current state administration also had an impact on Voice TV's production, as its choice of content was often reprimanded by the military government. It, therefore, attempted to avoid criticizing the political institution while adhering firmly to ethics and freedom of the press. Meanwhile, audience's general perception also affected Voice TV's operation. Because some of the network's stakeholders were undeniably involved with a political party, some audiences naturally related Voice TV with a certain political agenda. Admittedly, Voice TV still did not have a solution to this problem. On the other hand, the internal factors involved the problem of internal communication. A weakness in the organizational culture resulted in miscommunication, confusion, and a lack of confidence in leadership. However, in terms of job proficiency, the organization strongly believed that high-quality, experienced and well-rounded personnel were recruited, who were also ethical reporters of only truthful and constructive facts.

Regarding Voice TV's future direction, the study found that the network had two main focuses: external operation and internal operation. Externally, Voice TV would unconditionally continue to report facts and hold the society and the government accountable, while maintaining the ethical framework of the media. It would also cooperate with other digital television networks to push for a fairer and more sensible rating system. Internally, Voice TV executives had recognized the problem of poor communication, and were open to opinions from employees as well as willing to increase awareness among employees in various aspects. Internal communication would be improved through regular department meetings and general occasional gatherings of management and employees, in order to increase leadership confidence. Regarding an investment plan, the executives admitted that the plan was affected by political, economic and other factors. A risk evaluation was completed, resulting in a decision to slow down the investment by extending the payback period from 5 years to 7-10 years in order to survive in the digital TV business.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ได้สำเร็จ ลุล่วงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งความสำเร็จครั้งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากข้าพเจ้าไม่มีแรงสนับสนุนหลักอย่าง พ่อและแม่ ซึ่งข้าพเจ้าต้องขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สุรพงษ์ โสธนะเสถียร ที่กรุณาเป็น อาจารย์ที่ปรึกษาสำหรับการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ รวมถึงประธานและกรรมสอบอย่าง อาจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา และ อาจารย์ ดร.พิรยุทธ โอธพันธ์ ที่คอยให้คำแนะนำ และช่วยทำให้ การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณสถานที่ทำงานแห่งแรก บริษัทวอยซ์ ทีวีที่ให้ความร่วมมือสำหรับการค้นคว้า อิสระครั้งนี้ ทั้งนี้ต้องขอบคุณพี่ต้า เฮดโปรดิวเซอร์ บริษัทวอยซ์ทีวี ที่เป็นทั้งเจ้านายและรุ่นพี่ MCA11 ที่คอยช่วยเหลือและแนะนำให้ข้าพเจ้าเข้าเรียนต่อปริญญาโทที่นี้ด้วย

ขอบคุณเพื่อน ๆ MCA 17 ทุกคน โดยเฉพาะน้องแนนต พี่แป้ง ป้อม เจ๊กพิม และคุณธนศ เป็นอย่างมากที่คอยช่วยเหลือกันในทุก ๆ เรื่องเสมอมา...

และท้ายที่สุดต้องขอขอบพระคุณพ่อและแม่ที่คอยสนับสนุนลูก ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะด้านการศึกษา ที่พ่อ แม่ตั้งใจให้ลูกได้ประสบความสำเร็จตามที่หวัง ทั้งนี้ความสำเร็จสูงสุด ครั้งนี้ลูกขอมอบแก่พ่อที่คงภาคภูมิใจและยิ้มให้กับลูกอยู่บนท้องฟ้าตลอดไป

นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญตาราง	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประเด็นที่จะศึกษา	5
1.3 วัตถุประสงค์	5
1.4 ขอบเขตการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 หลักการบริหาร 4M	8
2.1.1 คน (Man)	8
2.1.2 เงิน (Money)	9
2.1.3 วัสดุดิบ (Materials)	10
2.1.4 การจัดการ (Management)	10
2.2 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuail	12
2.3 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	14

	(7)
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)	17
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	18
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	18
3.2 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก	18
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	21
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 4 ผลการศึกษา	23
4.1 การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	24
4.1.1 ด้านบุคลากร	24
4.1.1.1 โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	24
4.1.1.2 การบริหารด้านบุคลากร	26
4.1.2 ด้านงบประมาณ	28
4.1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่	29
4.1.3.1 แหล่งข้อมูล วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	29
4.1.3.2 อาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน	30
4.1.4 ด้านการจัดการองค์กร	30
4.1.4.1 กระบวนการผลิต	30
4.1.4.2 ด้านการบริหารองค์กร	32
4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	34
4.2.1 ปัจจัยภายนอก	34
4.2.1.1 ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม	34
4.2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	37
4.2.1.3 ปัจจัยด้านผู้ถือหุ้น	38
4.2.1.4 ปัจจัยด้านผู้รับสื่อ	39
4.2.2 ปัจจัยภายใน	42
4.2.2.1 ปัจจัยด้านการจัดการ	42

	(8)	
4.2.2.2	ปัจจัยเทคโนโลยี	44
4.2.2.3	ปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ	44
4.3	แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	47
4.3.1	แนวทางการบริหารภายในองค์กร	47
4.3.1.1	การสื่อสารภายในองค์กร	47
4.3.1.2	แผนการลงทุน	49
4.3.2	แนวทางการบริหารภายนอกองค์กร	50
4.3.2.1	ด้านการผลิตเนื้อหา	50
4.3.2.2	เกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้ง	52
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	55
5.1	สรุปผลการศึกษา	55
5.1.1	การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	55
5.1.1.1	ด้านบุคลากร	55
5.1.1.2	ด้านงบประมาณ	56
5.1.1.3	ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่	56
5.1.1.4	ด้านการจัดการองค์กร	57
5.1.2	ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	57
5.1.2.1	ปัจจัยภายนอก มีประเด็นที่ค้นพบ	57
5.1.2.2	ปัจจัยภายใน	58
5.1.3	แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	59
5.1.3.1	แนวทางการบริหารภายในองค์กร	59
5.1.3.2	แนวทางการบริหารภายนอกองค์กร	59
5.2	อภิปรายผลการศึกษา	60
5.2.1	การบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	60
5.2.1.1	ด้านบุคลากร	60
5.2.1.2	ด้านงบประมาณ	61
5.2.1.3	ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่	62
5.2.1.4	ด้านการจัดการองค์กร	62
5.2.2	ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ ทีวี	63

	(9)
5.2.3 แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี	65
5.3 ข้อเสนอแนะ	66
5.4 ข้อเสนอแนะในอนาคต	66
รายการอ้างอิง	68
ประวัติผู้เขียน	71



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	สัดส่วนผู้รับชมทีวีอนาล็อกช่องเดิม 6 ช่อง	1
4.1	โครงสร้างองค์กรสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ ทีวี บริหารโดยบริษัท วอยซ์ทีวี จำกัด	26



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรสื่อสารมวลชน	12
2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สื่อโทรทัศน์ ถือเป็นสื่อแพร่ภาพและเสียงที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อสังคม ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทุกภาคส่วนในประเทศไทย โดยสื่อโทรทัศน์ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกเพศทุกวัย หรืออาจกล่าวได้ว่า สื่อโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีอิทธิพลมากที่สุดในสังคม ซึ่งสื่อโทรทัศน์ทำได้ ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นเรื่องง่าย สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น เพราะสามารถนำเสนอได้ทั้งภาพและเสียงอย่างสมจริง มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็ได้เข้ามามีบทบาทกับในธุรกิจสื่อหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุที่ในปัจจุบันสามารถรับฟังได้ทางอินเทอร์เน็ต หรือแม้แต่สื่อโทรทัศน์เอง ที่ปัจจุบันนี้ได้ก้าวเข้าสู่การเป็น “โทรทัศน์ระบบดิจิทัล”

โดยกลุ่มนักลงทุนผู้ประกอบการในวงการสื่อโทรทัศน์เจ้าเดิม และผู้ประกอบการเจ้าใหม่ทั้งในและนอกวงการสื่อสารมวลชน ต่างแย่งชิงใบอนุญาตประกอบธุรกิจทีวีดิจิทัลกันอย่างดุเดือด เห็นได้จากราคาประมูลช่องต่าง ๆ ที่มีมูลค่าสูงเมื่อปี พ.ศ. 2556 ทั้งนี้เมื่อก้าวเข้าสู่ปี พ.ศ. 2557 ที่เริ่มมีการออกอากาศจริง ผู้ประกอบการช่องต่าง ๆ จึงคาดการณ์รายได้ไว้สูงตามเม็ดเงินที่ได้ลงทุนไป แต่ในสภาพการณ์จริงผลกำไรไม่เป็นไปตามผู้ประกอบการคาดหวัง ทั้งงบประมาณที่ไม่ได้ตามเป้า เพราะผู้ชมส่วนใหญ่ยังรับชมช่องอนาล็อกรูปแบบเดิม ที่คุ้นชินมากกว่า ด้านสภาพตลาดในปี 2556 การเปรียบเทียบสภาพตลาดก่อนการเกิดทีวีดิจิทัล สัดส่วนผู้รับชมที่วอนาล็อกช่องเดิม 6 ช่องมีจำนวนผู้รับชมแต่ละช่องดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

สัดส่วนผู้รับชมที่วอนาล็อกช่องเดิม 6 ช่องมีจำนวนผู้รับชมแต่ละช่องดังนี้

ช่อง	ผู้ดำเนินการ	จำนวนผู้รับชม
7	บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด (BBTV)	28.19 ล้านคน
3	บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (ในเครือ BEC)	20.58 ล้านคน
9	บริษัท อสมท จำกัด	4.6 ล้านคน
5	บริษัท อาร์ทีเอ เทเลวิชั่น จำกัด	3.84 ล้านคน

ตารางที่ 1.1

สัดส่วนผู้รับชมทีวีอนาล็อกช่องเดิม 6 ช่องมีจำนวนผู้รับชมแต่ละช่องดังนี้ (ต่อ)

ช่อง	ผู้ดำเนินการ	จำนวนผู้รับชม
ไทยพีบีเอส	องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย	2.1 ล้านคน
เอ็นบีที	กรมประชาสัมพันธ์	1 ล้านคน

จากตารางที่ 1.1 คิดเป็นมูลค่าโฆษณารวมสูงถึง 69,278.79 ล้านบาท

ทั้งนี้ช่องที่มีมูลค่าโฆษณามากที่สุดคือ ช่อง 7 รองลงมาคือ ช่อง 3 แต่สัดส่วนค่าโฆษณาไม่ได้มาจากตัวเลขผู้ชม เพียงอย่างเดียว

สำหรับไตรมาสของปี 2557 ช่วงเดือนมกราคม - เดือนมีนาคม พบว่า ในระยะนี้มีมูลค่าโฆษณาเกิดขึ้นสูงถึง 15 ช่อง ช่อง 7 ยังครองช่องที่มีรายได้สูงสุด และหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 สัดส่วนของผู้เข้ารับชมในเดือนเมษายนมีผู้รับชม 6 ช่องเดิมจำนวน 60 ล้านคน ซึ่งมีจำนวนกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ที่ยังคงรับชมช่องเดิมอยู่ มีเพียง 21 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ที่เริ่มเปิดรับชมช่องใหม่ ต่อมาในเดือนพฤษภาคม จำนวนผู้รับชมก็เริ่มเพิ่มขึ้นเป็น 22 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้อัตราผู้ชมของช่องทีวีดิจิทัลได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกเดือน จนเห็นผลชัดมากขึ้นจนถึงสิ้นปี 2557 และหลังจากการจัดทำคู่มือเพื่อสนับสนุนประชาชนในการเปลี่ยนผ่านสู่การรับชมโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ได้ส่งผลให้ผู้รับชมช่องทีวีดิจิทัล มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด จนปัจจุบันสัดส่วนของผู้ที่รับชมช่องเดิมเป็น 74.3 เปอร์เซ็นต์ ส่วน 21 ช่องทีวีดิจิทัลเป็น 25.17 เปอร์เซ็นต์ หรือประมาณ 45.6 ล้านคนในการรับชมผ่านช่องเดิม และช่องทีวีดิจิทัลประมาณ 15.60 ล้านคน

สำหรับด้านสัดส่วนการใช้บโฆษณาในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ทีวีดิจิทัลเพิ่ม 172.69 เปอร์เซ็นต์ โดยบริษัท เดอะ นิลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซึ่งให้ข้อมูลและการประเมินผลให้บริการทางด้านการวิจัยการตลาด ข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลของผู้บริโภค เผยข้อมูลเกี่ยวกับการใช้บโฆษณาประจำเดือนพฤศจิกายน 2558 และการใช้บโฆษณาตั้งแต่เดือนมกราคม-พฤศจิกายนของปี พ.ศ. 2558 ว่ามีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 112,456 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้วที่มี 107,921 ล้านบาท หรือคิดเป็น 4.20% บโฆษณาส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ ทีวีอนาล็อก 53,183 ล้านบาท ซึ่งลดลง 9.74 เปอร์เซ็นต์ ทีวีดิจิทัล 19,413 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากเดิม 172.69 เปอร์เซ็นต์ หนังสือพิมพ์มียอดใช้บโฆษณาอยู่ที่ 11,145 ล้านบาท มีมูลค่าลดลง 6.54 เปอร์เซ็นต์ และเคเบิล /ทีวีดาวเทียมมียอดใช้บโฆษณาอยู่ที่ 5,592 ล้านบาท ลดลง 17.40 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้อาจเป็นผลจากการตอบรับที่ดีขึ้นของประชาชนในการรับชมโทรทัศน์ผ่านช่องดิจิทัลทีวีเพิ่มขึ้น จนได้ส่งผลให้เม็ดเงินในการลงโฆษณาของช่องดิจิทัลทีวีเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามช่องรายการใหม่พบว่า แม้เรตติ้งยังไม่สูงมากแต่ก็

กำลังมีพัฒนาการที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้ เรตติ้งจะเพิ่มขึ้นสูงอย่างเห็นได้ชัดในรายการประเภทกีฬาที่มีการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ โดยเฉพาะฟุตบอล และมวยไทย ส่วนรายการประเภทการแข่งขันทักษะความสามารถอย่าง รายการชิงช้าสวรรค์ไม้ค้ำทองคำ ก็เป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมค่อนข้างสูงซึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นรายการที่เคยโด่งดังจากการออกอากาศในช่องฟรีทีวีเดิมมาก่อน เป็นต้น

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนระบบยังคงดำเนินการอย่างช้า เหตุผลประการหนึ่งมาจากการผู้จัดการประมูลทีวีดิจิทัลอย่าง กสทช. ที่ไม่สามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์เครือข่ายดิจิทัลทีวีให้ประชาชนเข้าใจและเข้าถึงดิจิทัลทีวีอย่างกว้างขวาง โดยคุมป้องกันกล่อง Set top box เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์รับชมทีวีดิจิทัลที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. แจกให้กับครัวเรือนต่าง ๆ โดยมีนโยบายการแจกกล่องเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลทีวี ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2557 จำนวน 13,571,296 ใบ หลังจากที่มีการเปิดประมูลใบอนุญาตผู้ประกอบการทีวีดิจิทัล 24 ช่อง เมื่อ 26-27 ธันวาคม 2556 และเริ่มทดลองการออกอากาศเมื่อ 1 เมษายน 2557 ซึ่งระยะเวลาในการแจกกล่องยังไม่หมดเขต ผู้ประกอบการทีวีดิจิทัลที่เพิ่งได้รับใบอนุญาตไปก็ต้องยอมแพ้ยุดการออกอากาศไปแล้ว 1 รายคือ บริษัทไทยทีวีของนางพันธุทิพา ศกุนต์ไชย หรือเจ็ดมี ทีวีพูล ส่งผลให้ช่องไทยทีวีและช่องโลโก้ หยุดออกอากาศเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558 ด้วยเหตุผลที่ไม่สามารถชำระเงินค่าใบอนุญาตทีวีดิจิทัล งวดที่ 2 จำนวน 285 ล้านบาทได้ตามกำหนด

ด้านผู้ประกอบการช่องอื่น ๆ ก็ต้องทนแบกภาวะขาดทุนไปทุกเดือน จนส่งผลให้ผู้ประกอบการทีวีดิจิทัล 7 ราย อันประกอบด้วย ช่อง ONE 31, ช่อง PPTV, ช่องไทยรัฐทีวี, ช่อง GMM 25, ช่อง ไบรท์ทีวี, ช่อง NOW26 และช่องเนชั่น ทีวี ได้ยื่นฟ้อง กสทช. สำนักงาน กสทช. และเลขาธิการ กสทช. เพื่อขอให้ศาลมีคำสั่งให้ กสทช. ปฏิบัติตามกฎหมายในการพัฒนาโครงข่ายทีวีดิจิทัลและออกมาตรการเยียวยาความเสียหายด้วยการให้มีการเลื่อนการชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตการใช้คลื่นความถี่ตั้งแต่งวดที่ 3 เป็นต้นไป พร้อมชดเชยค่าเสียหายให้แก่ละสถานีรวมเป็นเงินอย่างน้อย 9,550 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 ต่อปี

ทั้งนี้ผู้ประกอบการยังได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหา 10 แนวทาง ซึ่ง กสทช. จะพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ภายใต้อำนาจตัดสินใจ เช่น ใบอนุญาตสามารถเปลี่ยนผู้ถือครองได้หรือไม่ การขยายระยะเวลาการจ่ายค่างวดที่ 3 ที่กำหนดจ่ายในเดือนพฤษภาคม 2559 โดยภายใต้ข้อเสนอดังกล่าวหนึ่งในนั้นคือ ให้ กสทช. มีการแจกกล่องเพิ่มเติม ซึ่งในส่วนนี้ นางสาวสุภิญญา กลางณรงค์ กรรมการ กสทช. ออกมากล่าวว่า จะมีการแจกกล่องเพิ่มเติมสำหรับครัวเรือนที่มีทะเบียนบ้านชั่วคราว และมีผู้อยู่อาศัยจำนวน 80,000 ครัวเรือน และเห็นชอบในหลักการสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับครัวเรือนที่มีทะเบียนบ้าน และมีผู้อยู่อาศัยแต่ไม่มีเจ้าบ้าน จำนวน 2.4 ล้านครัวเรือน นอกจากนี้ยังเตรียมพิจารณา

แจกคู่มือเพิ่มเติม จำนวน 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1. กลุ่มที่ตกค้างตามทะเบียนราษฎรเดิม 2. กลุ่มครัวเรือนที่ด้อยโอกาส 3. กลุ่มที่อยู่ในแผนยุติโทรทัศน์ระบบอนาล็อกก่อน 3 ปี ทั้งนี้ยังสังเกตเห็นได้ว่า กสทช. ในฐานะผู้คุมกฎต่อภาคเอกชนที่ประมวลใบอนุญาตทีวีดิจิตอล ยังมีปัญหาในการกำกับดูแลการเปลี่ยนผ่านระบบการออกอากาศทีวีดิจิตอลของไทย ที่แม้ทีวีดิจิตอลจะออกอากาศมาได้ 2 ปีแล้ว ปัญหาในการเข้าถึงทีวีดิจิตอลยังมีข้อจำกัดอยู่มาก

นอกจากนี้สัดส่วนจำนวนผู้ชมช่องทีวีดิจิตอลก็ยังไม่กระจายตัว เช่นเดียวกับมูลค่าโฆษณาที่ยังไม่เติบโตเท่าที่ควรจะเป็นหลังจากการออกอากาศในช่วง 1 ปี ทั้งนี้ผู้ประกอบการช่องต่าง ๆ จึงประสบปัญหาเรื่องผลประกอบการ อันเนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจและระบบทีวีดิจิทัลที่ยังไม่ลงตัว โดยผู้ประกอบการหลายช่อง ๆ จึงต้องแสวงหาทางออกให้กับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนเนื้อหา เพื่อเพิ่มเรตติ้ง และช่วงชิงโฆษณา ทั้งนี้ช่องที่ไม่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้นั้น ต่างก็ประสบปัญหาเรตติ้งตกต่ำ รายได้จากโฆษณาไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ประกอบการหลาย ๆ ช่องเริ่มมีการปรับลดพนักงาน และตัดสินใจชะลอการลงทุน เช่น สถานีโทรทัศน์สปริงนิวส์ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์สปริงนิวส์รายหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ยืนยันว่า มีการปลดผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ผู้ช่วยช่างภาพ และพนักงานอื่น ๆ จำนวนประมาณ 48 คน จากพนักงานกว่า 400 คน โดยเงื่อนไขจะจ่ายเงินชดเชยตาม พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานฯ ระหว่าง 3-6 เดือน และบอกกล่าวล่วงหน้าอีก 1 เดือน “ส่วนสาเหตุที่มีการปลดพนักงานออก นอกจากต้องการลดภาระของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุน และต้องการปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความกะทัดรัดและคล่องตัวมากขึ้น” ผู้บริหารรายนี้ ยังระบุต่อว่า ท่ามกลางกระแสข่าวขณะนั้นว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลหลายแห่งมีผลประกอบการขาดทุนและภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมยังไม่ดีขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจการของสถานีโทรทัศน์ในอนาคตมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้ สถานีโทรทัศน์สปริงนิวส์ เป็นของบริษัท สปริงนิวส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด แจ้งผลประกอบการธุรกิจ ในปี 2557 บริษัทมีรายได้จากการบริการ 100,202,106.29 บาท รวมรายได้อื่น 138,817,288.93 บาท ซึ่งรวมรายจ่าย 491,115,451.65 บาท ขาดทุนสุทธิ 407,727,346.24 บาท ส่วนในปี 2556 นั้นแจ้งว่ามีรายได้รวม 87,794,048.57 บาท รวมรายจ่าย 207,267,955.06 บาท ขาดทุนสุทธิ 142,760,455.85 บาท

สำหรับสถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี เมื่อวันที่ 19 ก.พ. 2559 นายพยุงค์ศักดิ์ ชาญด้วยวิทย์ ผู้อำนวยการอาวุโส บริษัท วอยซ์ ทีวี จำกัด ได้มีการออกแถลงการณ์เรื่อง นโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ในช่วงต้นปี 2559 โดยการปรับลดพนักงานทั้งสิ้น 57 อัตรา เพื่อให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมต่อการทำงานในภาวะการแข่งขันอย่างสูงมากในธุรกิจทีวีดิจิตอล ทั้งนี้สถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี จัดทะเบียนโดย บริษัท วอยซ์ ทีวี จำกัด เมื่อวันที่ 9 ต.ค. 2546 มีทุนปัจจุบันอยู่ที่ 2,310 ล้านบาท มีใบแจ้งประกอบธุรกิจผลิตรายการเพื่อออกอากาศทั่วไป ซึ่งดำเนินงานบริหารโดยนายพานทองแท้ ชินวัตร, นายเมฆินทร์

เพ็ชรพลาย, นายเฉลิม แผลงศร, นายประทีป คงสิบ เป็นกรรมการผู้มีอำนาจ รวมถึง น.ส.พินทองทา ชินวัตร และ น.ส.แพทองธาร ชินวัตร ร่วมเป็นกรรมการด้วย

จากทั้งหมดที่กล่าวมานี้คงจะทำให้เห็นสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันว่ามีการแข่งขันในอุตสาหกรรมดังกล่าวสูง จึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าผู้ดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลจะมีทิศทางในการบริหารงานอย่างไร ท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือดเช่นนี้ ทั้งนี้จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” โดยจะเป็นการเปิดประเด็นทางการศึกษาในสาขาการบริหารงาน การแสวงหาทางออกในสภาวะดังกล่าว ซึ่งอาจเกิดในองค์การสื่อสารมวลชนประเภทธุรกิจทีวีดิจิทัลที่มีในปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างสูง ทั้งนี้ยังเป็นข้อมูลสำหรับ ผู้ศึกษาหรือผู้ที่สนใจในการศึกษานี้ ได้นำไปวิเคราะห์ต่อยอด เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและมั่นคงในอนาคต

1.2 ประเด็นที่จะศึกษา

1. การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นอย่างไร
3. แนวทางการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเพื่อให้ได้ผลเป็นที่

พอใจ เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
3. เพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. นโยบายและโครงสร้างการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
- หลักการบริหารที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการดำเนินการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

2. การใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสื่อสารมวลชน ในการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิจัย 2 ส่วน ได้แก่ แหล่งข้อมูลจากบุคคล ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงหัวหน้างานผู้ปฏิบัติการและบทความสัมภาษณ์ผ่านทางเว็บไซต์ของผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
3. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับใช้ในการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
4. สามารถนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าในอนาคตของผู้ที่สนใจในเรื่องการบริหารของสถานีโทรทัศน์

1.6 นิยามศัพท์

โทรทัศน์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย (Digital television in Thailand) หรือสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล หมายถึง ระบบรับส่งสัญญาณวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ภาคพื้นดิน ภายในอาณาเขตประเทศไทย ด้วยระบบดิจิทัล โดยคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารสถานี หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ของบริษัทวอยซ์ทีวี จำกัด (สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี) ทั้งทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน องค์กรความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้บริษัท

สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั่นคือ การเป็นสถานีข่าวอันดับ 1 เพื่อดึงดูดให้กลุ่มลูกค้าจ้างบ
โฆษณาตามลงที่ช่อง

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี หมายถึง ช่องโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล
ประเภทบริการธุรกิจระดับชาติ หมวดยุทธศาสตร์และเหตุการณ์ปัจจุบัน ออกอากาศทางช่องหมายเลข 21
ร่วมกับการแพร่ภาพผ่านระบบดาวเทียม เครือข่ายโทรทัศน์เคเบิล อินเทอร์เน็ตในเว็บไซต์ [www.
voicetv.co.th](http://www.voicetv.co.th) เริ่มทดลองออกอากาศเป็นครั้งแรก ผ่านระบบดาวเทียมดิจิทัล เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน
พ.ศ. 2552 และเริ่มออกอากาศภาคพื้นดินระบบดิจิทัล ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2557 โดยนำเสนอ
ข้อมูลข่าวสารจากทั่วทุกมุมโลก รายงานเจาะลึกประเด็นที่สังคมให้ความสนใจ ด้วยมุมมองที่แตกต่าง
จากสื่อมวลชนกระแสหลัก รวมทั้งสารบันเทิงต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่คนรุ่นใหม่ ด้วย
กระบวนการผลิตคุณภาพสูง เพื่อสร้างความแปลกใหม่ หลากหลาย แต่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองวิถีชีวิตรูปแบบใหม่ ของคนทำงานในเมือง เพื่อการใช้ชีวิตอย่างมี
คุณภาพ ปัจจุบันสามารถเข้าถึงผู้ชม 22 ล้านครัวเรือนทั่วประเทศ และยังสามารถนำเสนอผ่านสื่อเครือข่าย
สังคมทุกรูปแบบคือ เฟซบุ๊ก, ทวิตเตอร์, อินสตาแกรม และยูทูบ

ทั้งนี้บริษัท วอยซ์ทีวี จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 ใน
นามบริษัท ฮาวคัม เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ด้วยทุนจำนวน 300 ล้านบาท

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร หมายถึง สิ่งที่น่ามากำหนดเป็นรูปแบบการดำเนินงานให้
เป็นไปตามนโยบายตามที่ผู้บริหารบริษัท ได้ไว้วางใจและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

2.1 หลักการบริหาร 4M

2.2 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuail

2.1 หลักการบริหาร 4M

หลักการบริหาร 4M คือ การบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน 4 อย่าง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการกระบวนการ

2.1.1 คน (Man)

จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการกับองค์กรนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันในตลาดได้ จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคลากรทุกคนในองค์กร การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถร่วมแรงร่วมใจประสานกันดีเป็นอย่างดี โดยมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ สอดคล้องสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เพื่อผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขีดความสามารถและศักยภาพอย่างเหมาะสม มีกรอบของการบริหารที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้นจะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเอง รวมถึงความสำคัญของ

ทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ขั้นตอนและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่าง คือ

- 1.1 การวางแผน (Planning)
- 1.2 การสรรหา (Recruitment)
- 1.3 การคัดเลือก (Selection)
- 1.4 การปฐมนิเทศ (Orientation)

2. การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) มีกิจกรรม

6 อย่าง คือ

- 2.1 การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement)
- 2.2 การอบรมและการพัฒนา (Training & Development)
- 2.3 การวินัยและการรักษาวินัย (Discipline & Disciplinary Corrective)
- 2.4 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)
- 2.5 การสอนงานและการให้คำแนะนำ (Coaching & Counseling)
- 2.6 สุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety)

3. การพ้นจากองค์กรหรือการทำงาน (Separation or retirement) มีกิจกรรม

3 อย่าง คือ

- 3.1 การสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์กร (Exit Interviews)
- 3.2 การช่วยหางานใหม่ (Outplacement)
- 3.3 การวางแผนเกษียณอายุ (Pre-retirement Planning)

2.1.2 เงิน (Money)

เงินเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรหรือปัจจัยที่สำคัญในองค์กรต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการเงิน ซึ่งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารการเงินก็คือ การแสวงหากำไรสูงสุดภายใต้ความมีประสิทธิภาพซึ่งหมายความว่า มีการใช้ความพยายามน้อยที่สุด แต่ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด เมื่อเทียบกับกำไรและเงินลงทุนที่ธุรกิจได้รับ ซึ่งเรียกว่า กำไรต่อความพยายามสูงสุด โดยที่จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business risk) และระยะเวลาของการได้รับผลตอบแทนด้วย ซึ่งก็คือ เป้าหมายในการแสวงหาความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization หรือ Maximize shared holder wealth) คือ การแสวงหาความมั่งคั่งขั้นสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นสามัญ

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะธุรกิจจะมีรูปแบบขององค์กรเป็นอย่างไรก็ตาม จะเป็นกิจการขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ผู้บริหารการเงินจะมีหน้าที่หลักในการบริหารเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่

กิจการ นั้นหมายถึงการบริหารเพื่อให้เกิดผลกำไรและขยายกิจการให้เกิดความเจริญเติบโตในอนาคต อันจะส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการ (Maximizing Value of the Firm) ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการเงินจะมี 5 ประการ คือ

1. หน้าที่ในการพยากรณ์และวางแผน (Forecasting and Planning)
2. หน้าที่ในการตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินทุน (Investment and Financing Decision)
3. หน้าที่ในการประสานงานและควบคุม (Coordination and Control)
4. หน้าที่ในการเป็นตัวแทนขององค์กรทำการติดต่อกับตลาดการเงิน (Dealing with the Financial Market)
5. หน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

2.1.3 วัสดุดิบ (Materials)

วัสดุสิ่งของจัดเป็นอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการบริหาร อาจมองได้ว่าเป็นเทคโนโลยีทางการบริหาร พิจารณาได้ตั้งแต่อาคาร ที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน รถยนต์ เครื่องมือสื่อสาร ตลอดจนวัตถุดิบต่าง ๆ รวมไปถึงเครื่องจักรกลที่จำเป็น สิ่งเหล่านี้อาจพิจารณาได้ว่าเป็นวัฒนธรรมทางวัตถุที่มนุษย์มีการพัฒนาถ่ายทอดสืบต่อกันมา จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีในการบริหารงาน

2.1.4 การจัดการ (Management)

การจัดการเป็นความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะดูแลและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความรู้ในการจัดการอาจเกิดได้จากประสบการณ์ในฐานะที่เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ ขององค์กร การอยู่ในองค์กรมานานหลายปี รวมทั้งการได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ขององค์กรเองจากอดีตถึงปัจจุบัน ความรู้ในการจัดการยังเป็นเรื่องของศาสตร์ที่สามารถไปเรียนรู้จากตำรา งานวิจัย และประสบการณ์ขององค์กรอื่น ๆ ในสังคม มีการจัดหลักสูตรการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ความรู้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านจัดทำงบประมาณ เป็นต้น

นอกจากนี้ ไตรรัตน์ จงจิตร (2546, น. 127-135) และ เสกสิฐ เล่ากิจเจริญ (2550, น. 7-8) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่

ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การปฐมนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัด

การเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้น โดยการกำหนดรายรับรายจ่ายของงานโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีคุณภาพ เพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด

ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน นวัตกรรมที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครู และนักเรียน

ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541, น. 10) จึงได้เสนอความเห็นว่ ในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuail

กระบวนการทำงานหรือการผลิตสื่อของผู้ผลิตสื่อ นั้น ล้วนต้องอยู่ภายใต้กรอบและข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภายใต้อำนาจของระบบธุรกิจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มอสื่อมวลชนในฐานะที่เป็นระบบย่อย (Internal System) ระบบหนึ่งในระบบสังคม (Social System) ที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้ระบบใหญ่ภายนอก (External System) จึงควรมีการพิจารณาปัจจัยทั้งสองด้านที่มีผลต่อการสร้างผลงานขององค์กรผู้ผลิตสื่อ เนื่องจากองค์กรผู้ผลิตนิตยสารถือได้ว่าเป็นสถาบันสังคมย่อยสถาบันหนึ่งในสังคม ดังนั้นการทำงานขององค์กรสื่อหนึ่ง ๆ จึงต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอยู่ตลอดเวลา (อรรถัย รุจิราธร, 2541, น. 21-22)

เดนิส แมคควอล (Denis McQuail) ได้กล่าวถึง การบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่า โดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นสื่อมวลชนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง แต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และหลักการในการปฏิบัติขององค์กร (McQuail, 2005, pp. 208-281) โดยแสดงเป็นภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรสื่อสารมวลชน. จาก *McQuail's Mass Communication Theory: An Introduction* (5th ed., p. 282), by Denis McQuail, 2005, London: Sage Publications Ltd.

จากแบบจำลองดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของแต่ละองค์กร สื่อมวลชนนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ก็คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวองค์กรสื่อมวลชนนั้น ๆ ได้แก่

- การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารงานและนโยบายการผลิตงาน ขององค์กรสื่อมวลชนนั้น ๆ ซึ่งเนื้อหาขององค์กรสื่อมวลชนต้องนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต และการประสานงาน ต่าง ๆ ให้การทำงานในแต่ละส่วนนั้น เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ที่มีการพัฒนาทางด้านการสื่อสารและการวางระบบการทำงาน ทำให้องค์กรที่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ย่อมประสบความสำเร็จในการทำงานได้ง่าย

- ความสามารถทางวิชาชีพ (Media Professional) หมายถึง แนวความคิดพื้นฐาน ด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของการทำงานในแต่ละฝ่าย ที่จะทำให้อุณหภูมิของเนื้อหาที่ผลิตมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรสื่อมวลชนและส่งผลต่อการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่จะอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กรสื่อมวลชน ได้แก่

- แรงกดดันทางการเมืองและสังคม (Social and Political Pressure) การดำเนินงาน ขององค์กรสื่อมวลชน แรงกดดันทางการเมืองและสังคมมีผลโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ พระราชบัญญัติต่าง ๆ หรือแม้แต่ปัญหาทางการเมืองในขณะนั้น ก็ทำให้การดำเนินงานมี ลักษณะที่แตกต่างออกไป

- แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Pressure) แรงกดดันทางเศรษฐกิจนั้น จะ ประกอบไปด้วยคู่แข่งและผู้โฆษณาที่การดำเนินงาน จำเป็นต้องรู้จักคู่แข่ง ตรวจสอบการผลิต นิติสารที่มีรูปแบบเดียวกัน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาในการปรับตัว ให้การนำเสนอเป็นไปอย่าง เหมาะสม ไม่นำเสนอด้านลบเกี่ยวกับผู้โฆษณา ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีผู้ฟังและผู้โฆษณาเพิ่มมากขึ้น

- แหล่งข้อมูล เหตุการณ์และวัฒนธรรม (Events & Constant Information and Culture Supply) หมายถึง การผลิตงานสื่อสารมวลชนต้องถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็น ความ ประพฤติของคนในสังคม ที่แสดงออกมาในลักษณะของภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ ระเบียบประเพณี ของสังคมในแต่ละสมัย ซึ่งการผลิตงานสื่อสารมวลชนถือเป็นหนึ่งในผลผลิตของส่วนร่วมที่ทำให้คนใน สังคมได้เรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อกระบวนการผลิตนิติสารขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ ขององค์กรสื่อสารมวลชน ที่จะต้องนำเสนอผลงานออกมาให้สอดคล้องกับความเชื่อถือระเบียบ ประเพณีของคนในสังคม

- ความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร (Audience Interest / Demand) หมายถึง ความคาดหวังของผู้อ่าน ความสนใจของผู้รับสาร และกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อผลงานขององค์กร สื่อสารมวลชน ซึ่งความสนใจและความต้องการของผู้รับสาร มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อ กระบวนการผลิตนิตยสารขององค์กร นอกจากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง องค์กรสื่อสารมวลชน ต้องนำเสนอผลงานที่อยู่ในความสนใจและความต้องการของผู้รับสารอีกด้วย

จากการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ผู้ศึกษาได้นำ ทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนมาเป็นกรอบในการค้นหาข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงแรงกดดันต่าง ๆ ที่มาจากหลายระดับและหลายประเภทที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

2.3 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

รัชทอง สุขสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสื่อสารมวลชน กรณีศึกษาบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษา ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จากการศึกษาพบว่า บมจ. อสมท. มองการบริหารความเสี่ยงองค์กร ว่าเป็นกระบวนการที่พนักงานทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถยอมรับได้ โดยหวังว่าการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะทำให้ การดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ มีการตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ นำกลยุทธ์ขององค์กรไปดำเนินการใน ภาวะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ระบุและบริหารการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญได้ทันเวลา มีผลการ ดำเนินงานดีกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง

โชติกา สิงห์วัฒนศิริ (2554) ศึกษาเรื่อง “การบริหารรูปแบบรายการของสถานีโทรทัศน์ ผ่านอินเทอร์เน็ต บริษัท วอยซ์ ทีวี จำกัด” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ด้วยการคัดเลือกบุคคลากรแบบเจาะจง ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายการผลิตรายการโทรทัศน์ของสถานีผ่านทางอินเทอร์เน็ตวอยซ์ทีวี จากการศึกษาพบว่า แนวคิดและวัตถุประสงค์การจัดตั้งของสถานีโทรทัศน์ วอยซ์ ทีวี มาจากกลุ่มผู้บริหารและนายทุนที่ เคยมีบทบาทในแวดวงสื่อสารมวลชน ซึ่งมีเจตนาที่ดีในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้องค์กรยังได้ นำเสนอเนื้อหารายการ ผ่านช่องทางการสื่อสารโดยการผสมผสานกันเพื่อให้ผู้รับชมได้เข้าถึงอย่างเป็น วงกว้างถึง 3 ช่องทางด้วยกันได้แก่ สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม สถานีโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต และ

การรับชมผ่านเครื่องมือการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นการนำเสนอข่าวที่มีสาระ และความเคลื่อนไหวจากทั่วโลก เพื่อหวังให้ผู้ชมเกิดแรงบันดาลใจ นำไปสู่การสร้างโอกาสใหม่ ๆ เป็นต้น

วารางคณา นภาพงศ์ (2555) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงอินเทอร์เน็ตทีวีในประเทศไทย” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ร่วมกับการสำรวจเอกสาร และการสังเกตการณ์ เพื่อการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของอินเทอร์เน็ตทีวีในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการศึกษาถึงนโยบาย แนวคิดการผลิตรายการบนอินเทอร์เน็ต ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยเสี่ยง ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างและนโยบายในการบริหารงานอินเทอร์เน็ตทีวีในประเทศไทยนั้น จะมีขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน เป็นการบริหารขึ้นตรงกับผู้บริหารโดยตรงในลักษณะการบริหารเหมือนระบบครอบครัว มีการตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน ในด้านนโยบายได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้องค์กรเป็นสื่อทางเลือกใหม่ ที่ไม่ว่าจะเป็นคนทุกเพศ ทุกวัย เข้าถึงคนได้ทุกที่ และไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา ทั้งนี้รูปแบบจะเน้นการนำเสนอที่หลากหลายโดยใช้รูปแบบนิตยสารทางอากาศ สำหรับการบริหารความเสี่ยงอินเทอร์เน็ตทีวีประเทศไทยยังไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องงบประมาณ และรายได้ที่กลุ่มผู้ซื้อโฆษณายังไม่เข้าใจรูปแบบอินเทอร์เน็ตทีวีอย่างลึกซึ้ง

กฤษณ์ ประทุมทอง (2556) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมช่อง GTH ON AIR” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ที่รวบรวมเนื้อหาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับช่อง GTH ON AIR แบบเชิงลึกประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 4 คน และผู้บริหารระดับล่าง 1 คน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงที่มาและแนวคิดในการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR เพื่อศึกษาโครงสร้างและการบริหารของสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR ตลอดจนศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารของสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR แต่เดิมเคยใช้ชื่อช่องว่า Play Channel เป็นช่องรายการฟรีทีวี และออกอากาศในระบบ Free To Air มาก่อน ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มาจากการที่ชื่อและรูปแบบของช่องสถานีไม่สามารถสร้างให้ผู้ชมจดจำได้ จนส่งผลให้การขายโฆษณาและการตลาดไม่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ทำงาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ผู้บริหารวางแผนการบริหารงานช่อง GTH ON AIR ไว้ว่าภาพรวมของช่องสถานีจะต้องดูดี สวยงาม คมชัด มีละครและภาพยนตร์ของ GTH ออกอากาศทุกวัน ส่วนผลงานที่ผลิตใหม่จะต้องมีความสดใหม่ สร้างสรรค์ มีคุณภาพและสร้างเรตติ้งได้ ขณะที่การขายและการตลาดก็ต้องสร้างยอดขายให้ได้มากที่สุดไปด้วย สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ทั้งด้านบุคลากร ที่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลมาปรับใช้ หรือด้านอุปกรณ์ก็ต้องการซ่อมแซมและบำรุงรักษาอยู่เสมอ ด้านปัจจัยภายนอก

พบว่า สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR มีปัจจัยทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจเข้ามาบ้าง แต่ว่าทางช่องได้ดำเนินการปกป้องไว้ทันท่วงที

รัฐพล ศิริจิรสุข (2557) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล กรณีศึกษา สถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์นายทุนเจ้าของบริษัท และผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายต่าง ๆ เป็นรายบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี ตลอดจนศึกษาการนำองค์กรธุรกิจ พันธมิตรที่มีเจ้าของเงินทุนรายเดียวกันมาส่งเสริมและเอื้อประโยชน์ต่อสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรนั้น ส่งผลกระทบต่อการวางยุทธศาสตร์ การบริหาร ของสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี ซึ่งปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากได้ลงทุนซื้อเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดทั้งหมด จึงทำให้ได้เปรียบสถานีอื่นในด้านของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้านความสามารถทางวิชาชีพของบุคลากร และการบริหารของสถานี เป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี เนื่องจากต้องจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมดด้วย

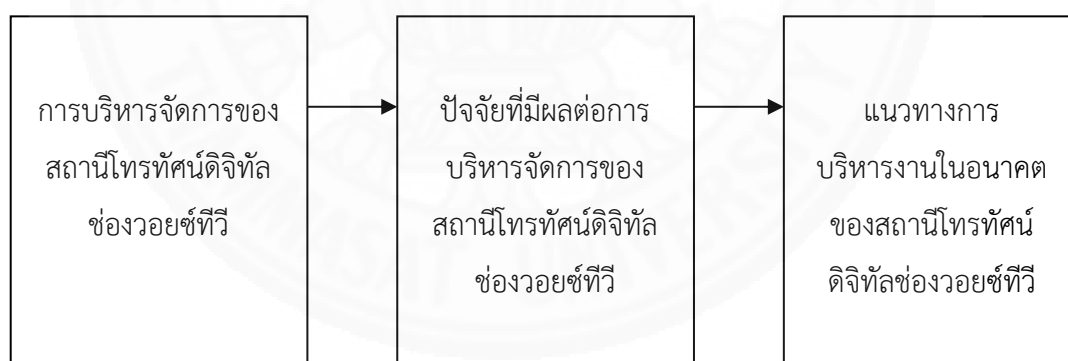
กัญญนันท์ อัครนิธิพลชัย (2557) ศึกษาเรื่อง “การกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของข่าวสารและสาระ” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวและปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของข่าวสารและสาระ ในโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลซึ่งมีจำนวนทั้ง 7 ช่อง ทั้งนี้ผลจากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวของทั้ง 7 ช่อง สามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวระดับบริหาร การปฏิบัตินโยบายการบริหารการผลิตข่าว การประเมินนโยบายการบริหารการผลิตข่าวระดับบริหาร และการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารการผลิตข่าวระดับบริหาร และสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าว แบ่งเป็นปัจจัยปัจจัยนอก ที่ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ เหตุการณ์ในสังคม ความสนใจของผู้รับสาร และปัจจัยภายใน การบริหารจัดการ เทคโนโลยี ความสามารถทางวิชาชีพ ทั้งนี้ปัจจัยทั้งหมดได้ส่งผลต่อนโยบายการบริหารการผลิตข่าว โดยเฉพาะความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากรโดยตรงด้วย

จินต์เจษฎ์ จันทรเพ็ญ (2557) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของบริษัทจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม (content provider) ในตลาดดิจิทัลทีวีของประเทศไทย” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องด้านการวางกลยุทธ์ของบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนงานด้านการตลาด การดำเนินธุรกิจและทิศทางการเติบโตของบริษัทจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม (content provider) จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสถานประกอบการบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ส่วนใหญ่ใช้กล

ยุทธ์ศาสตร์การตลาด 4P โดยด้านผลิตภัณฑ์ เน้นเรื่องคุณภาพและความรวดเร็วในการบริการ ด้านราคา จะเสนอตามแบบแต่ละชิ้นงาน ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ใช้กลยุทธ์แรงดันผ่านช่องทางจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ใช้พนักงานขาย ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของบริษัท จำลองผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม พบว่า มีปัญหาเรื่องการแข่งขันทางการค้าในด้านการกีดราคา เนื่องจากการผลิตรายการนั้นมีต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้การเสนองานจะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่เสียเปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมนี้

จากทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงหลักการบริหารสถานีโทรทัศน์ โดยการบริหารงานสถานีโทรทัศน์จำเป็นจะต้องมีหลักในการบริหารองค์ประกอบที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ปัจจัยแวดล้อมที่สามารถส่งผลต่อการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ ยังมีอยู่มากมาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สถานีโทรทัศน์จึงต้องตระหนักถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อไป โดยผู้ศึกษาจะนำเอาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ตามลำดับขั้นตอนต่อไป

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรูปแบบการวิจัยแบบวัฒนธรรมพรรณนา (Ethnography) ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบการทำวิจัย จากการสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคล โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี รวมถึงผู้ที่มีอำนาจในการบริหารและการกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อมูลที่ถูกต้องและเนื้อหาที่สมบูรณ์มากที่สุด ผู้ศึกษาได้กำหนดรูปแบบการการวิจัยตามหัวข้อต่าง ๆ ไว้ดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิจัย 2 แหล่งใหญ่ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เป็นแหล่งข้อมูลจากบุคคล ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant Interview) ในการบริหารและการกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยเริ่มทำการศึกษาทั้งด้านการบริหาร นโยบาย แนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

2. ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บทความสัมภาษณ์ของผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีทางเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ รวมงานวิจัย วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

3.2 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ของการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการคัดเลือกบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เนื่องจาก การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้ที่จะให้ข้อมูลสำคัญได้ก็คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการ รวมถึงผู้ที่มีอำนาจในการบริหารและการกำหนด

นโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ทั้งหมด 7 คน ซึ่งสามารถได้เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หลักเกณฑ์ในการกำหนดคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การวางแผนการบริหาร วางโครงสร้างการบริหาร ควบคุมและกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจภาพรวมทั้งหมดของการบริหารองค์กร โดยเลือกบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน

1. คุณทรงศักดิ์ เปรมสุข

ตำแหน่ง: ที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี

2. คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลาย

ตำแหน่ง: ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี

3. คุณประทีป คงสิบ

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายข่าวและโปรดักชั่น

4. คุณธีรศักดิ์ รัตนเสวี

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการ ฝ่ายวาไรตี้โปรแกรมและเทคโนโลยี

ผู้บริหารระดับกลาง มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดคือ มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งควบคุมและดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในองค์กร โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คน

1. คุณศกานต์ กาญจนารมย์

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการ ฝ่าย Creative Center

2. คุณศศิกกาญจน์ เลิศสิทธิชัย

ตำแหน่ง: ผู้จัดการแผนก Marketing Branding

หัวหน้าระดับปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดคือ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบทั้งจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน

1. คุณต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ

ตำแหน่ง: Group Head Producer

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาเรื่อง“การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์บุคคลซึ่งให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และจากแหล่งทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ

การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีตำแหน่งและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการหัวของการวิจัย ซึ่งเป็นวิธีในงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้ศึกษาได้วางแนวทางคำถามด้วยชุดคำถามแบบเปิดไว้ล่วงหน้าครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบในการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงการบริหาร การกำหนดนโยบาย และให้ผู้ตอบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น และตอบคำถามได้ตามอิสระ ซึ่งในการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้การจดบันทึก และการบันทึกเสียง ทั้งนี้ข้อมูลในการศึกษาจะได้รับการบันทึกเสียง และการถอดคำสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียงในการนำเสนอตามลำดับต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ

จากข้อมูลเอกสาร บทความสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ทางเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จำแนกประเภทเครื่องมือในการใช้ศึกษาได้แก่ แนวคำถามซึ่งมีประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและปัญหามาในการวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้วางโครงสร้างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้แนวคำถามดังกล่าวยังได้สร้างจากกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีลักษณะคำถามเป็นแบบเปิด ซึ่งคำถามแบ่งออกเป็น

คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

1. แนวคิดในการก่อตั้งสถานี มีความเป็นมาอย่างไร
2. นโยบายและโครงสร้างการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นอย่างไรบ้าง
3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในการบริหารสถานีเป็นอย่างไร

4. มีการกำหนดรูปแบบรายการ และผังสถานีอย่างไรบ้าง

5. กลุ่มเป้าหมายของสถานีคือ ใคร

คำถามเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กร

1. มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา และการจัดโครงสร้างสถานีอย่างไร

2. การจัดสร้างองค์กรของสถานี คำนึงถึงเรื่องใดเป็นสำคัญ

3. การบริหารจัดการดูแลแบ่งความรับผิดชอบอย่างไร

4. ใช้หลักการบริหารองค์กร ใดบ้าง

คำถามปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการมีอะไรบ้าง

- ปัจจัยภายในได้แก่ อะไรบ้าง

- ปัจจัยภายนอกได้แก่ อะไรบ้าง

2. ปัจจัยใดบ้างที่คุณคิดว่ามีผลต่อการจัดการองค์กรมากที่สุด

3. แนวทางการแก้ไขของสถานีเป็นอย่างไร

4. วิธีการประเมินสถานการณ์ของสถานีเป็นอย่างไร

ใช้เครื่องมือบันทึกเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ เพื่อสะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในกรณีที่การจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ไม่ครบถ้วน ซึ่งวิธีการนี้ผู้ศึกษาสามารถนำเทปบันทึกมาฟังทบทวนได้อีกครั้ง

3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่มีส่วนในการรับผิดชอบตามหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบตามประเด็นคำถามโดยตรง ทั้งนี้การใช้แนวทางคำถามจะเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล และในส่วนของการสำรวจเอกสารจะมีการพิจารณาเปรียบเทียบเนื้อหาในแต่ละแหล่งข้อมูล โดยใช้เกณฑ์จากการพิจารณาแหล่งที่มา เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ และความถูกต้อง ตลอดจนการนำทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาต้องการ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่จากการศึกษาทั้ง 2 ส่วนคือการจากรวบรวมเอกสาร และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ที่ได้ทำการถอดเทปสัมภาษณ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์มาวิเคราะห์สรุปผลด้วยวิธีการตีความ (Interpretation) จากนั้นจึงนำเสนอด้วยรูปแบบของการบรรยายพรรณนา (Descriptive) โดยใช้หลักการบริหาร 4M และทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชน ประกอบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ศึกษาเพื่อให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาต้องการ



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงหลักการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ตลอดจนศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีด้วย โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน ที่มีอำนาจในการบริหารและการกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ซึ่งแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
 - 4.1.1 ด้านบุคลากร
 - 4.1.1.1 โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
 - 4.1.1.2 การบริหารด้านบุคลากร
 - 4.1.2 ด้านงบประมาณ
 - 4.1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่
 - 4.1.3.1 แหล่งข้อมูล วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต
 - 4.1.3.2 อาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน
 - 4.1.4 ด้านการจัดการองค์กร
 - 4.1.4.1 กระบวนการผลิต
 - 4.1.4.2 การบริหารองค์กร
- 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
 - 4.2.1 ปัจจัยภายนอก
 - 4.2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง
 - 4.2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
 - 4.2.1.3 ปัจจัยด้านผู้ถือหุ้น
 - 4.2.1.4 ปัจจัยด้านผู้รับสื่อ
 - 4.2.2 ปัจจัยภายใน
 - 4.2.2.1 ปัจจัยด้านการจัดการ
 - 4.2.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
 - 4.2.2.3 ปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ

4.3 แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

4.3.1 ภายในองค์กร

4.3.1.1 การสื่อสารภายในองค์กร

4.3.1.2 ทุน

4.3.2 ภายนอกองค์กร

4.3.2.1 การผลิตด้านเนื้อหา

4.3.2.2 เกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้ง

4.1 การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

จากการศึกษาถึงหลักการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน ที่มีอำนาจในการบริหารและการกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีนั้น ทำให้ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

4.1.1 ด้านบุคลากร

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเป็นองค์กรขนาดกลาง ที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารเหมือนกับสถานีโทรทัศน์ทั่วไป ซึ่งจากศึกษาพบว่า กระบวนการดำเนินงานด้านบุคลากรทางสถานีได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารงานด้านโครงสร้างของสถานี โดยสถานีมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่าย ๆ โดยแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน และสำหรับด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานแต่ประเภท โดยการคัดเลือกบุคลากรนั้น ทางสถานีจะเน้นคัดเลือกกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่จำกัดว่าต้องเป็นบุคคลที่เรียนจบเฉพาะด้านสื่อมาเท่านั้น หากแต่ทางสถานีคัดกรองแล้วว่าบุคคลนั้น ๆ สามารถจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ ทางสถานีก็ยินดีพิจารณา และรับเข้าทำงานในที่สุด ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า มี 4 ท่านที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบุคลากร โดยผู้ศึกษาสามารถจำแนกข้อค้นพบได้ดังนี้

4.1.1.1 โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีโครงสร้างสถานีโดยการแบ่งฝ่ายการทำงานออกเป็น 6 ฝ่ายใหญ่ เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นองค์กรระดับกลาง ทำให้การแบ่งสายงานไม่มีความซับซ้อนมากนัก พนักงานทุกคนในองค์กรมีฝ่ายสังกัดและแบ่งหน้าที่

รับผิดชอบทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะมีฝ่ายข่าวและฝ่ายวาไรตี้ เป็นหลักในการผลิตด้านเนื้อหาที่ต้องนำเสนอผ่านทางสถานี โดยจะมีฝ่ายครีเอทีฟเซ็นเตอร์ดูแลเรื่องแพคเกจจิ้งและองค์ประกอบอื่น ๆ ฝ่ายควบคุมการออกอากาศ ฝ่ายตลาด และฝ่ายการเงินและกฎหมาย ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า

ตอนนี้สถานีเรามีฝ่ายข่าว วาไรตี้ จริง ๆ สองตัวนี้รวมกัน เราเรียกว่านิวส์คอนเทนต์ สมาร์ทคอนเทนต์ สองอันนี้จะเหมือนเสมือนกองหน้าในการผลิตคอนเทนต์ ส่วนกองหลังก็จะมีครีเอทีฟเซ็นเตอร์ เป็นคนดูแลเรื่องแพคเกจจิ้งทั้งหมดเลย ไม่ว่าจะเป็นคอร์ปอเรทหรือส่วนรายการ อีกส่วนก็จะ เป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องของการออกอากาศ เป็นแผนก อีกส่วนก็จะเป็นอีเว้นท์ ก็จะมีอยู่ 5 ฝ่ายใหญ่ ๆ แล้วก็การเงิน การตลาด กฎหมายก็จะรวมอยู่ในก่อนบริหารจัดการ เป็น 6 ฝ่าย (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

เช่นเดียวกับคุณประทีป คงสิบที่แสดงความคิดเห็นไปทางเดียวกันว่า มีการแบ่งสายงานออกเป็น 6 ฝ่าย โดยปัจจุบันแต่ละฝ่ายมีความใกล้ชิด และทำงานร่วมกันมากขึ้น เพราะเมื่อช่วงต้นปี พ.ศ. 2559 สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีการปรับขนาดองค์กรให้เล็กลง เพื่อเกิดความคล่องตัว สำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจดิจิทัลทีวีปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ไม่ดี

ก็แบ่งเป็นฝ่ายหลัก ๆ ก็มี ฝ่ายข่าวและรายการ ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายโปรดักชั่น ฝ่ายควบคุมการออกอากาศ ฝ่ายบัญชีธุรการกฎหมาย ฝ่ายครีเอทีฟ ฝ่ายหลัก ๆ ก็จะมีประมาณนี้ เดิมเซลล์กับมาร์เก็ตติ้งจะแยกเป็นคนละฝ่ายแต่ว่าตอนหลังปรับโครงสร้างองค์กรเพราะมีปัญหาด้านเศรษฐกิจก็เลยยุบรวมกัน (คุณประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่าการแบ่งฝ่ายการทำงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีความเหมาะสม เนื่องด้วยองค์กรเป็นองค์กรระดับกลาง ไม่มีการทำงานที่ซับซ้อน พนักงานทุกคนในองค์กรมีฝ่ายสังกัดและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งด้วยการที่องค์กรมีขนาดกลางนี้ ทำให้ลำดับขั้นในการผลิตงาน และกระบวนการต่าง ๆ รวดเร็ว และคล่องตัวขึ้น เมื่อต้องเข้าแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจดิจิทัลทีวีอย่างเต็มตัว



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ ทีวี บริหารโดยบริษัท วอยซ์ทีวี จำกัด

4.1.1.2 การบริหารด้านบุคลากร

ด้านการบริหารด้านบุคลากรของสถานีดิจิทัลโทรทัศน์ช่องวอยซ์ทีวีพบว่า ทางสถานีมีแนวคิดที่จะทำสถานีให้เป็นเวที เป็นพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ได้เข้ามาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ โดยทางสถานีจะผลิตผลงานและรายการที่มีคุณค่าให้กับสังคม ซึ่งนอกจากทางสถานีจะเปิดโอกาสให้กับกลุ่มผู้ชมทั่วไปแล้ว ทางช่องก็ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาร่วมสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ทางสถานีจะไม่จำกัดว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานให้กับสถานีจะต้องเรียนจบด้านสื่อสารมวลชนเท่านั้น หากแต่สถานีจะยินดีพิจารณากลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีใจรักการทำงานด้านสื่ออย่างแท้จริง นอกจากนี้ลักษณะการทำงานทางสถานียังให้อิสระแก่บุคลากร ทั้งอิสระด้านความคิด และอิสระในการปฏิบัติงาน โดยทางฝ่ายผู้อำนวยการจะทำหน้าที่เพียงชี้แนะ และให้คำปรึกษา และควบคุมอยู่ห่าง ๆ ซึ่งวิธีการดังกล่าวยังได้ตอบรับกับแนวคิดของช่องที่ต้องการให้คนรุ่นใหม่เป็นคนคุณภาพ นอกนี้ยังสอดคล้องกับสโลแกนช่องที่กล่าวว่า “ฉลาดคิด ฉลาดใช้ชีวิต” ดังที่ คุณธีรรัตน์ รัตนเสวี ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นข้างต้นไว้ว่า

ยึดหลักการปล่อยให้บุคลากรทำงาน เราไม่ได้ลงไปคุมทุกเม็ดของการทำงาน สังเกตว่า สัดส่วนของคนใน Voice TV จะมีอายุต่ำกว่า 30 ปี เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้เรามองว่าเราเป็นช่องที่ให้โอกาส ถ้าเทียบกับช่องอื่น ๆ กว่าจะมาเป็น co-producer หรืออะไรก็ตามเราต้องใช้เวลาในการใช้เวลานาน เราต้องการคนรุ่นใหม่เข้ามาสร้างสรรค์งาน โดยมี

Director เป็นคนคอยไต่ถามทิศทางให้ และ Review ไปด้วยกันแค่นั้นเอง นี่คือ สิ่งที่เราต้องการที่จะให้เกิดพลังสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่เกิดขึ้นในองค์กร ในทิศทางที่บอกว่า เราต้องการจะทำให้คนคุณฉลาดมากขึ้นนะ และในแต่ละส่วนสร้างสรรค์งานผลิตเนื้อหา เพื่อให้ตอบโจทย์มิชชั่นขององค์กร (ธีรภัฏ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

เช่นเดียวกับคุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลาย ที่ได้กล่าวถึงประเด็นด้านการบริหารบุคลากรที่ใกล้เคียงกับคุณธีรภัฏ ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดงานผลิตที่มีคุณภาพสูง ซึ่งจำนวนพนักงานของสถานีนี้นับว่ามีจำนวนไม่มากหากเปรียบเทียบกับสถานีโทรทัศน์รายใหญ่ แต่บุคลากรของสถานีจะต้องมีทักษะการทำงานที่รอบด้าน สามารถสร้างสรรค์งานผลิตใหม่ ๆ ที่ทรงคุณภาพด้วย นอกจากนี้ยังกล่าวถึงเรื่องการสร้างความรับรู้แก่บุคลากรในองค์กร ที่จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเชื่อมั่นในองค์กร โดยสิ่งที่คุณบริหารได้กำหนดนโยบายและวางเป้าหมายเอาไว้แล้ว บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องรับทราบและปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกัน

เรามีคนไม่เยอะ เป็นคลอรีนสูงที่มีจำนวนน้อย และในที่ที่แปลกน้อยคือ เป็นคนที่มีคอนเทนต์สเกลเยอะมากด้วย จะบริหารยากตรงนี้คือ เราต้องมีพื้นที่ให้เค้าได้สร้างผลงานมาก ที่จะสั่งงานเค้า การบริหารคนสามารถน้อยกว่าคนมันไม่ใช่แน่นอน ๆ เลย เราต้องทำให้เค้ามีเป้าหมายเดียวกับเรา และทำให้เค้าเชื่อเหมือนกับเรา อย่างผมชี้เป้าให้เราเติบโตอย่างยั่งยืน เพราะอุตสาหกรรมนี้มันมีความไม่แน่นอน (เมฆินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ด้านคุณศกานต์ กาญจนารมย์ ได้แสดงความเห็นไปในทางเดียวกันว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ต้องการผลิตงานคุณภาพ จึงให้อิสระกับบุคลากรในการทำงาน ทั้งนี้ยังเชื่อมั่นว่าคนรุ่นใหม่ จะสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไร้ขีดจำกัด โดยความแตกต่างที่ได้จากการสร้างสรรค์นั้น จะนำมาซึ่งความสดใหม่ในด้านการนำเสนอ ซึ่งจะเป็นทางเลือกใหม่ที่แตกต่างให้กับกลุ่มผู้ชมไปด้วย

สถานีของเราต้องการสร้างคนคุณภาพ และอีกอย่างคือ งานคุณภาพและเป็นช่องทางใหม่ของคนรุ่นใหม่ มีความคิดที่แตกต่างไม่ได้ยึดติดกับสิ่งที่เป็นของเดิม ไม่ได้รังเกียจความคิดเก่า แต่เราเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับคนในสังคม (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร โดยเชื่อในพลังของคนรุ่นใหม่ที่จะสร้างสรรค์ผลงานคุณภาพได้เอง หากสถานีเปิดโอกาส และให้พื้นที่ในแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารอาจเข้ามามีร่วมในการให้

คำแนะนำ คำปรึกษา รวมถึงการสื่อสารภายใน ที่ผู้บริหารต้องการสร้างความรับรู้ในเรื่องของทิศทางสถานีด้วย

4.1.2 ด้านงบประมาณ

สำหรับการจัดสรรงบประมาณ และเงินทุนของสถานีโอทอปาร์คดิเจทัลช่องวอยซ์ทีวี มีโครงสร้างด้านการเงินมาจากกลุ่มผู้ลงทุน และผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้แก่ ตระกูลชินวัตร และบริษัท พี.ที.คอร์ปอเรชัน จำกัด โดยผู้ถือหุ้นให้งบประมาณกับบริษัทวอยซ์ทีวี จำกัด สำหรับการ ใช้ผลิตข่าวและรายการเพื่อออกอากาศทางสถานีโอทอปาร์คดิเจทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยจะมีผู้บริหารสถานีดรับงบประมาณมาวางแผนการบริหารงานภายในสถานีด ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีการตกลงกับกลุ่มผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนว่าในแต่ละปี งบประมาณจะถูกแบ่งสรร และนำมาผลิตข่าว รายการใดบ้าง รวมถึง งบประมาณด้านการตลาดและการขายโฆษณาด้วย ซึ่งงบประมาณทุกส่วนจะต้องใช้ไปอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น และผู้บริหาร ที่มุ่งหวังจะผลิตชิ้นงานสร้างสรรค์ และมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย ทั้งนี้รายละเอียดการใช้งบประมาณจะต้องมีการแจกแจงให้ผู้ ลงทุน และผู้ถือหุ้นรับทราบด้วยดังที่คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลาย ได้อธิบายถึงที่มาด้านงบประมาณไว้ว่า

ทุนหลักของวอยซ์ทีวี มาจากผู้ถือหุ้น บริษัท พี.ที.คอร์ปอเรชัน จำกัด ซึ่งผู้ถือหุ้นมี แนวคิดอยากให้สถานีดเราเป็นเวทีสร้างคนรุ่นใหม่ สร้างคนมีคุณภาพสู่สังคม ซึ่งนั่นเป็น ความต้องการหลัก และผู้ถือหุ้นก็ให้งบประมาณมา จากนั้นทางเราก็จะนำมาจัดสรรเพื่อ ใช้ในการผลิต และการวางแผนการตลาดอื่น ๆ ด้วย (เมฆินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ซึ่งคุณทรงศักดิ์ เปรมสุข ก็ได้อธิบายถึงงบประมาณในทิศทางเดียวกันว่า ทุนของ สถานีโอทอปาร์คดิเจทัลช่องวอยซ์ทีวีมาจากครอบครัวตระกูลชินวัตร เป็นผู้ถือหุ้นหลัก โดยงบประมาณ ที่ได้มาจะถูกแบ่งสรร ปันส่วนไปแต่ละฝ่ายอย่างสมเหตุสมผล เพื่อสนับสนุนด้านการผลิต และการ วางแผนบริหารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

“ทุนเรามาจากครอบครัวตระกูลชินวัตร และมีบริษัทอื่น ๆ ในเครือบริษัท บริษัท พี.ที.คอร์ปอเรชัน จำกัด ด้วย ซึ่งงบที่ได้มาเราต้องบริหารจัดการอย่างจำกัด เพื่อประโยชน์ สูงสุดด้วย” (ทรงศักดิ์ เปรมสุข, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559)

ขณะที่คุณธีรศักดิ์ รัตนเสวี ได้อธิบายต่อว่า สถานีโอทอปาร์คดิเจทัลช่องวอยซ์ทีวีนั้น มีผู้ถือหุ้นที่มีฐานะมั่นคงซึ่งเปรียบเสมือนจุดแข็งของสถานีดในด้านของเงินทุน อีกทั้งทางสถานีดยังมี ผู้บริหารที่มากประสบการณ์ และเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจประเภทสื่อเป็นอย่างดีอีกด้วย

“เรามีผู้ถือหุ้นที่มีฐานะมั่นคงครบ หลัก ๆ ก็คือ ตระกูลชินวัตร อีกทั้งผู้ถือหุ้น และผู้บริหารเรา เขาก็เคยทำธุรกิจเกี่ยวกับสื่อมาก่อนอยู่แล้ว เช่น ไอทีวี ไทยคมจนปัจจุบันก็มาดูแล วอยซ์ทีวี แบบนี้” (ธีรศักดิ์ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสามได้อธิบายตรงกัน ในเรื่องของที่มาเงินทุน และการจัดงบประมาณเพื่อล้อเลี้ยง ดำเนินธุรกิจทั้งภายในองค์กร อย่างเช่น งบประมาณการผลิต งบประมาณด้านการจ้างบุคลากร งบประมาณด้านอุปกรณ์ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อทำการตลาดของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ซึ่งทางสถานีมีผู้ลงทุน และผู้ถือหุ้นที่มีความมั่นคงทางฐานะ เนื่องด้วยการทำธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัลทีวีเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนระยะยาว ดังนั้นผู้ลงทุนจะต้องมีทุนหนาด้วย

4.1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่

การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ในที่นี้รวมถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประกอบงานผลิตการดำเนินงานด้วย ซึ่งผู้บริหารในองค์กรมีหน้าที่บริหารทรัพยากรดังกล่าวให้อย่างประหยัด คุ่มค่า หรือเกิดประโยชน์สูงสุด จากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีการบริหารทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่โดยการแบ่งเป็นด้านแหล่งข้อมูล วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และด้านอาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน

4.1.3.1 แหล่งข้อมูล วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

สำหรับแหล่งข้อมูล วัตถุดิบ ที่นำมาใช้ในการผลิตเนื้อหานั้นทางสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้คำนึงถึงปัญหาด้านการละเมิดลิขสิทธิ์เป็นสำคัญ จึงทำให้แหล่งข้อมูลที่สถานีนำมาได้มาจาก 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ 1. สถานีมีทีมงานลงพื้นที่เก็บข้อมูลเอง 2. สถานีซื้อลิขสิทธิ์แหล่งข้อมูลจากสำนักข่าวต่างประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อข้อมูลที่สดใหม่ และได้มาตรฐาน ซึ่งการให้ความสำคัญดังกล่าวจะส่งผลให้การนำเสนอข่าวของสถานีมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานสากลไปด้วย ดังที่คุณธีรรัตน์ รัตนเสวีได้อธิบายถึงทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ของสถานีไว้ว่า

ในแง่ของการทำเนื้อหามันมีอยู่สองแบบก็คือ ซื้อข้อมูล เราเองก็มาตรฐานกับสถานีทั่วโลกในการซื้อภาพข่าว เราให้ความสำคัญเกี่ยวกับการไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ เพราะฉะนั้นภาพข่าวต่างประเทศเราก็ซื้อจาก AP จาก Asp ที่เป็นผู้ให้บริการทางด้านนี้อยู่แล้ว รวมถึงเราก็ซื้อข้อมูลมาจาก Asp รอยเตอร์ หรืออักษรข่าวข้อมูลต่าง ๆ ดังนั้น Textที่เราได้มาก็มาจากสำนักข่าวจริง ๆ ไม่ใช่เราเปิดเว็บไซต์แล้วก็อปปีเคามาเลยก็ไม่ใช่และเราก็มีมาตรฐานในการใช้ข้อมูลแหล่งข่าวอยู่แล้ว อีกทั้งเราก็มีทีมงานที่ออกหาทั้งข่าวหรือทีมรายการที่จะออกไปหาข้อมูลข่าวสารที่เราตั้งใจจะนำเสนอ แหล่งข่าวของเราก็ถือว่า Verify ได้ แล้วก็ถือว่าเป็นมาตรฐานสากลแน่นอน (ธีรรัตน์ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

4.1.3.2 อาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน

สำหรับด้านสถานที่ปฏิบัติงาน สถานีได้ลงทุนสร้างสตูดิโอเพื่อใช้ในการถ่ายทำและผลิตรายการออกอากาศทางสถานี และยังใช้เพื่อรองรับการผลิตรูปแบบอื่น ๆ ในอนาคตด้วย เช่น สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น นอกจากนี้พื้นที่ดังกล่าวยังเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาเช่าใช้เป็นสถานที่ผลิตงานได้ด้วย โดยช่องทางดังกล่าวสามารถสร้างรายได้ให้กับสถานีด้วย ซึ่งคุณศกานต์ กาญจนารมย์ ได้อธิบายถึงทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ของสถานีไว้ว่า

ช่วงการเติบโตของสถานีมันมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอด แล้วเราก็เริ่มมาเปิดอีเว้นท์ฮอลล์ เพราะว่าผู้บริหารบอกว่านอกจากโปรเจกต์นี้วางไว้ค่อนข้างไกลพอสมควร ปีที่ 4 ก็มีการเปิดอีเว้นท์ฮอลล์และใช้เป็นมัลติฟังก์ชัน ก็คือ ตัววอยซ์ใช้ถ่ายทำได้ด้วย และทางข้างนอกมาเช่าใช้ได้ และมองเรื่องของการ LIVE ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งจริง ๆ เรื่องนี้เราพูดกันมา 10 ปีแล้ว แต่ตอนนี้ FACEBOOK ก็เอามาฮิตกัน แต่มันก็ค่อนข้างมีอะไรที่ยุ่ยากเหมือนกัน ครั้งนั้นคือ การที่เราเปิดอีเว้นท์ฮอลล์และทำการ LIVE ผ่านอินเทอร์เน็ตเลย แต่ระบบอินเทอร์เน็ตของบ้านเราตอนนั้นยังไม่ได้ดีมากนัก ก็จะมีพราเวลคู่กันไปเหมือนเดิม (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านได้อธิบายถึงวัสดุแหล่งข้อมูล และสถานที่ปฏิบัติเอาไว้ 2 ส่วน โดยคุณธีรศักดิ์ รัตนเสวี ได้กล่าวถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการผลิตเนื้อหาทั้งในส่วนของข่าวและรายการ ว่ามีการหาแหล่งข้อมูลโดยทีมงานของสถานีเอง และมีแหล่งข้อมูลที่สถานีซื้อลิขสิทธิ์มาเพื่อใช้ประกอบในการผลิตเนื้อหา ทั้งนี้คุณศกานต์ กาญจนารมย์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมในส่วนของสถานที่ปฏิบัติงาน ว่าทางสถานีได้ลงทุนสร้างสตูดิโอใหม่เพื่อรองรับการผลิตในอนาคต และซึ่งสตูดิโอดังกล่าวจะสามารถสร้างรายได้เข้าสถานีด้วยการเปิดให้บุคคลภายนอกมาเช่าใช้พื้นที่ด้วย

4.1.4 ด้านการจัดการองค์กร

4.1.4.1 กระบวนการผลิต

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ถือเป็นองค์กรขนาดกลาง ที่มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรชัดเจน ทั้งนี้ด้านการจัดการภายในองค์กรยังได้แบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิตเนื้อหา ฝ่ายสนับสนุนการผลิต รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้นยังเป็นไปในรูปแบบพึ่งพา และช่วยเหลือกัน ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อความสะดวก รวดเร็วต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะเพิ่มเติมรายละเอียดด้านงานผลิตมากยิ่งขึ้น โดยบุคลากรทุกคนจะต้องคำนึงถึงรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลาย โดยไม่ยึดว่างานที่ผลิตจะต้องทำขึ้นเพื่อออกอากาศทางช่องทางทีวีเพียงอย่างเดียว หากแต่บุคลากรต้องผลิตงานขึ้นเพื่อนำเสนอใน

ช่องทางอื่น ๆ ของสถานีโทรทัศน์ด้วย เช่น ช่องทางเว็บไซต์ของสถานี ช่องทางโซเชียลมีเดียของสถานี ดังที่คุณทรงศักดิ์ เปรมสุข ได้แสดงอธิบายถึงทรัพยากรด้านการจัดการของสถานีเอาไว้ว่า

จริง ๆ เราก็วางกรอบโครงสร้างมาตรฐานทั่วไปของการบริหาร แต่ว่าในสื่อยุคใหม่มันเริ่มที่จะต้องมีการมีทีวีเข้ามา แล้วก็การผลิตคอนเทนต์ วันนี้นั้นไม่ใช่แค่เพื่อนสื่อใดสื่อหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะฉะนั้น โครงสร้างจะต้องครอบคลุมทุกมีเดียของการผลิตคอนเทนต์ของทุกสื่อ ไม่ใช่แค่ทีวีอย่างเดียว ขบวนการผลิตจะต้องเปลี่ยนไปจะต้องผลิตสินค้าแล้วกระจายออกไปได้ทุกสื่อ ต้องดีไซน์ที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละสื่อ เช่น คุณทำรายการ 1 ชั่วโมงในทีวี แต่คุณจะต้องทำคลิปนั้นใน 7 นาที ไปออกในสื่อสังคมออนไลน์ เพราะฉะนั้นวิธีการทำงานมันจะเปลี่ยนไป มันจะซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (ทรงศักดิ์ เปรมสุข, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559)

นอกจากนี้ด้านกระบวนการผลิตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ยังมีสัดส่วนด้านเนื้อหาที่ผลิตได้ตรงตามมาตรฐาน และเป็นไปตามกฎระเบียบที่ กสทช. ได้กำหนดไว้ว่าผู้ประกอบการที่ประมูลช่องข่าว และสาระจะต้องมีสัดส่วนของรายการ ข่าวสารอย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งปัจจุบันทางสถานีที่มีสัดส่วนผลิตอยู่ถึง 70 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 30 เปอร์เซ็นต์ เป็นเรื่องว่าไรต์ติ้งทั้งในอนาคตทางสถานีจะเพิ่มสัดส่วนการนำเสนอข่าวให้เป็น 80 เปอร์เซ็นต์ โดยที่กระบวนการจัดการทรัพยากรด้านการผลิตก็ขับเคลื่อนไปอย่างเหมาะสมตามขนาดขององค์กร ระดับกลางควรจะเป็นดังที่คุณประทีป คงสิบได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นด้านการจัดการเอาไว้ดังนี้

ความที่เราอยู่ในช่องหมวดข่าวสาร ตามกฎของ กสทช. คือ อย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ ต้องเป็นรายการข่าวสารสาระ แต่มากไปกว่านั้นคือ ช่องเราจะเป็นช่องที่เน้นคอนเทนต์ ข่าวสารและสาระเป็นหลัก เพราะฉะนั้นในเชิงสัดส่วนของเนื้อหา ข่าวสารและสาระของเรานั้นเลยมากกว่าเกินที่ กสทช. กำหนดด้วยซ้ำไป เป้าของเราคือ 80 เปอร์เซ็นต์ แต่ตอนนี้คือ ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นข่าวสารและสาระ ส่วนอีก 30 เปอร์เซ็นต์ เป็นเรื่องไลฟ์สไตล์และวาไรตี้ ก็คือ เรายังไม่ได้ขยายขนาดขององค์กรให้โตอย่างรวดเร็ว แต่เราค่อยเป็นค่อยไป คือ จริง ๆ แล้วถ้าจะทำสถานีข่าวให้สมบูรณ์แน่นอนว่าจะต้องใช้ทรัพยากรมากกว่านี้ ทั้งทีมข่าว ทีมอุปกรณ์ ทีมสนับสนุน แต่ที่วอยซ์ทำเป็นสเกลที่เหมาะสมกับการที่เราตั้งเป็นสถานีวิเคราะห์ข่าว แต่ถ้าเราจะทำสถานีข่าวแบบระดับประเทศเหมือนช่อง 3 ช่อง 7 มันต้องลงอีกเยอะ เราเป็นสถานีขนาดกลาง ถ้าเทียบกับหนังสือพิมพ์เราอาจจะไม่ใช่ไทยรัฐ แต่เราเป็นเหมือนกรุงเทพธุรกิจ เหมือนมติชน ไม่ใช่สถานีใหญ่แต่มีจุดแข็งที่ชัดเจน ของความเป็นสถานีข่าวของตัวเอง (ประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านได้อธิบายถึงกระบวนการผลิตของสถานีนีไปในทิศทางเดียวกันว่า สถานีนีมีโครงสร้างการบริหาร การจัดการที่ชัดเจนและมั่นคง ซึ่งขั้นตอนการผลิตจะมีการทำงานซับซ้อนไปบ้าง แต่ก็ทำเพื่อตอบสนองความหลากหลายของผู้รับชมในปัจจุบัน นอกจากนี้รูปแบบข่าวและรายการของสถานียังเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ภาครัฐได้กำหนดไว้

4.1.4.2 ด้านการบริหารองค์กร

การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผนการจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารองค์กรด้วย ทั้งนี้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีองค์กรขนาดกลาง และปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 300 อัตรา ซึ่งทางสถานีมีโครงสร้างการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น ทุกฝ่ายสามารถติดต่อประสานงานกันได้เอง เพื่อลดความซับซ้อนในระดับการสั่งการของหัวหน้างาน ทั้งนี้วิธีการดังกล่าวได้ทำให้การผลิต และการจัดการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความคล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ ได้แสดงความคิดเห็นถึงด้านการจัดการเอาไว้ว่า

การทำงาน ที่ผสมกันก่อน ให้มันเกิดโครงสร้างพึ่งพากันให้ได้ มันถึงมีฝ่ายไม่เยอะมาก แต่เราพยายามที่จะให้มันทำงานสนับสนุนกันให้เต็มที่ที่สุด ถ้าเกิดพูดแล้ววอยซ์ของเราเป็นองค์กรเล็ก ๆ ในการทำงาน ไม่ได้หลากหลายหรือเลเยอร์มากนัก แต่ใช้วิธีการ คือ การเลือก ผลิตงานเร็วขึ้น สื่อสารกันได้ง่ายที่สุด (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

ด้านการบริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ไม่ได้ถูกยึดว่า จะต้องเป็นการสั่งการจากบนลงล่างเสมอไป ในบางครั้งก็พบว่า มีการสื่อสารจากด้านล่างสู่ด้านบน ซึ่งเป็นไปอย่างผสมผสานตามสถานการณ์ โดยการทำงานจะยึดเป้าหมายของสถานี และนโยบายของสถานีเป็นสำคัญ ทั้งนี้ทางฝ่ายบริหารยังได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้การจัดสรรทรัพยากร วัสดุดิบ แหล่งข่าวของสถานียังถูกนำมาใช้อย่างคุ้มค่า ด้วยการมีระบบกลางสำหรับแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ โดยบุคลากรสามารถดึงเอาชุดข้อมูลฐานกลางนี้ไปใช้ในการทำงานของตนเองได้ ดังที่คุณต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดการของสถานีเอาไว้ว่า

ที่นี้การบริหารไม่ได้เป็นแนวตั้งตลอดเวลา มันมีทั้งจากข้างล่างขึ้นข้างบน มีระนาบเดียวกัน โดยการมองเป้าหมายเป็นสำคัญ เรากำหนดจุดยืนร่วมกันว่างานชิ้นนี้เราต้องการอะไร แล้วก็แบ่งงานกันไปว่าใครทำอะไรบ้าง แล้วก็ให้เสนอความคิดเห็นขึ้นมา

คือ เราจะไม่สั่ง เพราะคนที่เรามีอยู่คนคือ ที่มีความคิดเห็น แล้วก็เราก็ดกผลึกความคิดเห็นพวกนี้ร่วมกันในที่ประชุมให้ออกมาเป็นแผน, ฝ่ายข่าว ฝ่ายนิเวศเดียว ฝ่ายวาไรตี้ ฝ่ายบริหารจัดการ หลัก ๆ ก็จะมีประมาณนี้ แต่ละฝ่ายก็จะมีแผนย่อย ๆ ลงไป อย่างกรณีฝ่ายวาไรตี้ เขาก็จะมีแผนเทคโนโลยีที่อยู่กับพีเก้ ฝ่ายข่าวเองก็จะมีแผนการผลิตรายการข่าว แผนการผลิตรายการวาไรตี้ คือ ทางทีมโปรดิวเซอร์จากฝั่งวาไรตี้ก็จะมาใช้ทีมเดียวกันกับฝ่ายข่าว ตอนแรกมันแยกมีของใครของมัน แต่ด้วยความที่ต้องประหยัดงบประมาณขึ้นก็เลยเอามารวมไว้เป็นส่วนกลาง (ต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านได้อธิบายถึงการบริหารองค์การว่า สถานีมีการบริหารแบบแนวตั้ง ซึ่งจะพิจารณาไปตามสถานการณ เน้นการทำงานการสั่งการแบบใกล้ชิดกัน และเอื้อหนุนกัน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการ และการขับเคลื่อนขององค์การ โดยที่คุณต่อเติมพงศ์ยังได้ขยายความต่อว่า เรื่องของการจัดสรรทรัพยากรด้านวัตถุดิบแหล่งข้อมูล สถานีก็มีการจัดสรรปันส่วนเพื่อใช้ประกอบการผลิตได้อย่างคุ้มค่า และเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่บีบให้สถานีต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญด้วย

ทั้งนี้จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์จึงสามารถสรุปถึงหลักการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ไว้ได้ 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ สถานที่ปฏิบัติงาน และด้านการจัดการ สำหรับด้านการจัดการพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีการบริหารงานแบบแนวตั้งมีการสั่งการจากบนลงล่าง โดยเน้นการทำงานที่ไม่ยุ่งยาก สามารถเอื้อประโยชน์กันได้ทุกฝ่ายทุกแผนก เพื่อลดความซับซ้อนในการติดต่อประสานงาน ทั้งนี้วัตถุดิบที่นำมาใช้ประกอบการผลิตยังถูกแบ่งสรรอย่างคุ้มค่าโดยการจัดทำระบบกลางเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถดึงข้อมูลไปใช้ในการผลิตงานส่วนของตน ด้านอุปกรณ์ และสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือได้ โดยสถานีที่มีทีมงานออกไปหาข่าว เก็บบันทึกภาพเอง และสถานียังลงทุนซื้อแหล่งข้อมูลจากสำนักข่าวต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ตระหนักถึงปัญหาด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ด้วย นอกจากนี้สถานีที่ปฏิบัติงาน ทางสถานีก็ได้ลงทุนสร้างสตูดิโอขนาดใหญ่ เพื่อใช้รับรองการผลิตในอนาคต และยังเปิดให้บุคคลภายนอกได้เข้ามาเช่าใช้สถานที่ โดยจะนำมาซึ่งรายได้อีกด้วย ด้านงบประมาณ พบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ที่มีกลุ่มผู้ถือหุ้นที่มีความมั่นคงทางฐานะ โดยกลุ่มผู้ถือหุ้นหลักของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นครอบครัวชินวัตร และบริษัท พี.ที.คอร์ปอเรชัน จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นหลัก ส่วนด้านบุคลากรพบว่า ทางสถานี มีโครงสร้างสถานที่ที่แข็งแรงโดยการแบ่งสายงานออกเป็น 6 ฝ่ายใหญ่ ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน โดยบุคลากรของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนรุ่น

ใหม่ที่รักอิสระ และเป็นตัวของตัวเองซึ่งทางสถานีได้มีหลักบริหารบุคลากร ด้วยการให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน เสมือนสถานีเป็นพื้นที่แสดงศักยภาพ โดยทางสถานีมองว่า คนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ในองค์กร จะมีพลังสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อสังคม

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

จากสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัลปัจจุบันเป็นอย่างดุเดือดนั้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการ และเจ้าของสถานีโทรทัศน์หลายช่องต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อต่อสู้กับช่องอื่น ๆ โดยที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเข้ามาส่งผลถึงการบริหารงานของสถานี ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานี้ ประกอบไปด้วยปัจจัยภายนอก ที่ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ทั้งนี้ยังรวมถึงปัจจัยภายในที่ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านวิชาชีพที่เข้ามาส่งผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย ทั้งจากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานสถานี ซึ่งผู้ศึกษาสามารถแบ่งประเด็นที่ค้นพบจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในได้ โดยรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ปัจจัยภายนอก

สำหรับปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรสื่อมวลชนและจะส่งผลต่อการดำเนินงานไม่ว่าจะทางอ้อมหรือทางตรง โดยเป็นที่สถานีไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ นี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กรสื่อมวลชน ได้แก่ แรงกดดันทางการเมืองและสังคม แรงกดดันทางเศรษฐกิจ ปัจจัยผู้ถือหุ้น ปัจจัยผู้รับสื่อ ทั้งจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยสามารถจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยดังนี้

4.2.1.1 ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม

สำหรับปัจจัยภายนอกด้านการเมืองและสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีไม่ว่าจะเป็นเรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ พระราชบัญญัติต่าง ๆ หรือแม้แต่ปัญหาทางการเมืองในขณะนั้น ก็ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้การดำเนินงานของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นไปอย่างล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ประกอบการ ทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนผ่านระบบการรับส่งสัญญาณวิทยุโทรทัศน์ เป็นระบบดิจิทัล รวมถึงการจัดการด้านการวัดผล

ผู้ชม หรือระบบเรตติ้งทางโทรทัศน์ด้วย ดังที่คุณเมชินทร์ เพ็ชรพลายได้กล่าวถึงแรงกดดันทางการเมืองและสังคมไว้ว่า

การดำเนินการขององค์กรอิสระ จัดทำระบบการออกอากาศซ้ำ คือ การวัดผลของเรตติ้งเราไม่ได้ครบถ้วนตามรายได้ที่มีเข้ามาหรือตัววัดต่าง ๆ ช่วงนี้มีอินเทอร์เน็ตก็จะมีตัววัดผลที่ดี แต่เราก็ต้องให้เกียรติเค้า เหมือนทำให้อุตสาหกรรมมันดำเนินไปซ้ำด้วยทั้ง กสทช. เรตติ้ง ทั้งรัฐบาล ความก้าวหน้าของเศรษฐกิจไม่ไป เราก็ไปกับเค้าไม่ได้ แต่ตัวหลัก ๆ ที่เรากระทบตรงคือ การทำงานของ กสทช. ที่ทำเรื่องเรตติ้งที่ฟ้องร้องกันอยู่เลย เรื่องเลขช่องยังไม่เป็นระบบเลย เราก็เรียกร้องความเป็นธรรมกลับมา (เมชินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

นอกจากนี้คุณธีรรัตน์ รัตนเสวียังได้กล่าวถึงแรงกดดันทางด้านการเมืองไว้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานีได้รับผลกระทบด้านเนื้อหาการผลิต ซึ่งทางสถานีที่ไม่สามารถวิพากษ์ วิจาร์ณการทำงานของรัฐบาลโดยตรงไปตรงมาได้บ่อยครั้งที่สถานีถูกตักเตือนเกี่ยวกับการนำเสนอข่าวว่ามีเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม ขัดต่อความสงบสุขของบ้านเมือง รวมถึงระบบการวัดเรตติ้งที่ดำเนินการปัจจุบันก็ยังไม่มีความเป็นธรรมเสมอภาคกันทุกช่อง จึงทำให้ผู้ประกอบการหลาย ๆ ช่องต้องดิ้นรนหาทางรอดในธุรกิจ ด้วยการเรียกร้องความเสมอภาคจนเกิด “สมาคมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลแห่งประเทศไทย” คือ การที่ผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลหลายช่องมารวมตัวกันเพื่อที่จะผลักดันให้ระบบเป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ

ต้องยอมรับว่าตั้งแต่เกิดการรัฐประหาร 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 มา Voice TV ถูกควบคุม ที่วีถูกควบคุมโดยประกาศ คสช. ที่ 97/57 กับ 103 ซึ่งบ่อยครั้งที่ทำให้ไม่สามารถนำเสนอเนื้อหาตามที่เราต้องการ เรามักจะถูกหน่วยงานทางการเรียกไปเตือนเรียกไปให้ปรับผัง ซึ่งรายการที่โดนก็มักจะเป็นรายการที่อยู่ในช่วงพาร์มไทม์ นี่คือ ปัญหาที่ต่อเนื่องที่มันไปกระทบต่อการหารายได้ของเรา, ประเด็นที่สองที่เป็นปัจจัยภายนอกของเราอย่างชัดเจน คือ ทวีเกิดมาสองปีแล้วแต่เราใช้การวัดเรตติ้งแบบเดิมอยู่ คือ กลุ่มตัวอย่างของมันยังไม่ชัดเจน มันทำให้เราเสียโอกาสในการหารายได้จากโฆษณา แต่มันก็ยังมีที่มีการรวมตัวกันของทีวีดิจิทัลอื่น ๆ จึงเกิดเป็นสมาคม สมาคมโทรทัศน์ระบบดิจิทัลแห่งประเทศไทย ก็คือ เรารวมตัวกันเพื่อที่จะผลักดัน การเรียกร้องต่าง ๆ เพื่อให้มันเป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจมากขึ้น (ธีรรัตน์ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้สถานีได้รับผลกระทบอย่างหนัก จากนโยบายของรัฐ และกฎระเบียบของทีวีดิจิทัลยังไม่มีชัดเจน ผู้ประกอบการ เจ้าของสถานีประเมินสถานการณ์ผิดพลาด กลยุทธ์ทางการตลาดที่สถานีเลือกใช้ก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการทำให้ธุรกิจประเภทสื่อโทรทัศน์มีการ

ลงทุนทุกวัน รายจ่ายไม่สัมพันธ์กับรายรับ ส่งผลให้หลาย ๆ ช่องต้องค้นหาจุดยืนที่แข็งแกร่ง เพื่อการแข่งขัน ซึ่งตัวสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเองก็ได้รับผลกระทบด้านนี้จนต้องปรับขนาดองค์กรใหม่ เพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ โดยการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายของสถานี

ต้องยอมรับว่าที่ดขึ้นคอกี้ว่าได้ หลาย ๆ ช่องเท่าที่เคยไปประชุมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะว่านโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน และทำไม่ได้อย่างที่ผู้ประกอบการคาดหวัง มันทำให้กลยุทธ์เปลี่ยนไปตลอด และมันหาจุดโฟกัสยากไป พอมันไม่นิ่ง มันเหมือนหลงทางอย่างบางช่องไปฟังรายการลูกค้าว่าถ้าทำรายการแบบนี้แบบนี้จะช่วยซื้อ แต่กลายเป็นว่าการไปทำแบบที่ลูกค้าต้องการมันเป็นการเพิ่มต้นทุน และการทำสถานีโทรทัศน์มันเหนื่อยที่มันมีต้นทุนที่มันต้องทิ้งทุกวัน เพราะนาฬิกาโฆษณาขายไม่ได้ก็หายไป ในแง่ผู้ประกอบการก็มีวิเคราะห์ออกมาว่าภายในปีสองปีก็จะอยู่ไม่ได้อีกสัก 5 ช่อง ตอนนี้ก็มีข่าวที่หลาย ๆ เจ้าก็ยังยื้อไม่จ่ายค่าประมูลอยู่ เพราะมันไม่เป็นไปตามที่ผู้ประกอบการเคยได้รับข้อมูลไว้ แล้วก็ต้องพยายามหาจุดยืนตัวเองให้ได้ อย่างหลาย ๆ ช่องหรือเราเองก็เคยปรับขนาดองค์กรโดยการปลดอัตราพนักงานบริษัทมาแล้ว ด้วยความที่ต้องจำกัดงบลงทุน (ศศิภาณุจน์ เลิศสิทธิชัย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

เช่นเดียวกับคุณประทีป คงสิบได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผลกระทบในการดำเนินงานของสถานีหลัก ๆ มาจากแรงกดดันทางด้านเมือง เนื่องจากผู้ถือหุ้นใหญ่ของสถานีเป็นนักการเมืองที่เป็นฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาลชุดปัจจุบัน จึงทำให้สถานีเจอแรงกดดันทางการเมืองมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งถ้าสถานการณ์บ้านเมืองเป็นปกติ การดำเนินงานด้านเนื้อหาการผลิตจะมีความเข้มข้น และกล้ามีวิพากษ์วิจารณ์ อย่างตรงไปตรงมามากกว่านี้

ประเด็นแรกก็คงจะเป็นสถานการณ์ของบ้านเมืองอันนี้ค่อนข้างชัดเจน เป็นปัจจัยภายนอก ความที่คนที่เป็นเจ้าของวอยซ์ทีวียังเล่นการเมืองอยู่อันนี้ก็เป็ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะคนที่มีอำนาจของประเทศในปัจจุบันเขามีความเชื่ออยู่คนละฝั่งกับผู้ถือหุ้น เพราะฉะนั้นแรงบีบทางการเมืองก็จะค่อนข้างเยอะกว่าช่องอื่น คือทางด้านเศรษฐกิจก็โดนกันถ้วนหน้าอยู่แล้ว แต่เราถูกแรงบีบทางการเมืองมากกว่าช่องอื่น (ประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสี่ท่านได้อธิบายถึงแรงกดดันทางการเมืองว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้รับแรงกดดันจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของกฎระเบียบ และความไม่พร้อมของระบบการออกอากาศ ทั้งนี้การควบคุมโดยรัฐบาลทหาร ส่งผลให้

ทางสถานีได้รับผลกระทบในเรื่องการผลิตเนื้อหาไปด้วย นอกจากนี้ประเด็นสำคัญที่ทำให้สถานีได้รับผลกระทบทางด้านการเมืองก็คือ การมีผู้ถือหุ้น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมือง

4.2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ระบบเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นสภาวะเศรษฐกิจเจริญเติบโต หรือ สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำถดถอย หน้าที่ประการสำคัญ สำหรับผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ก็คือ การประเมินสถานการณ์และการคาดคะเน สภาวะเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจนั้น ถือเป็นแรงกดดันสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยแรงกดดันดังกล่าวทำให้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นที่พอใจขององค์กรซึ่งจากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลอย่างคุณประทีป คงสิบ ได้แสดงความคิดเห็นว่า

ปัจจัยที่เป็นผลกระทบของสถานี คงเป็นเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ก็เลยทำให้ยอดโฆษณา งบประมาณที่จะใช้จ่าย ยอดเติบโตก็ลดลง กำลังซื้อของคนก็ลดลง นอกจากนี้ปัญหาเศรษฐกิจไม่ดี ได้ทำให้ผู้ลงทุนก็ต้องประหยัดงบประมาณ ลดงบประมาณเพื่อประกอบสถานการณ์ขององค์กร (ประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

กล่าวคือ โดยรวมแล้วเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ยอดการซื้อโฆษณาก็ลดลง ยอดส่งผลต่อรายได้สถานีไปด้วย นอกจากนี้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย กลุ่มผู้ลงทุนของสถานีก็จะระมัดระวัง และชะลอการลงทุนไปด้วย ส่งผลให้งบประมาณส่วนต่าง ๆ ของสถานีมีจำกัด สอดคล้องกับคุณต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติที่กล่าวถึงแรงกดดันทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อสถานีว่า ด้วยการเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี ทำให้ช่วงต้นปี 2559 นั้น ส่งผลให้สถานีได้ปลดอัตราจ้างพนักงานจำนวนหนึ่งลง เพื่อประหยัดงบประมาณและความอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ต่อไป

สถานการณ์เศรษฐกิจ คือ เราก็ต้องลื้อกันไปเราต้องปรับตัวกันไป อย่างช่วงต้นปีก็มีข่าวการปลดพนักงานเพื่อจำกัดงบให้ได้ เพื่อที่จะประกอบองค์กรต่อไป ก็เกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก (ต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลายังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงแรงกดดันทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อสถานีว่า ยอมรับว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่ก็ถือว่าเป็นเรื่องปกติของการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตามการลงทุนนั้นย่อมมีความเสี่ยงเสมอหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ตนเชื่อมั่นว่าตลอดสัญญาการเช่าสัมปทานทีวีดิจิทัล สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีจะสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้อย่างแน่นอน

จริง ๆ มันเป็นเรื่องการเติบโตของช่อง ด้วยกลไกตลาดตอบรับเรา ด้วยเหตุผลที่เค้ามองการรับชมผ่านกล่องหรือเคเบิลทีวีเกิดขึ้น ก็มีความพยายามโครงข่ายเดิมให้ดีขึ้น แต่ก็คิดว่าส่วนนี้ก็เป็นอาจจะเป็นอุปสรรคได้ แต่มองว่าเป็นธรรมดาอย่างของที่อื่นเค้าก็มี

การเปลี่ยนผ่าน การลงทุนที่เรามองว่าเป็นแบบ 15 ปี และเรารู้ถึงความเสี่ยงของมัน เราก็แก้ไขไปตามกลไกก็ถือว่าเป็นเรื่องต้องเผชิญในการทำธุรกิจหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เมฆินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า คุณประทีป คงสิบและคุณต่อเติม พงศ์ วิเศษสมบัติได้กล่าวถึงผลกระทบของทางแรงกดดันเศรษฐกิจว่า มีผลอย่างมากในการดำเนินงาน และการหารายได้เข้าสถานนี้ก็เป็นไปได้ยาก ทั้งนี้ยังส่งผลไปถึงการตัดสินใจชะลอการลงทุนของผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนด้วย ซึ่งคุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลาย ก็ได้แสดงความคิดเห็นไปในเชิงยอมรับ และเข้าใจ สถานการณ์ที่มีกำลังเผชิญมากกว่าว่า เป็นเรื่องปกติของการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหาวิธี รับมือและแก้ไขไปตามกลไกทางเศรษฐกิจ ซึ่งสถานนี้ก็แก้ไขสถานการณ์วิกฤตดังกล่าวไปแล้ว เมื่อ ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ที่สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้มีการปรับขนาดองค์กร ด้วยการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งลง เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจต่อไป

4.2.1.3 ปัจจัยด้านผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้ลงทุนที่มีสำคัญและมีอำนาจสูงสุดของการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้ได้ประโยชน์สูงสุดในสุดของธุรกิจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเจริญเติบโตหรือการอยู่รอดของธุรกิจมากที่สุด การบริหารธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญและให้ผู้ถือหุ้นได้ประโยชน์จากธุรกิจอย่างยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันผู้ถือหุ้นไม่เพียงแต่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ซึ่งสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีผู้ถือหุ้นหลักเป็นครอบครัวชินวัตร ที่เคยเกี่ยวข้องกับการเมืองมาก่อน จึงทำให้คนภายนอกมองว่าองค์การเป็นเสมือนสื่อเลือกข้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนพรรคการเมือง ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านลบขององค์การไปด้วย มีผลกระทบต่อองค์กร โดยผู้ถือหุ้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมือง เป็นเหตุให้สถานีเจอแรงกดดันทางการเมือง และเศรษฐกิจ และยอดขายโฆษณาด้วย แต่ทางสถานีก็มีกลยุทธ์ และแผนการตลาดรับมือไว้ โดยตนเชื่อมั่นว่านักตลาดของสถานีจะมีวิธีจัดการกับผลกระทบดังกล่าวนี้ ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้ถือหุ้นไว้ว่า

อย่างแรกเลยก็คือ เรื่องของการเมือง วิธีคิดของคนภายในประเทศ มุมมองที่ผลกระทบกับเราก็คือ เรื่องการเมือง เราเลี่ยงไม่ได้เพราะว่าผู้ถือหุ้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับกับเมือง เพราะฉะนั้นวอยซ์ทีวีเองก็ต้องได้รับผลนี้ แต่เราทำงานอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานของเราไป ผลอื่น ๆ คือ การที่เราไปขายโฆษณาไปนำเสนองาน ก็จะมีผลกระทบเรื่องของเรตติ้งมีคนรู้จักน้อยหน่อย เพราะว่าวอยซ์ทีวีก็เพิ่งเกิดแค่ 7 ปี (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

เนื่องจากครอบครัวผู้ถือหุ้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมือง แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะไม่มีส่วนในการนำเสนอ แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า กลุ่มผู้โฆษณาบางกลุ่มได้ขาดความเชื่อมั่นใน

องค์การไป และไม่เลือกลงโฆษณากับทางสถานี ทั้งนี้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีต้องการพิสูจน์
ในความโปร่งใสในการดำเนินงานด้วย ดังเช่นคุณธีรรัตน์ รัตนเสวีได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นผู้ถือหุ้น
ไว้ว่า

จากวันแรกของการประกอบธุรกิจ Voice TV เริ่มเป็นTV อินเทอร์เน็ตเมื่อ 7 ปีที่แล้วก็
จะชัดเจนว่า กลุ่มตระกูล ชินวัตร ตามาพงษ์ เป็นผู้ถือหุ้น แล้วเราก็จะประกาศตัวอย่าง
ชัดเจนเลยว่านี่คือ ธุรกิจของครอบครัวนี้ ครอบครัวนี้ไม่ได้สนใจว่าการทำธุรกิจโทรทัศน์
หรือว่าธุรกิจสื่อคือ การใช้โฆษณาชวนเชื่อ ครอบครัวนี้ทำธุรกิจมาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น
ย้อนกลับไปที่ การจัดตั้งโรงภาพยนตร์ รวมถึงเป็นธุรกิจแรก ๆ ในการทำเคเบิลทีวี IBC
Cable ทำบริษัทขายโฆษณา rainbow media ทำ yellow pages ก็อยู่ voice tv
ก็เป็นอีกจุดหนึ่งของการบริหารงานในเครือชินวัตร ทางผู้ถือหุ้นไม่มีการกดดันที่จะนำเสนอ
เรื่องของการเมืองเลย แต่ในการขายโฆษณาคอนก็จะมองว่าใครเป็นเจ้าของ และสถานีและ
รายการของเราไม่เอาเอียง รวมถึงรายการของเราต้องมีเนื้อหาที่ครบถ้วนรอบด้าน
การที่สถานีจะต้องพิสูจน์ตัวเองหนักเหมือนกัน (ธีรรัตน์ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน
2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านมีความเห็นไปในทิศทาง
เดียวกันว่า สถานีได้รับผลกระทบจากการที่มีผู้ถือหุ้นเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าว
ได้ส่งผลกระทบไปยังปัจจัยภายนอกด้านอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันทางเมือง แรงกดดันทาง
เศรษฐกิจ กลุ่มสื่อโฆษณา เป็นต้น ทั้งนี้ภาพลักษณ์ขององค์การจึงถูกเหมารวมไปด้วยว่า มีความเอน
เอียงและสนับสนุนพรรคการเมืองอยู่

4.2.1.4 ปัจจัยด้านผู้รับสื่อ

หน้าที่ของสื่อมวลชน คือ การนำเสนอข้อมูลข่าวสาร และสาระบันเทิง
เพื่อเป็นประโยชน์แก่สังคม ดังนั้นผู้รับสารจึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กรสื่อสารมวลชน
เพราะหากข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งไปนั้น ไม่มีผู้รับ การสื่อสารเหล่านั้นก็จะไม่สัมฤทธิ์ผลด้วย ทั้งนี้
องค์กรสื่อสารมวลชนจึงจำเป็นต้องผลิต และนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องตรงตามความ
ต้องการผู้รับสารให้ได้มากที่สุดด้วย ซึ่งการผลิตรายการที่มีผู้ชมนั้น จะส่งผลให้ผู้โฆษณาเข้ามาซื้อ
โฆษณากับสถานี ก่อให้เกิดรายได้ไปด้วย ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี
ซึ่งเป็นองค์กรสื่อสารมวลชนนั้นได้คำนึงและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรม
เปิดรับสื่อของผู้ชม ด้วยความที่เทคโนโลยีปัจจุบันมีความล้ำสมัย ผู้ชมมีทางเลือกในการรับชมมากขึ้น
พฤติกรรมการรับสื่อของผู้ชมก็เปลี่ยนไป ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงสื่อโทรทัศน์เป็นหลักเมื่อแต่ก่อน ทำให้
ปัจจุบันองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรและเพิ่มช่องทางการนำเสนอข่าวสาร เพื่อ
สอดคล้องความต้องการของผู้ชมด้วย เช่น การเพิ่มทักษะบุคลากรในการผลิตสร้างสรรค์ชิ้นงาน ให้มี

ความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อใช้สำหรับการนำเสนอข้อมูลข่าวสารได้ในทุกช่องทางของสถานีไม่ว่าจะเป็นช่องทางเว็บไซต์ หรือช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ ของสถานีดังที่คุณประทับใจ คงสืบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยผู้รับสื่อว่า

เราไม่ได้จะเป็นแค่ทีวี แต่เราจะเป็นมัลติมีเดีย ซึ่งมีทีวีเป็นหลักซึ่งเราต้องการผลิตคอนเทนต์ขึ้นมาทุกประเภท เพราะคนรุ่นใหม่ ๆ ช่องทางการรับชมข่าวสารเขามีหลากหลายช่องทาง เพราะฉะนั้นประเด็นของผลกระทบภายในก็คือ พอคนที่คุ้นเคยกับการทำทีวีเขาก็จะยังติดอยู่ว่าคอนเทนต์ที่จะผลิตขึ้นมาก็เพื่อเสิร์ฟให้ทีวีเขาจะยึดพอมแมตที่ไม่ตอบสนองสื่อประเภทอื่น ตรงนี้ก็เลยพยายามทำความเข้าใจกันให้มากขึ้นว่าเวลาออกไปทำข่าว รายการ หรือจะอะไรก็แล้วแต่เราต้องพยายามคิดว่ามันไม่ได้อยู่แค่บนจอทีวี ทำยังไงเราจะพัฒนาสเกลพวกนี้ให้ดีขึ้นเหมือนกันทุกคน (ประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้ในแง่ของผลประโยชน์ที่ผู้ชมจะได้รับจากการแข่งขันในธุรกิจทีวีดิจิทัลนั้น ผู้ชมมีโอกาสได้เปิดรับข้อมูลข่าวสาร ที่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยในส่วนนี้นับว่าผู้บริโภคเป็นฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด แต่ในทางกลับกันคุณภาพของเนื้อหาที่สถานีทุกช่องผลิตเพื่อแข่งขันกัน อาจลดคุณภาพลงไปด้วย เพราะผู้ผลิตเน้นความรวดเร็วในการนำเสนอเป็นหลัก และคำนึงถึงผลกำไรมากกว่าความถูกต้องทางเนื้อหา และประโยชน์ที่ผู้ชมควรได้รับอย่างแท้จริง ดังที่คุณคุณศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัย ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยผู้รับสื่อไว้ว่า

ในแง่ผู้บริโภค ใช้คำว่าโคตรจะคุ้ม คือ โดยปกติแล้ว ถ้าเราจะดูฟุตบอลลีกส์ใหญ่เราต้องจ่ายเพิ่มติดทู แต่ทุกช่องแย่งกันเพื่อที่จะได้กีฬา แต่ผลก็ตกมาอยู่ที่บริโภค มีความหลากหลายและเยอะขึ้น แต่ข้อเสียคือ พอมันเยอะมากมันก็คัดคุณภาพยากขึ้น เช่น 20ช่องทุกช่องมีข่าว ในขณะที่ช่องหาจุดยืนเพื่อสร้างเรตติ้งให้ตัวเอง ไม่ว่าจะอะไรก็ต้องขมมาขาย เน้นว่าให้ได้ขาย จนผู้บริโภคบางกลุ่มอาจจะมีความรู้ในการคัดสรรยังไม่มาก ทำให้สาระข้อมูลที่เสพมันแยกยากมากขึ้น (ศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

นอกจากนี้หากมองย้อนไปถึงผลกระทบทางการเมืองที่มีต่อสถานี และได้ส่งผลมายังปัจจัยผู้รับสื่อบางกลุ่มนั้น ผู้บริหารก็มีความเห็นว่า ผู้รับสื่อบางกลุ่มมีความต่อต้านในการเปิดรับชมสถานีโทรทัศน์ช่องวอยซ์ทีวี ด้วยความที่มีทัศนคติทางการเมืองที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นเรื่องที่เหนือการควบคุม ซึ่งสถานีเองก็พยายามพิสูจน์ตัวเองทางเนื้อหาที่นำเสนอ ว่ามีความหลากหลาย ทั้งข่าวและสาระบันเทิง โดยยืนยันว่าสถานีไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมืองดังที่คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลายได้อธิบายถึงปัจจัยผู้รับสื่อไว้ว่า

อีกอันที่เรามีปัญหา ก็คือ ผลกระทบจากการเมือง ก็คือ การแยกแยะได้บ้างหรือไม่ แยกแยะของคน ก็จะมีการไม่ยอมรับ หรือเกิดการกีดกันของคนบ้าง วงการนี้คือ คนที่มีความนิยมทางการเมืองคิดไม่ตรงกันอีกเยอะ ทั้งที่เราไม่ได้เป็นองค์กรการเมืองนะ ก็มีกระทบบ้าง (เมฆินทร์ เพ็ชรพลา, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสามท่านได้อธิบายถึงปัจจัยผู้รับสื่อแตกต่างกัน โดยคุณประทีป คงสิมมองว่าผู้ชมปัจจุบันมีช่องทางการรับชมมากขึ้น สถานีโทรทัศน์จำเป็นต้องปรับตัวตามพฤติกรรมผู้ชม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพ ด้านคุณศศิภาณุจน์ เลิศสิทธิชัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเกิดทีวีดิจิทัลผู้ชมได้ประโยชน์อย่างมหาศาล เพราะได้รับข้อมูลข่าวสารที่แปลกใหม่จากหลายช่องทาง ในทางกลับกันข้อมูลข่าวสารที่ผู้รับชมได้รับอาจมีคุณภาพต่ำลง เนื่องจากผู้ประกอบการโทรทัศน์บางช่อง มุ่งเน้นไปที่การแข่งขันการนำเสนอที่ต้อสดใหม่ รวดเร็ว ทำให้ขาดการตรวจสอบความถูกต้อง ผลผลิตที่ได้จึงขาดคุณภาพและเกินความคิดพลาดได้ง่ายไปด้วย นอกจากนี้คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลา ยังอธิบายต่อว่าผู้ชมบางกลุ่มยังมีความต่อต้านในการเปิดรับชมสถานีโทรทัศน์ช่องวอยซ์ทีวี ด้วยความที่มีทัศนคติทางการเมืองที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นเรื่องที่เหนือการควบคุมด้วย

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์พบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการแบ่งเป็น 4 ด้านด้วยกัน คือ แรงกดดันทางด้านการเมือง แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านผู้ถือหุ้น ปัจจัยด้านผู้รับสื่อ โดยปัจจัยด้านผู้รับสื่อทางสถานียอมรับว่า เป็นผลมาจากรสนิยมทางการเมือง เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้ถือหุ้นของสถานีเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานบันการเมือง ซึ่งก็ทำให้ผู้ชมบางส่วนเหมารวมในภาพลักษณ์องค์กรว่า เอนเอียงไม่เป็นกลาง ซึ่งทางฝ่ายบริหารยอมรับว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก และทางสถานีก็พยายามพิสูจน์ตัวเองผ่านการนำเสนอมาโดยตลอด ด้วยการเป็นเวที และพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้มาแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี สำหรับปัจจัยด้านผู้หุ้น พบว่า ผู้ถือหุ้นของสถานีเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองมาก่อน ซึ่งทางสถานียอมรับว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนอย่างมากที่ทำให้สถานีได้รับแรงกดดันทางด้านการเมือง ซึ่งปัญหาดังกล่าวยังมีผลต่อยอดขายโฆษณาของทางสถานีด้วย ด้วยความที่ภาพลักษณ์องค์กรติดภาพทางการเมือง ทำให้ผู้ชมและผู้โฆษณาขาดความเชื่อถือในตัวองค์กร สำหรับแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้รับแรงกดดันทางเศรษฐกิจไม่ต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารของสถานีมองว่า สืบเนื่องมาจากสถานการณ์การเมืองที่ประเทศถูกควบคุมภายใต้การทำงานของ คสช. ทั้งนี้เหตุผลดังกล่าวทำให้ต่างประเทศมองประเทศไทยไม่มั่นคง และไม่เข้ามาลงทุน จึงเป็นเหตุให้เศรษฐกิจชะลอตัว และสำหรับปัจจัยแรงกดดันทางการเมือง ผู้บริหารมองว่า แรงกดดันดังกล่าวมีผลต่อการบริหารมาก เนื่องจากสถานีมีกลุ่มผู้ถือหุ้น ที่อยู่ฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาล ทำให้การดำเนินงานของสถานีเป็นไปลำบาก บ่อยครั้งที่สถานีถูก

ตกเดือนด้วยนำเสนอเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้ทางสถานีได้พยายามหลีกเลี่ยงการนำเสนอที่จะขัดต่อข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยยึดหลักวิชาชีพ และจรรยาบรรณของสื่อมวลชนในการดำเนินงาน

4.2.2 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในองค์กรในที่นี้ถือเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถดำเนินการ แก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยการปรับปรุงและพัฒนาดังกล่าวจะเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน และมีศักยภาพพร้อมแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมในที่นี้ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีปัจจัยภายในมีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ดังนี้

4.2.2.1 ปัจจัยด้านการจัดการ

การบริหารงานและนโยบายการผลิตงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยรวมฝ่ายบริหารมีความพอใจกับเนื้อหาที่นำเสนอ เนื่องจากการมีส่วนร่วมการนำเสนอเป็นส่วนใหญ่นั้นเป็นส่วนใหญ่ได้สอดคล้องกับนโยบายของสถานี ที่ต้องการเน้นการผลิตข่าวเป็นหลัก รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทางสถานีก็ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แล้ว ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ยังพบว่าจุดมุ่งหมายของการก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีนั้นคือ ต้องการสร้างคลังความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่สังคม ในรูปแบบที่องค์กรเป็นสื่อมวลชนคุณภาพ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายดังกล่าวสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น ที่อยากให้องค์กรเป็นเสมือนกระบอกเสียงของคนรุ่นใหม่ เป็นพื้นที่แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย และเสริมสร้างให้สังคมมีคุณภาพ ทั้งนี้หลักการบริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีตั้งเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ “การเติบโตอย่างยั่งยืน” ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายหลักที่ผู้บริหารต้องการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์ของสถานียังมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนผังรายการ และรูปแบบการนำเสนอเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้ชมสถานีให้มีความหลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารของสถานีคำนึงถึงเป็นอันดับต้น ๆ ด้วย

ปรัชญาตอนแรกในการก่อตั้งสถานีคือ อยากสร้างคอนเทนต์ที่มีคุณค่าให้กับสังคม เป็นแนวคิดข้อเดียวใหญ่ ๆ เลยที่คิด ก็คือ เราอยากเป็นเวทีให้คนรุ่นใหม่อยากเป็นเวทีที่รองรับคนที่มีความสามารถ อันนี้คือ คนที่เป็นผู้ร่วมหุ้นให้แนวคิดมาว่าอยากได้สองข้อนี้ ส่วนมุมหลักที่มองเรื่องการบริหาร มันเป็นเรื่องของการเปลี่ยนผัง เพราะฉะนั้นผมชี้เป้าเดียวเลย คือ การเติบโตอย่างยั่งยืน เพราะฉะนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ภาพใหญ่สุดคือ การเติบโตอย่างยั่งยืน แต่ถ้ายุทธศาสตร์คือ การเป็นสื่อยุคใหม่, เรื่องของการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ เป้าหมายองค์กรเป็นยังไง คนสามารถยกกว่าคน ไม่ได้มีหลักการที่ทำให้ยุ่งยาก แต่ส่วนใหญ่พอเราเข้มงวดไป เราทำงานเหนื่อยไป กับเราทำงานว่างไป

ภายในปัญหาที่จะชัดที่สุดคือ การเปิดเวทีให้กับคนที่เค้ามีความสามารถ และเรื่องของการชี้เป้าหมายให้คนเราเห็น เราต้องเชื่อมั่นในคนที่มีความสามารถให้เค้าสนุก และคิดว่าตอนนี้ก็เข้าที่ดีแล้ว เพราะเรตติ้งก็ขยับขึ้นมามาก (เมทินทร์ เพ็ชรพลาญ, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

แตกต่างจากคุณศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัย ที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารองค์การว่า อุปสรรคของปัจจัยภายในเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การเป็นหลัก ซึ่งพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในสถานีโอทอปดิทลวอยซ์ที่วีนัน เป็นพฤติกรรมรูปแบบที่มีทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานกัน เมื่อเกิดการณเฑเฑเห็นการณเฑหนึ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถชี้แจงได้ทันท่วงที ก็จะเกิดข่าวลือขึ้นในองค์การ ทำให้ฝ่ายบริหารขาดความน่าเชื่อถือ อีกทั้งการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน คนภายในยังยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การไปแล้ว นอกจากนี้ฝ่ายบริหารมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพิสูจน์ และเรียกความเชื่อมั่นของคนในองค์กร ด้วยการเลือกใช้วิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คิดว่าปัจจัยภายในมีความสำคัญมาก ๆ ที่ทำให้องค์กรมีกำแพงหลายอย่างที่มีมันขัดหรือมันพัฒนาช้านิดนึง เป็นธรรมชาติขององค์กรเกิดใหม่ในมุมมองพินะ พอองค์กรเกิดใหม่วัฒนธรรมมันยังไม่แน่น เปรียบเทียบเป็นประเทศเลย ประเทศที่มีเก่าแก่มันมีความเป็นรากเง้าหรือมีแก่นของมัน เมื่อมีผู้นำที่แข็งแรงมันจะขับเคลื่อนเร็วมาก แต่เมื่อองค์กรเกิดใหม่ มันมีเหตุการณ์ใดก็แล้วแต่ที่ผู้นำในองค์กรไม่สามารถทำให้คนในองค์กรทั้งหมดเชื่อมั่นได้และเชื่อใจจะขับเคลื่อนยากมาก มันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามทั้งหมด พนักงานทั้งหมดจากสามร้อยเหลือสองร้อยกว่า ๆ แค่ควบคุมให้มีแนวคิดเดียวกันมันยากมากในองค์กรเกิดใหม่ อย่างวันนี้ผู้บริหารประกาศชัดเจนเลยว่าเราต้องการเป็นสถานีโอทอปดิทลวอยซ์อันดับ 1 ก็ยังมีคนกลุ่มนึงพอสมควร ก็ยังมองว่านี่จะเป็นจุดแข็งได้จริงหรือ เพราะฉะนั้นหน้าที่ขององค์กรคือ เราต้องสื่อสารจนพนักงานเชื่อใจว่าจะไปได้ (ศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านได้อธิบายถึงปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อการบริหารสถานีโอทอปดิทลวอยซ์ที่แตกต่างกันว่า องค์กรมีปัญหาด้านการสื่อสารภายใน เนื่องจากองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งไม่กี่ปี วัฒนธรรมภายในองค์กรยังไม่แข็งแรงพอ การสื่อสารภายในจึงเป็นเรื่องยากพอสมควร ทั้งนี้ทางฝ่ายบริหารได้วางเป้าหมาย และกำหนดนโยบายของสถานีโอทอปดิทลวอยซ์ชัดเจน ซึ่งจะดำเนินการแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้วิธีการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารภายในจะต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอด้วย

4.2.2.2 ปัจจัยเทคโนโลยี

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการผลิต ด้านอุปกรณ์ สถานที่ ที่ทำให้กระบวนการผลิตชิ้นงานแต่ละชิ้น เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมาก โดยเฉพาะปัจจุบันสถานีให้มีการพัฒนาทางด้านการสื่อสารและการวางระบบการทำงานมากขึ้น ทำให้องค์การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งจะนำไปให้สถานีประสบความสำเร็จในการทำงานได้ง่าย แต่เนื่องด้วยสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเป็นองค์กรระดับกลาง อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้จึงมีจำนวนน้อย ถ้าเทียบกับหน่วยงานที่ต้องการผลิต เพราะร้อยละ 90 เปอร์เซนต์ สถานีผลิตข่าวและรายการเอง แต่อุปกรณ์ยังไม่เพียงพอ ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นเทคโนโลยีของสถานีเอาไว้ว่า

“ปัจจัยภายใน วอยซ์ทีวีเราเรียกว่าตัวเราเล็ก เพราะฉะนั้นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มี คุณภาพเทียบเท่าที่อื่นได้ แต่มีในปริมาณที่น้อยกว่า เงินทุนในการซัพพอร์ทของเรา มีน้อยกว่า เพราะเราเพิ่งเติบโต” (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้เทคโนโลยีด้านอุปกรณ์ของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีนั้นยังคงมีคุณภาพ และทันสมัยอยู่ในระดับที่ดีพอควร แต่เนื่องด้วยเทคโนโลยีของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงพฤติกรรมผู้ชมที่เปลี่ยนไปตามด้วย ทำให้อุปกรณ์บางชนิด ที่สถานีจำเป็นต้องใช้ โดยด่วนเพื่อตอบสนองผู้ชมนั้น สถานีก็ยังไม่มียกงบประมาณเพียงพอ ที่จะซื้ออุปกรณ์ที่ล้ำสมัยมาส่งเสริมพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูงสุดเมื่อออกสู่สายตาผู้ชมได้ สอดคล้องกับคุณธีรภัทร์ รัตนเสวี ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยีของสถานีว่า

บางครั้งเทคโนโลยีมันเปลี่ยนเร็วจนเราตามไม่ทัน ในกรณีที่เราจะทำอย่างไรให้คนติดตาม เราได้ผ่านมือถือทุกแพลตฟอร์มหรือว่ามีอะไรใหม่เข้ามา เราก็ต้องคิดตลอดว่าเราจะปรับตัวเราอย่างไรให้ตอบสนองต่อความต้องการของคน อีกอย่างคือ อุปกรณ์ภายในสตูดิโอมันยังใช้งานได้ แต่มันก็ยังไม่ได้มาตรฐานระดับโลก เราเองก็ยังไม่ได้อะไรขนาดนั้น แต่เราก็ได้มาตรฐานระดับหนึ่ง (ธีรภัทร์ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีในทิศทางเดียวกันคือ สถานียังขาดแคลนอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อรองรับกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน เนื่องจากการผลิตชิ้นงานแต่ละชิ้น ต้องครอบคลุมรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายด้วย ดังนั้นอุปกรณ์ที่สถานีมีใช้อยู่ในปัจจุบันยังคงไม่เพียงพอต่อหน่วยผลิต

4.2.2.3 ปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับแนวความคิด พื้นฐานของบุคลากร ด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของการทำงานในแต่ละฝ่าย ที่จะทำให้อุบัติการณ์ผลิตมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางสถานีได้ปลูกฝังให้

บุคลากรเน้นการผลิตงานคุณภาพ เพื่อเป็นประโยชน์แก่คนในสังคม และยึดหลักจรรยาบรรณทางวิชาชีพสื่อสารมวลชนในการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเป็นสถานีข่าว ที่เน้นการวิเคราะห์ซึ่งเนื้อหาต่าง ๆ จึงเกี่ยวข้องกับการเมืองบ่อยครั้ง ซึ่งทางสถานีก็ถูกตรวจสอบจาก คสช. ทั้งนี้ผลกระทบดังกล่าว ทำให้ฝ่ายบริหารของสถานีมีนโยบายเข้มงวด เกี่ยวกับเนื้อหาการนำเสนอที่ ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ในการนำเสนอข่าวที่เกี่ยวกับสถาบันการเมือง การปกครอง ทั้งนี้เพื่อพิสูจน์ตัวเองว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีความเป็นธรรมในการ นำเสนอข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ชม ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านความสามารถทาง วิชาชีพไว้ว่า

เรื่องของการเมือง แต่เราก็ได้รับสั่งบอกให้เราทำงานที่มีคุณภาพและถูกต้องที่สุดใน การนำเสนอข่าว เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบการเมืองว่าไปเอนเอียง ส่วนของการเปิดตลาด ของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะนั้น เราก็พยายามทำความเข้าใจผู้บริโภคว่าเราทำสินค้าไปเพื่อ อะไร (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

นอกจากนี้ทางสถานียังมองว่า เรื่องรสนิยมทางการเมืองเป็นเรื่องที่ ควบคุมได้ยากในประเทศที่เป็นประชาธิปไตย ถึงแม้ปัจจุบันสถานการณ์ทางการเมืองของประเทศจะ ถูกควบคุมภายใต้การดำเนินงานของ คสช. แต่ในฐานะสื่อมวลชน หรือตัวสถานีจะต้องพิสูจน์ให้ผู้ชม เห็นว่า สถานีได้นำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ไม่ฝักใฝ่ หรือเอนเอียงไปที่พรรคการเมืองใด ซึ่ง ข้อมูลที่นำเสนอจะต้องเป็นข้อเท็จจริงและประโยชน์แก่สังคม รวมถึงประชาชนโดยทั่วไป ทั้งนี้การ ทำงานของนักข่าว และฝ่ายต่าง ๆ ในสถานี ได้ยึดหลักปฏิบัติทางจรรยาบรรณ และวิชาชีพในการ ดำเนินงาน หากแต่การระมัดระวังในการวิพากษ์ วิเคราะห์การผลิตข่าวที่มีมากเกินไป บางครั้งก็ส่งผล ไปยังกรอบการทำงาน และเนื้อหาที่เตรียมใช้ประกอบการนำเสนอไม่เข้มข้น ขาดแก่นสำคัญบาง ประการ ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้ถูกบังคับใช้เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง แม้ว่าการ หลีกเลียงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อฐานะผู้ชมและแพนรายการไปบ้างก็ตาม ดังที่คุณต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติได้อธิบายไว้ว่า

สังคมกว้าง เราบังคับเขาไม่ได้หรอกทำให้ใครคิดยังไง แต่ว่าเราก็จะทำในสิ่งที่เราทำนี้ แหละ สร้างผลงาน พิสูจน์ให้เห็นว่าเราไม่ได้เป็นแบบนี้ ถ้าย้อนไปก่อนรัฐประหาร รายการเราก็จะเชิญแขกที่อยู่ทั้งสองด้านมาให้ครบ เราทำแบบนี้มาตลอด แม้วานายทุน เราจะเป็นตระกูลชินวัตร อาจจะคิดถึงพรรคเพื่อไทย แต่เราไม่เสนอด้านของพรรคเพื่อ ไทยเท่านั้น เพราะมันผิดจรรยาบรรณ เราก็จะเสนอให้ครบด้าน เราก็ไม่นำนักการเมืองของทั้ง สองด้านมา เสนอให้ผู้ชมเห็นว่าเราไม่ได้เอนเอียง ยกตัวอย่างอย่างพรรคประชาธิปัตย์ก็มี แค่คุณสุเทพกับคุณอภิสิทธิ์ที่ไม่เคยมารายการของเรา ที่เหลือก็มาหมดแล้ว สำหรับข่าว เนี่ยตามจรรยาบรรณนักข่าวก็ต้องเสนอประเด็นที่เป็นอยู่ เป็นจริงและเป็นประโยชน์กับ

ผู้ชม แต่ว่าปัจจุบันข้อจำกัดเรื่องสิทธิเสรีภาพของ คสช. ที่ต้องทำเพื่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองโดยรวม เราก็ต้องทำ บางอย่างเราก็ต้องไม่ก่อให้เกิดการถกเถียงและนำไปสู่การแตกแยก แต่พอเราระวังพวกนี้มาก ๆ มันทำให้แฟน ๆ ที่คาดหวังว่าเขาจะได้สิ่งที่เป็นความจริงเป็นความรู้ แต่เราไม่สามารถพูดได้ เขาก็จะถอยออกไป ทำให้เราเสียฐานแฟน ๆ (ต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสองท่านได้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยภายในด้านความสามารถทางวิชาชีพในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรภายในขององค์กร ว่ามีเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีคุณธรรมมากเพียงพอ ที่จะคัดแยกข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม โดยชุดข้อมูลที่จะนำมาเสนอนั้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่ผู้ชม และทางสถานีจะเป็นเสมือนพื้นที่ตรงกลางให้ทุกฝ่ายได้มาพูดคุย แลกความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยที่การดำเนินงานต่าง ๆ จะยึดหลักการปฏิบัติงานตามหลักวิชาชีพของสื่อมวลชนอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์จึงสามารถสรุปถึงปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้ไว้ 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพ โดยปัจจัยด้านความสามารถทางวิชาชีพพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เชื่อมั่นถึงความสามารถของบุคลากรภายในขององค์กร ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะบุคลากรในด้านต่าง ๆ ไม่จะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน และความมีคุณธรรม ตรงไปตรงมาในการนำเสนอด้วยที่สถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน การบังคับใช้กฎหมายต่าง ๆ กับสื่อมวลชนมีความกดดันมากขึ้น การทำงานด้านการผลิตเนื้อหาต้องระมัดระวังในการนำเสนอพิเศษ แต่โดยรวมผู้ให้ข้อมูลยังเชื่อมั่นในความสามารถในบุคลากร ว่าปฏิบัติของตนว่าได้ปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณ และพื้นฐานทางวิชาชีพ สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยีพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานบางส่วน หากแต่เทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และล้ำสมัยมาก ทำให้อุปกรณ์ที่ใช้บางชนิดมีความล้าสมัย ไม่สามารถรองรับการนำเสนอรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดพร้อม ๆ กับสื่อใหม่ในปัจจุบัน ดังเช่น การถ่ายทอดสดผ่านทางเฟซบุ๊ก ที่จะต้องใช้อุปกรณ์ขนาดเล็กพกพาสะดวก และให้รายละเอียดภาพสูง เป็นต้น ทั้งนี้อุปกรณ์เฉพาะเหล่านี้ยังมีค่าบำรุงรักษาที่สูงอีกด้วย ส่วนปัจจัยด้านการจัดการพบว่า ทางสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีการนโยบายบริหารที่ชัดเจน ว่าต้องการผลิตงานคุณภาพ และเป็นประโยชน์แก่สังคม โดยวางแผนว่าองค์กรตนจะต้องมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งทางฝ่ายบริหารมองว่า ธุรกิจประเภทสื่อปัจจุบันมีความเสี่ยงสูง บุคลากรต่างคาดหวัง และถามหาความมั่นคง ซึ่งทางสถานีมีเป้าหมายที่แน่ชัด

ว่าจะนำพาสถานีให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยที่ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ยังพบว่า สถานีมีช่องว่าง และข้อบกพร่อง ที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ในเรื่องการสร้าง ความเข้าใจ การรับรู้แก่บุคลากรในเรื่องทิศทาง และเป้าหมายของสถานี ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์กรเกิดใหม่ วัฒนธรรมในองค์กรยังไม่เด่นชัดและแข็งแกร่งพอควร

4.3 แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

เนื่องจากอุปสรรค และปัญหาที่พบได้จากแรงกดดันและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอก และภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีนั้น ทำให้ทางฝ่ายบริหาร และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีแนวทางการบริหารงานในอนาคต สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีโดยแบ่งเป็นแนวทางการบริหารงานภายในองค์กร และแนวทางการบริหารงานภายนอกองค์กรดังนี้

4.3.1 แนวทางการบริหารภายในองค์กร

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ถือว่าเป็นองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ มีขนาดองค์กรระดับกลาง โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่รักอิสระ แสวงหาความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรของทางสถานีมีจุดบกพร่องในเรื่องการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรระดับปฏิบัติการลงไป ทั้งนี้แผนการลงทุนของสถานียังถูกขยายออกไป เนื่องจากผู้บริหารมองว่า การคืนทุนในอุตสาหกรรมนี้ยังเป็นไปได้ยากสภาพการณ์ปัจจุบัน จึงประเมินสถานการณ์และชะลอการลงทุนลง

4.3.1.1 การสื่อสารภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาถึงปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรไปข้างต้นนั้น ยังมีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่ตระหนักถึงปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาเป็นแนวทางการบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีด้วย โดยสถานียังพอมีความสามารถในการจัดการปัญหาการสื่อสารภายในได้ในระดับหนึ่ง เห็นได้จากการแถลงการณ์ปรับเปลี่ยนขนาดองค์กรเมื่อช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ว่าองค์กรมีความตื่นตัวกับการสื่อสารครั้งนั้น และสามารถจัดการกับปัญหาได้ดี ทำให้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจบลงอย่างรวดเร็ว และเป็นระเบียบเรียบร้อย ดังที่คุณต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานีในเรื่องการสื่อสารภายในไว้ว่า

จริง ๆ เราผ่านวิกฤตมาสองสามครั้ง เท่าที่ดูก็จะมีการประชุมก่อนว่าเราจะจัดการอย่างไร ทางออกคือ อะไร หลังจากนั้นก็คือ การสื่อสารชัดเจน อย่างตอนที่เลย์ออฟก็จะมีการแถลงการณ์จากCEO เชิญพนักงานเข้าร่วมทุกคน แล้วเราจะรู้ฟีดแบคทันที เราก็จะจัดการกับ ปัญหานั้นได้เร็ว (ต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

เนื่องด้วยทางฝ่ายบริหารได้รับรู้ถึงปัญหาด้านการสื่อสารภายใน และไม่ได้เพิกเฉย ทั้งนี้ยังตระหนักถึงรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะจัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบภายนอกทางฝ่ายบริหารก็จะผลักดันให้สถานีได้รับความเป็นธรรม และเรียกร้องให้หน่วยงานที่รับผิดชอบความแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ดังที่คุณศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัยได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานีในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรว่า

ผู้บริหารก็ทำหน้าที่อย่างค่อนข้างเข้มเลย พยายามคุยกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า เราจะต้องได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด ส่วนภายในก็เน้นการสื่อสารจากCEO ในการเน้นความถี่ในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจให้มากขึ้น (ศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสถานีได้ตระหนักถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกคน และมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดหาหลักสูตรที่มีช่วยเสริมสร้างทักษะการทำงานด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นไปการอบรมในรูปแบบการทำกิจกรรมพิเศษรวมกัน และการเสริมทักษะด้านมัลติมีเดีย เพราะเชื่อว่าบุคลากรทุกคนต้องการพื้นที่แสดงศักยภาพ ทั้งนี้ยังทางฝ่ายบริหารยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสาร และการพบปะของบุคลากรในองค์กรด้วย ดังที่คุณเมชินทร์ เพ็ชรพลายได้อธิบายเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานี ด้านการสื่อสารภายในองค์กรว่า

มีการสร้างกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่ทำให้คนมีพื้นที่ และพัฒนาตัวเอง เรื่องการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การหาครอสพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสร้างสรรค์งานอย่างมีคุณภาพ อย่างน้อยบุคลากรต้องได้พื้นฐานในการทำงานคุณภาพ เรื่องของการทำคอนเทนต์ออนไลน์ สื่อโซเชียลมีเดีย เปิดมิติต่าง ๆ ในการทำงาน ที่เราต้องอบรม ที่เราต้องดู และอีกเรื่องของการสื่อสารกับคน แต่ส่วนทุกคนรู้ว่าตัวเองอยู่ตรงไหน เราต้องทำให้เค้าพบปะกันหรือการทำให้เกิดการคุ้นเคยมากกว่านี้ (เมชินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามพบว่า ทั้งสามได้อธิบายเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานี ด้านการสื่อสารภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรจะต้องให้พื้นที่แก่บุคลากร ในการแสดงความคิดเห็น และการสร้างการรับรู้ในทิศทางต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องถูก

จัดทำอยู่เสมอในรูปแบบการประชุม หรือการนัดคุย ทั้งนี้เพื่อความเชื่อมั่น และความเข้าใจไปทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร เพราะหากบุคลากรทุกคนที่มีความเข้าใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และองค์กรแล้ว สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี คงจะเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแบบนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ตั้งแต่ตอนต้น

4.3.1.2 แผนการลงทุน

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีกรอบการลงทุนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าว่าจะนำเอาเงินไปลงทุนในส่วนของสถานีบ้าง ซึ่งการวางแผนดังกล่าวได้ถูกปรับเปลี่ยนไปหลังการดำเนินงานธุรกิจดิจิทัลได้ 2 ปี เนื่องจากสภาพการณ์ธุรกิจไม่เติบโตอย่างที่ทางผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นคาดการณ์ไว้แต่ต้น ซึ่งส่งผลให้แผนการลงทุนของสถานีต้องมีการปรับเปลี่ยน และยืดขยายเวลาคืนกำไรไปในที่สุด ซึ่งทางฝ่ายบริหารของสถานีมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา ที่องค์การจะขยายแผนการลงทุน ในสภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง ซึ่งการชะลอการลงทุนของสถานีตอนนี้ นับเป็นการตัดสินใจครั้งใหญ่ที่ฝ่ายบริหารจะต้องระมัดระวัง ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ โดยทางผู้ถือหุ้นและผู้บริหารมีความชัดเจนที่จะยื่นหยุดทำธุรกิจดิจิทัลทีวีต่อ จนครบตามอายุสัมปทาน หากแต่ช่วงเวลาที่ยังบริหารเล็งเห็นถึงความเป็นได้ในการเติบโตทางธุรกิจมาถึง ทางสถานีก็จะกลับมาวางแผนการลงทุน และดำเนินงานอย่างเต็มศักยภาพต่อไป ดังที่คุณทรงศักดิ์ เปรมสุขกล่าวว่า

ตอนเราประเมินเรารู้แล้วว่ามันเป็นการลงทุนระยะยาว สื่อตรงนี้ไม่ได้ทำแค่ 5 ปี 10 ปี สื่อตัวนี้มันทำได้ตลอดชีวิต แต่ว่าเวลาเรามองการลงทุนในระบบทีวีนี้ มันคือ การลงทุน 15 ปีตามสัญญา แต่ว่าสำหรับเราแล้วเนี่ย เราอาจจะต่างจากคนอื่น เพราะเราเริ่มต้นสร้างแบรนด์ด้วยซ้ จากศูนย์ มันต่างจากคนอื่น ในขณะที่คนอื่นเค้าทำมาแล้ว 40-50 ปี คิดว่าอย่างน้อย 7-10 ปี เพราะฉะนั้นช่วงแรกมันอาจจะยังไม่ได้กำไร แล้วเรามองว่าเราจะหวังผลได้จากที่ผ่านไปแล้วประมาณ 5-7 ปี ทีนี้ในสถานการณ์ที่มันเป็นอยู่ มันแยกว่าตอนที่เรประเมินว่าจะเข้าไปประมูล ด้วยจากสถานการณ์ทางด้านการเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจประเทศและโลก มันก็เลยทำให้เราชะลอการลงทุนออกไป ผลกระทบมันมีอย่างเดียวคือ แผนการลงทุน มันอาจจะต้องขยายไปแล้วก็สถานการณ์เศรษฐกิจแบบนี้มันอาจจะต้องทำให้เราประหยัดแล้วก็ระมัดระวังเรื่องการลงทุนมากขึ้น (ทรงศักดิ์ เปรมสุข, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559)

จากการปรับโครงสร้างองค์กร ทำให้แผนการลงทุนของสถานีมีความแม่นยำขึ้นมาก สถานีสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น และจัดสรรงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งทางฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าในไตรมาสต่อไปสถานีจะมีตัวเลขขาดทุนลดลง โดยที่ด้านเนื้อหารายการมีตัวเลขด้านเรตติ้งเพิ่ม และยอดขายโฆษณา ก็จะเข้ามาเพิ่มขึ้นไปด้วย ดังที่คุณธีรภัทร์ รัตนเสวีได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารสถานีด้านแผนการลงทุนไว้ว่า

เราวิเคราะห์ภายในมาตั้งแต่ต้นปี ว่าเราจะปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น พอเราปรับแล้ว เราก็ไม่ได้มีตัวเลขการทำงานที่ปรับลดลงตาม ตัวเลขของภาวะขาดทุนลดลง เราก็โฟกัสพาร์มใหม่ได้ดีขึ้น ทุก ๆ อย่างมันเริ่มลงตัว งบบุคลากรเราลดลงแต่ตัวเลขพาร์มใหม่เรามา ศักยภาพเราก็ดีขึ้น ภายในปีนี้เราก็อาจจะมียะไรที่จะจับจ่ายใช้สอยเพื่อพัฒนารายการมากขึ้น รวมถึงอาจจะมียะไรมาจูงใจพนักงานให้ทำอะไรสนุก ๆ มากขึ้น (ธีรภัฏ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองท่านพบว่า การจัดทำแนวทางการบริหารสถานีด้านแผนการลงทุนของสถานีมักมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน โดยทางฝ่ายบริหารยอมรับว่าสถานีมักได้รับผลกระทบจากแรงกดดันทางการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งทางฝ่ายบริหารได้ทำการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงเอาไว้ล่วงหน้า และตัดสินใจชะลอการลงทุน ด้วยการขยายการคืนทุนออกไปจากเดิมที่วางไว้ 5 ปี ในการประกอบธุรกิจดิจิทัลที่วิวัฒนาการสามารถคืนทุนให้แก่ผู้ประกอบการก็เลื่อนระยะเวลาออกไปอีก 7 - 10 ปี และเชื่อมั่นว่าสถานีมักดำเนินงานต่อไปตลอดจนครบอายุสัมปทาน 15 ปี ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าสถานีมักตัดสินใจที่ลုံยั้งไว้ได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ

4.3.2 แนวทางการบริหารภายนอกองค์กร

สำหรับสถานีมักตัดสินใจที่ลုံยั้งไว้ที่วันนั้น พบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรหลายส่วนด้วยกันได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ ซึ่งแรงกดดันดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตเนื้อหา การนำเสนอ รวมถึงเกณฑ์การวัดผลในระบบเรตติ้ง ที่ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนอแนวทางการบริหารที่เป็นประโยชน์แก่สถานีมักเอาไว้ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ดังนี้

4.3.2.1 ด้านการผลิตเนื้อหา

พบว่า บ่อยครั้งที่สถานีมักตัดสินใจที่ลုံยั้งไว้ที่วันนั้นถูกตักเตือนเรื่องความไม่เหมาะสมของเนื้อหาที่นำเสนอ เนื่องจากเนื้อหามีลักษณะเอนเอียง และบิดเบือนข้อเท็จจริง ซึ่งปัญหาดังกล่าวทางสถานีมักและผู้บริหารต่างตระหนักดี แต่ยังไม่มียุติแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการควบคุมด้านการผลิตเนื้อหาทางสถานีมักได้มีวิธีรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพียงเข้าชี้แจงสาเหตุกระทำที่ไม่เหมาะสมเป็นกรณี ๆ ต่อหน่วยที่งานเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ทางฝ่ายผลิตยังใช้แนวทางแก้ไขโดยการคัดกรองข้อมูลอย่างละเอียด และเพิ่มความระมัดระวังเป็นพิเศษ หากแต่การนำเสนอชุดข้อมูลบางประการอาจไม่เป็นที่พอใจต่อฝ่ายบริหารบ้านเมืองในปัจจุบัน ซึ่งทางสถานีมักก็จะมีเกณฑ์ในการพิจารณาวิเคราะห์ในการนำเสนอว่าจะต้องอยู่ในกรอบของหน้าที่ และยึดหลักจรรยาบรรณของสื่อมวลชนในการดำเนินงาน ดังคำสัมภาษณ์ของคุณประทีป คงสืบ ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานีมักด้านการผลิตเนื้อหาไว้ว่า

วิธีการแก้ไขก็คือ เราก็พยายามควบคุมเนื้อหาที่อาจจะถูกผลกระทบจากหน่วยงานที่เข้มงวดกับเรา เราก็พยายามขอความร่วมมือจากข้างในว่าเรามีกรอบแค่ไหนในการแต่ละเรื่อง เราต้องทำความเข้าใจกับทีมงาน ในขณะที่เดียวกันกรอบที่ว่าเนี่ยเราก็ไม่ได้เซ็นเซอร์ตัวเองจนไม่เป็นตัวของตัวเอง ถ้าบางเรื่องพูดด้วยหลักการและเป็นข้อเท็จจริง ซึ่งไม่ได้มีการบิดเบือน เราก็ตัดสินใจที่จะนำเสนอ ส่วนถ้าเกิดปัญหาขึ้นมาเราก็ต้องจัดการตามสถานการณ์เราต้องไปชี้แจงว่าทำไมถึงมีประเด็นนี้และเหตุผลที่เราเสนอเพื่ออะไร ถ้าด้วยเจตนาเนี่ยเรามีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะวิพากษ์วิจารณ์รวมทั้งไม่ได้บิดเบือนข้อเท็จจริง เพียงแต่ในบางประเด็นคนที่มีความสามารถเขาอาจจะไม่ยอมรับฟัง แต่มันไม่ใช่การบิดเบือน เพราะฉะนั้นเรื่องพวกนี้เราก็บริหารกันแบบรายวันเพราะมันเป็นสถานการณ์ที่มีข่าวมีประเด็นต่าง ๆ นา ๆ แต่ก็มีบางประเด็นที่เราขอเลยว่าเราไม่เล่น แต่ถ้าเป็นประเด็นอื่น ๆ ทั่วไปเราก็เล่นไปตามสภาพแล้วก็มีเปิดกว้างขึ้นเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์ เราก็ต้องพยายามระมัดระวังที่จะไม่ให้เกินเส้น (ประทีป คงสิบ, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้ทางสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ ก็ไม่ได้เพิกเฉยต่อผลกระทบด้านเนื้อหา ที่ถูกควบคุม ซึ่งทางสถานีมีพยายามที่จะสื่อสารให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกัน ว่าสถานีปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักวิชาชีพ และทางสถานีได้พยายามเรียกร้องให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารของสื่อมวลชนด้วย ทั้งนี้สถานีก็จะพยายามปรับรูปแบบการนำเสนอให้สอดคล้องกับข้อบังคับต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้กำหนดเอาไว้ ในทางกลับกันทางภาครัฐก็ต้องปรับโครงสร้างให้ธุรกิจสื่อ และอุตสาหกรรมดิจิทัลทีวี มีความเติบโตและอยู่รอดด้วยเช่นกัน ดังที่คุณธีรภัฏ รัตนเสวีที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางบริหารสถานีด้านการผลิตเนื้อหาไว้ว่า

เราก็พยายามจะคุยกับเค้าทุกทิศทาง ทางสถานีก็ไม่ได้ตามใจหมด เพราะเรามองว่าการเป็นสื่อคือ การมีสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น โดยที่เราพยายามปรับเนื้อหาให้สอดคล้อง โดยไม่ต่อต้าน และปรับโครงสร้างตัวเองไป แต่จะไม่ปรับจนกระทั่งกระทบต่อตัวเอง เพราะเราไม่สามารถให้หน่วยงานของรัฐมาทาบหม้อข้าวเราได้ ตามหลักแล้วเรามองว่าหน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแลควรปรับโครงสร้างธุรกิจสื่อให้อยู่รอดด้วยเช่นกัน (ธีรภัฏ รัตนเสวี, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

นอกจากนี้สถานียังคงค้นหารูปแบบการนำเสนอที่ฉีกออกไป เพื่อเป็นการเปิดตลาดของกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดยสถานีไม่จำเป็นต้องเข้าแข่งขันกับช่องที่เป็นเจ้าตลาดหรือผู้นำทางด้านใดด้านหนึ่งอยู่แล้ว ซึ่งสถานีจะต้องผลิตเนื้อหาที่สามารถดึงดูดกลุ่มผู้ชมใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ และนำพาเรตติ้งมาให้สถานีได้ ดังที่คุณศกานต์ กาญจนารมย์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางบริหารสถานีด้านการผลิตเนื้อหาในทางที่แตกต่างว่า

วอยซ์ทีวีไม่ได้หวังว่าเราจะเป็นที่ 1 ของกลุ่มช่องที่ได้รับความนิยมสูง แต่เราคาดหวังว่าจะเป็นที่ 1 ของทีวีช่องกลุ่มข่าว วอยซ์ทีวีไม่ต้องการเรตติ้งดีตลอดทั้งวันเพราะเชื่อว่าไม่มีคนดูทั้งวัน แต่เราต้องการเฉพาะช่วงที่มีคนดูทีวี หคือ สามช่วง เช้า กลางวัน และ กลางคืน แต่ที่โฟกัสหลัก ๆ คือ ช่วงเช้าและช่วงค่ำ แต่ปัญหาอีกอย่างคือ ที่จะต้องสู้คือ ช่วงพีคสุด ๆ ของทีวี คือ เราต้องต่อสู้กับละคร วอยซ์คือ ต้องหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้เจอว่าถ้าคนไม่ดูละครแล้วเค้าต้องดูอะไร เพราะคนทุกคนไม่ได้ชอบดูละคร และเราก็นำเสนอส่วนนั้น เพื่อให้เป็นช่องทางของคนในการเลือกดู (ศกานต์ กาญจนารมย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ทั้งสามได้อธิบายถึงแนวทางบริหาร สถานีด้านการผลิตเนื้อหา ว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ทั้งนี้ทางสถานีจะต้องแก้ไขสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ โดยทางสถานีจะต้องไม่ละเลยในหน้าที่ ที่สื่อมวลชนมีหน้าที่ตรวจสอบสังคม และการทำงานของรัฐบาล โดยการปฏิบัติดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้กรอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณของสื่อมวลชน นอกจากนี้สถานีจะต้องค้นหารูปแบบการนำเสนอข่าวและรายการ ตามความต้องการของผู้ชม ซึ่งหากการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล องค์การก็จะขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2.2 เกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้ง

ข้อบังคับ ข้อกำหนดที่หน่วยรัฐได้บังคับใช้กับสถานีต่าง ๆ ยังคงไม่มีความชัดเจน บ่อยครั้งที่ทางสถานีพบเจอกับผลกระทบจากการนโยบายรัฐที่ไม่มีความชัดเจน และมีช่องว่าง เช่น เรื่องการประชาสัมพันธ์ทีวีดิจิทัลให้แก่ประชาชน หน่วยการวัดเรตติ้งที่ไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ นโยบายของรัฐมีผลอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนของกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ได้ส่งผลไปยังการตัดสินใจของกลุ่มผู้ถือหุ้นเมื่อสถานการณ์บ้านเมืองไม่สงบ เศรษฐกิจไม่หมุนเวียน ผู้ถือหุ้นจึงตัดสินใจชะลอการลงทุน และระมัดระวังการจัดสรรงบประมาณมากขึ้น ทั้งนี้ นอกจากหน่วยรัฐจะมีสิทธิในการบังคับใช้กฎหมาย และกำหนดนโยบายต่าง ๆ แก่สถานีแล้ว ถ้าผู้ประกอบการช่องต่าง ๆ ก็ควรรักษาสิทธิประโยชน์ และเรียกร้องความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมต่อไป เช่น การหาบริษัทจัดเรตติ้งที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น ดังเช่นคุณศศิภาญจน์ เลิศสิทธิชัยได้อธิบายถึงแนวทางการบริหารภายนอกองค์การว่า

อุปสรรคภายนอกที่หลัก ๆ เลย ของดิจิทัลทีวี ที่เราเริ่มเข้ามาคือ ความไม่ชัดเจนของนโยบายนั้น ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่ตรงที่ว่า พอมันไม่แน่นอนในกฎหมายรัฐ และมันอยู่ในรัฐบาล คสช. มันทำให้ผู้ลงทุนเค้าจะลังเล มันก็จะกระทบไปหลายอย่าง เช่นทุกวันนี้เค้าเรียกว่ามีสมาคมมีเดียที่ดูแลสถานีทั้งหมด พยายามจัดตั้งในการหาบริษัททำเรตติ้งใหม่ ซึ่งทุกช่องต้องจ่ายเงินและลงขันกัน เพราะเราตัดสินใจว่าจะเติบโตแล้ว แต่เราต้องชะลอด้วยความที่นโยบายรัฐบางอย่างมีบางข้อที่สามารถหยุดการทำงานหลาย ๆ อย่างได้ ซึ่งเป็น

หัวใจของการกระหนาบการทำงานเลย ไม่กล้าลงทุนไปหมด (ศศิกัญจน์ เลิศสิทธิชัย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ด้านการเรียกร้องขอความเป็นธรรมกับภาครัฐ จำเป็นจะต้องมีแนวร่วมผู้ประกอบการหลาย ๆ ช่อง ไปเจรจาหาทางออกร่วมกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจดิจิทัลที่วิวัฒน์ที่คุณเมฆินทร์ เพ็ชรพลาย ได้แสดงความคิดเห็นถึงแนวทางการบริหารภายนอกองค์กรว่า

ปัญหาข้างนอกเราก็ต้องรับ แล้วก็ไปเจรจาปรับเปลี่ยนที่มันเหมาะสม (1) ไปเจรจาทามเวทีต่าง ๆ (2) ก็คือ การหาแนวร่วมคือ การรวมตัวกัน 15 ช่องเพื่อเจรจากับกลุ่มเรตติ้งหรือเรื่องอื่น ๆ (เมฆินทร์ เพ็ชรพลาย, สัมภาษณ์, 8 มิถุนายน 2559)

ทั้งนี้ธุรกิจที่วิวัฒน์ดิจิทัลปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวัดผลเรตติ้งที่เป็นธรรมไม่พึ่งพาการวัดผลจากบริษัทเดียว ทั้งนี้ทุก ๆ สถานที่จะต้องให้ความสำคัญกับการวิจัย และร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดผลเรตติ้งที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้เครื่องมือการวัดผลเรตติ้งที่สมบูรณ์จะนำพาผู้ซื้อโฆษณาแก่สถานี ดังที่คุณทรงศักดิ์ เปรมสุข ได้แสดงความคิดเห็นถึงแนวทางการบริหารภายนอกองค์กรว่า

ในธุรกิจนี้เราวัดผลด้วยเรตติ้งก็เป็นมิติของการวัดผล แต่ที่เราจำเป็นต้องสร้างมิติอื่น ๆ ของเราเอง เราต้องมีการวิจัยและค้าหาคำตอบในการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ในสื่อใหม่มันจะวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะมันถูกวัดผลวันที่จากยอดวิวหรือการเข้าถึง คือ ต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ครบถ้วน เพื่อที่จะบอกลูกค้าได้ว่าสินค้าเรามีคุณภาพ (ทรงศักดิ์ เปรมสุข, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของเกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้งซึ่งเป็นแนวทางการบริหารภายนอกองค์กรซึ่งทางสถานีเชื่อว่า นโยบายรัฐที่ชัดเจนและเข้มแข็ง จะสามารถผลักดันอุตสาหกรรมดิจิทัลที่วิวัฒน์รวมถึงการจัดระบบเรตติ้งที่เป็นธรรม และเปิดมิติใหม่ ๆ ในการวัดผลจะทำให้หลาย ๆ ช่อง อยู่รอดและเติบโตในอุตสาหกรรมนี้อย่างแน่นอน ทั้งนี้ทุกภาคส่วนจะต้องให้ความร่วมมือ และเอาใจจริงใจเอาใจกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างแท้จริง

ทั้งนี้จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์จึงสามารถสรุปถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ แนวทางการบริหารงานภายในองค์กร แนวทางการบริหารงานภายนอกองค์กร ซึ่งในส่วนของการบริหารงานภายนอกองค์กร สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีเล็งเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดช่องว่างระหว่างพนักงานฝ่ายปฏิบัติการกับระดับผู้บริหาร ซึ่งการสร้างเชื่อมั่นในองค์กร และ

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเกิดขึ้น เมื่อองค์กรมีเครื่องมือการสื่อสารภายในที่ทรงคุณภาพ ทั้งนี้องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำหรับแผนการลงทุน ผู้บริหารของสถานี่มีความตื่นตัวในเรื่องเศรษฐกิจ ซึ่งการตัดสินใจชะลอการลงทุน และขยายเวลาค้ทุนนั้น ถือเป็นเรื่องปกติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากแต่การจัดสรรงบประมาณในส่วนต่าง ๆ ของสถานี่จะต้องทำคำนึงถึงความคุ้มค่า รมั้หวังในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น โดยสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้แสดงจุดยืนว่าจะยึดหลักทำธุรกิจไปตลอดจนหมดอายุสัมปทาน ส่วนแนวทางการบริหารงานภายนอกองค์กร นั้นพบว่าสถานี่ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการผลิตเนื้อหา โดยสถานี่มีความพยายามจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวเสมอมา ทั้งนี้สถานี่จะยังคงรักษามาตรฐานการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย ซึ่งการนำเสนอข่าวสารฝ่ายผลิตจะตรวจสอบข้อเท็จจริง และคัดกรองข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ชมนำเสนอภายใต้หน้าที่ของสื่อมวลชน และยึดหลักปฏิบัติตามวิชาชีพต่อไป นอกจากนี้สถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ก็จะมีมุ่งมั่นเรียกร้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความเป็นธรรมกับระบบการวัดผลเรตติ้ง โดยสถานี่ต่าง ๆ จะต้องให้ความร่วมมือและผลักดันให้เกิดมิติใหม่ ในการวัดผลเรตติ้งอย่างแท้จริง เพื่อการเติบโตและความอยู่รอดในอุตสาหกรรมดิจิทัลทีวี

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี และเพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี โดยผู้ศึกษาได้มีแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยแบบวัฒนธรรมพรรณนา (Ethnography) โดยใช้ข้อมูลประกอบการทำวิจัยจากการสังเกตการณ์โดยผู้ศึกษาได้ฝังตัวอยู่ในองค์กร และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี รวมถึงผู้ที่มีอำนาจในการบริหารและการกำหนดนโยบายของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 7 คน

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้มีปัจจัย 4 ด้านเป็นพื้นฐานทางการบริหาร สามารถสรุปทั้ง 4 ด้านได้ ตามลำดับ ดังนี้

5.1.1.1 ด้านบุคลากร

มีประเด็นที่ค้นพบ 2 ประการ คือ

(1) โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

โดยการแบ่งฝ่ายการทำงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีการแบ่งฝ่ายการบริหารออกเป็น 6 ฝ่าย ได้แก่ 1. News Program & Production 2. Variety Content & Technology 3. Marketing & Sales 4. Creative Center 5. Corporate Support 6. Broadcast Management เนื่องด้วยสถานีเป็นองค์กรระดับกลาง ไม่มีการทำงานที่ซับซ้อน พนักงานทุกคนในองค์กรมีฝ่ายสังกัดและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบทำงานอย่างชัดเจน ด้วยการที่องค์กรมีขนาดเหมาะสม ทำให้ลำดับขั้นตอนการผลิต และกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น

(2) การบริหารด้านบุคลากร

สถานีนี้อาศัยระในการสร้างสรรค์ผลงานแก่บุคลากร เนื่องจากฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่กระหายต่อความสำเร็จ และต้องการพื้นที่แสดงศักยภาพทักษะการทำงาน ทั้งนี้จากการที่สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีไม่ได้จำกัด ว่าบุคลากรจะต้องเป็นบุคคลที่เรียนจบเฉพาะด้านสื่อเท่านั้น ทั้งนี้ผู้ศึกษาในฐานะฝั่งตัวอยู่ในองค์กรพร้อมทำการสังเกตการณ์มองว่า การที่สถานีไม่มีเกณฑ์กำหนดกับคนที่เข้ามาสมัครว่าจะต้องมีวุฒิการศึกษาด้านสื่อมวลชนนั้น ได้ทำให้สถานีขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และขาดความเข้าใจในเรื่องของจรรยาบรรณสื่ออย่างแท้จริง ทั้งนี้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวียังคงต้องปรับเปลี่ยนเกณฑ์คัดเลือกบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ฝ่ายบริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำ รวมถึงการสร้างความรู้ของทิศทางสถานีอีกด้วย

5.1.1.2 ด้านงบประมาณ

ถึงแม้ทางสถานีจะมีผู้ลงทุนและกลุ่มผู้ถือหุ้นที่มีความมั่นคงด้านสถานะการเงินและมีความพร้อมในการลงทุนระยะยาว แต่เมื่อช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ผู้บริหารได้ตัดสินใจปลดบุคลากรจำนวนหนึ่งลง เนื่องด้วยสถานีอยู่ในสภาวะขาดทุน จนเป็นเหตุให้ผู้ลงทุนขยายการคืนกำไรออกไปจาก 5 ปี เป็น 10 ปี ซึ่งนั่นสามารถแสดงให้เห็นว่า สถานีมีความกังวลต่ออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้การชะลอการลงทุนของกลุ่มผู้ถือหุ้นยังแสดงให้เห็นว่า สภาวะด้านเงินทุนขององค์กรได้ขาดความเสถียรภาพลงไปด้วย

5.1.1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่

มีประเด็นที่ค้นพบ 2 ประการ คือ

(1) แหล่งข้อมูล

สถานีมีแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือมาใช้ในการผลิตเนื้อหา ทั้งในส่วนของข่าวและรายการ โดยสถานีมีทีมงานที่ออกเก็บข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข่าวเอง ทั้งนี้ด้วยความที่สถานีตระหนักถึง ปัญหาด้านลิขสิทธิ์ที่มักเกิดขึ้นกับองค์กรสื่อสารมวลชน สถานีจึงมีมาตรการซื้อแหล่งข้อมูลจากสำนักข่าวต่างประเทศ เพื่อให้ข้อมูลมีความกว้างขวาง และมีความน่าเชื่อถือในระดับสากล ทั้งนี้จากการที่ผู้ศึกษาได้เป็นผู้สังเกตการณ์พบว่า การซื้อลิขสิทธิ์เนื้อหาจากสำนักข่าวต่างประเทศปัจจุบันยังมีสัดส่วนน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประกอบการผลิตในข่าวและรายการอื่น ๆ ของสถานี

(2). อาคารสถานที่

ทางสถานีได้ลงทุนสร้างสตูดิโอขนาดใหญ่เพื่อรองรับการผลิต และลดต้นทุนในการเช่าพื้นที่ถ่ายทำอีกด้วย อีกทั้งยังเปิดให้บุคคลภายนอกได้เข้ามาเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการหารายได้อีกทางหนึ่งเข้าสถานี

5.1.1.4 ด้านการจัดการองค์การ

มีประเด็นที่ค้นพบ 2 ประการ คือ

(1) กระบวนการผลิต

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีใช้หลักการบริหารงานตามแนวการผลิตสถานีโทรทัศน์ทั่วไปที่ได้มาตรฐาน โดยในบางครั้งขั้นตอนการผลิตจะมีความซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อการกระจายข้อมูลไปยังผู้ชมผ่านทางช่องทางอื่น ๆ นอกเหนือจากทีวี เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น เพื่อเข้าถึงผู้รับชมจากทุกช่องทาง

(2) การบริหารองค์การ

มีหลักการบริหารแบบแนวตั้ง เน้นสั่งการจากบนลงล่าง โดยที่การดำเนินงานจะมีทุกฝ่ายเอื้อประโยชน์และพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้วัตถุดิบและแหล่งข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการผลิตยังถูกจัดเก็บเข้าในระบบกลางของสถานี เพื่อให้ทุกฝ่าย สามารถเข้าถึงชุดข้อมูลเหล่านั้นและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานส่วนของตนได้

5.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยนอกปัจจัยภายใน

5.1.2.1 ปัจจัยภายนอก มีประเด็นที่ค้นพบ

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

(1) แรงกดดันทางการเมือง

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้รับแรงกดดันจาก นโยบายของรัฐในเรื่องของกฎระเบียบ และความไม่พร้อมของระบบการออกอากาศ ทั้งนี้การควบคุมโดยรัฐบาลทหารส่งผลให้ทางสถานีได้รับผลกระทบด้านการผลิตเนื้อหา ซึ่งพบว่า บ่อยครั้งที่การนำเสนอข่าวของสถานีได้ไปขัดต่อกฎระเบียบที่รัฐตั้งขึ้น ซึ่งทางสถานีเองก็ได้มีความพยายามอย่างหนัก ที่จะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์ วิจารณ์สถาบันการเมือง หรือลดการวิเคราะห์ข่าว ทั้งนี้การนำเสนอข่าวของสถานีก็ยังมียึดหลักการปฏิบัติตามวิชาชีพ และการมีเสรีภาพในการทำข่าวอย่างเป็นปกติ แม้จะถูกกดดันจากสถาบันทางการเมือง

(2) แรงกดดันทางเศรษฐกิจ

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้รับผลกระทบจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจอย่างมากในการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบดังกล่าวทำให้รายได้ของสถานีลดลง และยังส่งผลไปถึงผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนที่ตัดสินใจชะลอการลงทุน ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสถานีก็ได้ตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์วิกฤต เมื่อช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ด้วยการปรับขนาดองค์กร โดยการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งลง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และความคล่องตัวในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจดิจิทัลทีวีต่อไป

(3) ปัจจัยผู้ถือหุ้น

ผลกระทบจากการมีผู้ถือหุ้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง ทำให้สถานีต้องถูกจับจ้องจากภาครัฐ และหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องของความโปร่งใสในการนำเสนอข่าว ด้านการเมือง และยังดูมองว่าเจ้าขององค์กรใช้สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง และกับพรรคการเมืองใดการเมืองหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสถานีก็ได้พยายามพิสูจน์ตัวเอง ด้วยการให้บุคลากรทุกคนยึดหลักการปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณ และวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นผลิตงานคุณภาพ และชิ้นงานที่เป็นประโยชน์แก่สังคมโดยรวม

(4) ปัจจัยผู้รับสื่อ

ผลการสนิยมทางการเมืองที่แตกต่างของกลุ่มผู้ชม ส่งผลให้สถานีได้รับผลกระทบในการบริหารองค์กร เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้ถือหุ้นของสถานีเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง ซึ่งทำให้ผู้ชมบางส่วนเหมารวมในภาพลักษณ์องค์กรว่า เอนเอียง ไม่เป็นกลาง ซึ่งทางฝ่ายบริหารยอมรับว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก และทางสถานีก็พยายามพิสูจน์ตัวเองผ่านการนำเสนอด้วยการเป็นเวทีและพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้มาแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี

5.1.2.2 ปัจจัยภายใน

มีประเด็นที่ค้นพบ 3 ด้าน คือ

(1) ปัจจัยด้านการจัดการ

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีปัญหาด้านการสื่อสารภายใน เนื่องจากวัฒนธรรมภายในองค์กรไม่แข็งแรง ความสัมพันธ์ระหว่างชั้นบริหาร และชั้นระดับปฏิบัติการ มีเกิดช่องว่าง บ่อยครั้งที่การสื่อสารภายในมีความผิดพลาดจนบุคลากรเกิดความสับสน และขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ทั้งนี้ทางฝ่ายบริหารได้มีแผนเตรียมแก้ไขปัญหาการดังกล่าว โดยการให้ความสำคัญกับเครื่องมือสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพสูงด้วย

(2) การจัดการเทคโนโลยี

เครื่องมือ และอุปกรณ์ของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีถือว่าได้มาตรฐานตามงานผลิตรายการโทรทัศน์ทั่วไป ซึ่งจำนวนอุปกรณ์ที่สถานีมี สามารถรองรับการผลิตต่อ

หน่วยได้จำนวนหนึ่ง แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อหน่วยผลิตที่จำเป็นต้องใช้แต่ละวัน ทั้งเทคโนโลยีในปัจจุบันยังล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว ทำให้อุปกรณ์ที่สถานีมีบางชนิดมีความล้าสมัย และไม่สามารถรองรับการผลิตที่ซับซ้อนและหลากหลายได้

(3) ความสามารถทางวิชาชีพ

สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรได้คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน นอกจากนี้องค์กรยังเชื่อถือในตัวบุคลากรว่า ทุกคนมีคุณธรรมมากเพียงพอ ที่จะคัดแยกข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมได้

5.1.3 แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีแนวทางการบริหารงานในอนาคต ซึ่งสามารถแบ่งออก 2 ด้านด้วยกันคือ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

5.1.3.1 แนวทางการบริหารภายในองค์กร

มีประเด็นที่ค้นพบ 2 ด้าน คือ

(1) การสื่อสารภายในองค์กร

เมื่อองค์กรพบว่า ตนเองมีปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารก็ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวและพร้อมแก้ไข ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น และการสร้างการรับรู้ในทิศทางต่าง ๆ และชี้แจงเป้าหมายองค์กรโดยละเอียด ทั้งนี้การสื่อสารจะถูกจัดขึ้นเป็นประจำในรูปแบบของการประชุมฝ่าย หรือการพบปะระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรทั่วไป โอกาสต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อความเชื่อมั่น และความเข้าใจไปทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

(2) แผนการลงทุน

ผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ยอมรับว่าได้รับผลกระทบจากแรงกดดันทางการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งทางฝ่ายบริหารได้ทำการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงเอาไว้ล่วงหน้า และตัดสินใจชะลอการลงทุน ด้วยการขยายการคืนทุนออกไปจาก 5 ปี เป็น 7 - 10 ปี

5.1.3.2 แนวทางการบริหารภายนอกองค์กร

มีประเด็นที่ค้นพบ 3 ด้าน คือ

(1) การผลิตด้านเนื้อหา

สถานีจะเดินทางเรื่อง การนำเสนอข่าวสารที่ข้อเท็จจริงและเป็นประโยชน์ของสังคม โดยทางสถานีจะไม่ละเลยหน้าที่ของสื่อมวลชน ที่ต้องตรวจสอบสังคม และการ

ทำงานของรัฐ โดยปราศจากเงื่อนไขต่าง ๆ โดยการปฏิบัติดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้กรอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณของสื่อมวลชน นอกจากนี้สถานี่จะค้นหารูปแบบการนำเสนอข่าวและรายการ ที่มีคุณภาพมาเป็นทางเลือกใหม่ ตามความต้องการของผู้ชมทุกกลุ่ม

(2) เกณฑ์การวัดผลของระบบเรตติ้ง

สถานี่จะยืนยันหลักคั่นการวัดผลในระบบเรตติ้งให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งนี้ทางสถานี่เชื่อว่า ภาครัฐมีนโยบายที่ชัดเจน และเอาจริงเอาจังกับการแก้ไขปัญหา ในที่สุดอุตสาหกรรมดิจิทัลทีวีก็จะสามารถอยู่รอด และเติบโตอย่างสมบูรณ์อย่างแน่นอน ทั้งนี้ผู้ประกอบการช่องอื่น ๆ จะต้องให้ความร่วมมือ เพื่อเปิดมิติใหม่ ในการวัดผลระบบเรตติ้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารงานของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี และเพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี สามารถนำผลมาการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ตามหลักการบริหาร 4M และทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuai มาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

5.2.1 การบริหารจัดการของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

การอภิปรายผลจะประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ด้านตามพื้นฐานการบริหาร ซึ่งทางสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ยึดหลักการบริหาร 4 M อันได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานี่ และด้านการจัดการ

5.2.1.1 ด้านบุคลากร

สำหรับการบริหารด้านบุคลากรของสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีพบว่า ได้นำหลักการบริหาร 4M มาใช้ด้วยเรื่องของการบริหารคน ซึ่งตามหลักการบริหารมองว่า คนจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยที่คนจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และเงินทุน รวมทั้งการสร้างสรรค์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กร การที่องค์กรจะดำเนินงานให้อยู่รอดในธุรกิจ จนสามารถเข้าแข่งขันในตลาดได้อย่างเท่าเทียมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องอาศัยกำลังผลิตที่ได้มาจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อการจัดระเบียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน ทำงานเป็นทีม และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุลงตามเป้าหมายของ

องค์การ ทั้งนี้หลักการตั้งนั้นกล่าวได้สอดคล้องกับการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ด้านบุคลากร ซึ่งค้นพบอยู่ 2 ประเด็นหลัก คือ โครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี และการบริหารด้านบุคลากร สำหรับโครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี องค์การได้มีการออกนโยบาย ปรับโครงสร้างองค์การใหม่ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ด้วยการปรับลดพนักงานจำนวนหนึ่ง เพื่อให้้องค์การมีขนาดที่เหมาะสมต่อสภาพการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมดิจิทัลทีวีที่ในปัจจุบันนี้เป็นไปอย่างดุเดือด โดยปัจจุบัน้องค์การมีการแบ่งสายการทำงานออกเป็น 6 ฝ่ายใหญ่ ได้แก่

1. News Program & Production
2. Variety Content & Technology
3. Marketing & Sales
4. Creative Center
5. Corporate Support
6. Broadcast Management

ซึ่งทางสถานีได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะแนวตั้ง ซึ่ง้องค์การส่วนมากนิยมใช้ โดยระดับชั้นต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นถึงระดับต่าง ๆ ของ้องค์การ โครงสร้างมีลักษณะเป็นรูปพีระมิด ที่มีผู้บริหารระดับสูงอยู่ส่วนบนสุด และเลื่อนลงมาข้างล่าง ตามลำดับ ดังนั้นสายการบังคับบัญชาจะดำเนินจากบนลงล่าง บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น ทั้งนี้ยังพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี เป็นองค์กรขนาดกลาง ที่การบริหารงานไม่จำเป็นจะต้องมีความซับซ้อนในเรื่องของการสั่งการมากนัก เพราะ้องค์การมีการแบ่งสายงานปฏิบัติออกเป็นฝ่ายอย่างชัดเจนอยู่พอสมควร สำหรับด้านการบริหารบุคลากร พบว่า ทางสถานี มีหลักในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมกับงาน เข้ามา ทั้งนี้การที่สถานีเปิดกว้างรับกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ไม่จำกัดเฉพาะด้านสื่อนั้น ยังคงเป็นอุปสรรค เนื่องบุคลากรที่ไม่ได้จบตรงสายบางส่วนขาดทักษะด้านจรรยาบรรณ และความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการผลิตสื่อ ทั้งนี้สถานีได้มองว่า บุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ นั้น จะมีพลังในการสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ มีความตื่นตัว กระจายการเรียนรู้อยู่เสมอ โดยข้อดีเหล่านี้จะนำมาขับเคลื่อน้องค์การ และพัฒนาศักยภาพทรัพยากรด้านอื่น ๆ ในอนาคตด้วย

5.2.1.2 ด้านงบประมาณ

การบริหารทรัพยากรเงินนั้นคือ การแสวงหากำไรสูงสุดภายใต้ความมีประสิทธิภาพ โดยสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากตระกูลชินวัตร โดยมีผู้ถือหุ้นหลักเป็น กลุ่มบริษัทเอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น โดยผู้ถือหุ้นมีแนวคิดอยากให้สถานีเป็นเสมือนเวทีสร้างคนรุ่นใหม่ สร้างคนมีคุณภาพสู่สังคม ซึ่งนั่นถือเป็นเจตนาธรรม และความต้องการหลักของกลุ่มผู้ถือหุ้น โดยฝ่ายบริหารของสถานีจะนำมางบประมาณที่ได้จากผู้ถือหุ้น มาจัดสรรปันส่วนเพื่อใช้ในการผลิต และการบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ ภายในสถานี รวมถึงการวางแผนการตลาดอื่น ๆ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวสถานี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันมีปัจจัยภายนอก และภายในมากมายที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ทำให้สถานีมีความจำเป็นต้องระมัดระวังการใช้จ่าย ดังเช่น กรณีปลดพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อลดทรัพยากรด้าน

งบประมาณลงนั่นเอง นอกจากนี้การตัดสินใจชะลอการลงทุน และขยายการค้ากำไร ยังสามารถอธิบายได้ว่า สถานีกำลังเข้าสู่ภาวะวิกฤติทางการเงินไปด้วย

5.2.1.3 ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่

วัตถุดิบ และอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการบริหารของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีประกอบไปด้วย 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ ส่วนแรกแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการผลิตเนื้อหาทั้งในส่วนของข่าวและรายการ ซึ่งพบว่า ทางสถานีได้มีทีมงานลงพื้นที่หาแหล่งข่าวเอง นอกจากนี้ยังมีแหล่งข้อมูลที่สถานีซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศมาเพื่อใช้ประกอบในการผลิตเนื้อหา เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้านลิขสิทธิ์ที่มักจะเกิดขึ้นกับองค์กรสื่อสารมวลชน และเพื่อเพิ่มเติมความน่าเชื่อถือในระดับสากลด้วย ทั้งนี้การจัดซื้อลิขสิทธิ์ของสถานีก็ยังไม่เพียงพอต่อหน่วยผลิตในปัจจุบัน ด้วย ส่วนที่สองอาคารสถานที่ พบว่า ทางสถานีได้ลงทุนสร้างสตูดิโอขนาดใหญ่เพื่อรองรับการผลิตและลดต้นทุนในการเช่าพื้นที่ถ่ายทำ ทั้งนี้ยังเปิดให้บุคคลภายนอกได้เข้ามาเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการหารายได้อีกทางหนึ่งเข้าสถานี โดยทางสถานีมองว่าการใช้งบประมาณจำนวนมาก สร้างสตูดิโอขนาดใหญ่นั้นมีความคุ้มค่าในระยะยาว เนื่องจากการผลิตข่าว และรายการของสถานีนั้นร้อยละ 90% สถานีเป็นผู้ผลิตเอง และมีการผลิตเพื่อออกอากาศทางสถานีทุกวัน ทั้งนี้การเปิดพื้นที่เช่าเพื่อหารายได้เข้าสถานี อาจอธิบายได้ว่า สถานีมีความเสี่ยงทางการเงินด้วย

5.2.1.4 ด้านการจัดการองค์กร

การจัดการองค์กรของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ค้นพบอยู่ 2 ประเด็นหลัก คือ กระบวนการผลิต ซึ่งสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ใช้หลักการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ที่มีมาตรฐานทั่วไป โดยขั้นตอนการผลิตจะมีความซับซ้อนบ้าง ทั้งนี้เพื่อการกระจายข้อมูลไปยังผู้ชมผ่านทางช่องทางอื่น ๆ เพื่อเข้าถึงผู้รับชมให้ได้มากที่สุด ประเด็นต่อมาการบริหารองค์กร พบว่า สถานีมีหลักการบริหารแบบแนวตั้ง ที่เน้นสั่งการจากบนลงล่าง โดยการดำเนินงานจะมีทุกฝ่ายเอื้อประโยชน์และพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน นับว่าการจัดการองค์กร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะดูแลและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ ตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้ยึดหลักการบริหาร 4 M อันได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และด้านการจัดการ ในการบริหารจัดการสถานี โดยที่ด้านบุคลากร สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ได้มีการวางโครงสร้าง ตำแหน่งงาน และทิศทางของสถานีไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานภายในสถานีเป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการศึกษาในส่วนที่สอดคล้อง และแตกต่างจากผลการศึกษาของนายรัฐพล ศิริจิรัฐสุ ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์พีพี

ทีวี” โดยมีผลสรุปการศึกษาว่า ด้านทรัพยากรบุคลากร ทางสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี ได้มีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถทำงานในลักษณะ มัลติสกีล เพื่อเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการนำเสนอข่าว โดยทั้ง 2 องค์กรมีนโยบายจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และเป็นผู้นำทางด้านการนำเสนอข่าวรูปแบบใหม่ นอกเหนือจากทีวีด้วย ทั้งนี้ความแตกต่างของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี และสถานีโทรทัศน์พีพีทีวีก็คือ สถานีโทรทัศน์พีพีทีวี มียังไม่สามารถผลิตรายการเองได้ จะต้องซื้อรายการ และจ้างผลิตอยู่ เนื่องจากอุปกรณ์ และสถานที่ของสถานียังไม่เพียงพอ สำหรับการผลิตรายการเพื่อนำออกอากาศทางสถานี ซึ่งสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีกำลังผลิตสูงกว่า เพราะรายการของช่องเกือบทั้งหมดทางสถานีเป็นผู้ผลิตเอง ซึ่งนับว่าการบริหารทรัพยากรด้านอุปกรณ์ และสถานที่ทางสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลวอยซ์ทีวีมีศักยภาพในการผลิตมากกว่า

5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี หากวิเคราะห์ตามทฤษฎีการบริหารองค์กรสื่อมวลชนของ Denis McQuai พบว่า การบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชนว่าโดยทั่วไปสื่อมวลชนจะถูกควบคุมโดยปัจจัยต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้สื่อมวลชนจะไม่สามารถปฏิบัติงาน และนำเสนอข้อมูลข่าวสารโดยอิสระด้วยตัวของตัวเอง หากแต่ต้องดำเนินงานอยู่ท่ามกลางแรงกดดันจากตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในองค์กร ในเรื่องของกำหนดยุทธศาสตร์ และหลักการปฏิบัติขององค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีคือ แรงกดดันทางการเมือง แรงกดดันทางเศรษฐกิจ ปัจจัยผู้ถือหุ้น ปัจจัยผู้รับสื่อ โดยทั้ง 4 ปัจจัยได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ซึ่งแรงกดดันทางการเมืองถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากนโยบายของรัฐไม่ชัดเจน และความไม่พร้อมของระบบการออกอากาศที่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ทุกภาคส่วนของประเทศ ทั้งนี้การดำเนินงานของรัฐบาล คสช. ยังส่งผลกระทบต่อด้านการผลิตเนื้อหาด้วย ที่การนำเสนอข่าวของสถานีในบางครั้งไปขัดต่อข้อบังคับต่าง ๆ ที่ทาง คสช. กำหนดไว้เพื่อความสงบสุขของบ้านเมือง ทำให้สถานีไม่สามารถวิพากษ์ วิจัยการทำงานของรัฐบาล และสถาบันการเมืองได้อย่างเสรี ทั้งนี้ทางสถานีเองก็ได้มีความพยายามอย่างหนักที่จะหลีกเลี่ยง และลดการวิเคราะห์ข่าว ทั้งนี้การนำเสนอข่าวของสถานีก็ยังยึดหลักการปฏิบัติตามวิชาชีพ และการมีเสรีภาพในการทำข่าวอย่างเป็นปกติ ส่วนแรงกดดันทางเศรษฐกิจ มาจากสภาพการณ์แข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัล สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลวอยซ์ทีวี จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน โดยเมื่อช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 สถานีได้ทำการปรับขนาดองค์กรครั้งใหญ่ ด้วยการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งลง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และความอยู่รอดทางธุรกิจ ประการต่อมาคือ ปัจจัยผู้ถือหุ้น สถานีมีผู้ถือหุ้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง ทำให้สถานีตรงเป็นสื่อเลือกข้าง ทั้งนี้จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จะโดนตั้ง

ข้อสงสัยจากภาครัฐ และหน่วยงานต่าง ๆ ว่าสถานนี้เป็นเพียงเครื่องมือทางการเมืองของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีดำเนินงานไม่โปร่งใสและเอนเอียง ซึ่งฝ่ายบริหารของสถานีก็นำได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว แต่ก็ยังไม่มีนโยบายแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ประการสุดท้ายของผลกระทบจากภายนอก คือ ผู้รับสื่อมีความเฉพาะกลุ่ม จากทัศนคติทางการเมืองที่เลือกข้าง อีกทั้งผู้ถือหุ้นยังเป็นคนเกี่ยวข้องกับสถาบันการเมือง จึงเป็นเหตุให้ขององค์การไม่มีฐานผู้ชมระดับกว้าง ได้รับความนิยมในตลาดไม่มาก เรตติ้งช่องไม่สูง จนส่งผลให้ยอดโฆษณาต่ำไปด้วย ปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากสถานการณ์บ้านเมืองไม่มีความเคลื่อนไหว ทำให้กลุ่มผู้ชมของสถานีขาดความหือหาว ไม่ติดตามข่าวหันไปรับชมรายการปกติจำพวกความบันเทิงแทน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกถึง 4 ปัจจัยด้วยกัน ทั้งนี้จากผลการศึกษาเรื่องดังกล่าวได้มีส่วนเหมือนและแตกต่างกัน กับผลการศึกษาของ กฤษณ์ ประทุมทอง ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมช่อง GTH ON AIR และพบว่า ในด้านปัจจัยภายนอก สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR มีปัจจัยทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจเข้ามาบ้างในทางอ้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถวางแผนและป้องกันได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารของช่องสามารถคาดการณ์ ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ ซึ่งในปัจจัยส่วนนี้แตกต่างจากสภาพการณ์ธุรกิจดิจิทัลทีวีในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดท่ามกลางเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง และสถานการณ์การเมืองของประเทศถูกควบคุมโดยทหาร ซึ่งกฎกติกาในการดำเนินธุรกิจก็จะแตกต่าง ได้รับแรงกดดันในระดับที่ต่างกัน สืบเนื่องมาจากเงื่อนไขของเวลา เป็นต้น

ลำดับต่อมาเมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี พบว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มี 3 ปัจจัย ตามแบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสื่อสารมวลชน คือ ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยี ด้านความสามารถทางวิชาชีพ สำหรับด้านการจัดการ ทางสถานีมีปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของสถานีไม่แข็งแรง ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นบริหาร และชั้นระดับปฏิบัติการมีช่องว่าง พนักงานบางส่วนยังขาดความเข้าใจกับนโยบายองค์กร รวมถึงขาดความมั่นใจในเรื่องของมั่นคงของสถานี ทั้งนี้ผลมาจากการที่สถานีได้ทำการปลดพนักงานลง เมื่อช่วงต้นปี 2559 ต่อมาคือ ด้านเทคโนโลยี พบว่า อุปกรณ์ของสถานีมีมาตรฐานทั่วไปตามแบบขององค์กรสื่อสารมวลชน หากแต่อุปกรณ์บางส่วนจะมีความล้าสมัยไปบ้าง ทั้งนี้เพื่อรองรับการผลิตงาน ในอนาคตสถานีก็ได้มีการวางแผนจะลงทุนซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนการผลิตที่มีคุณภาพสูงด้วย และสำหรับด้านความสามารถทางวิชาชีพ ค้นพบว่า สถานีมีความเชื่อมั่นว่าได้คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ มากพอที่จะสร้างสรรค์งานคุณภาพ รวมถึงคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง และเกิดประโยชน์แก่สังคมและผู้ชมระดับกว้างได้ โดยในส่วนของปัจจัยภายในของสถานีโทรทัศน์

ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายใน เรื่อง “การบริหารสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่อง GTH ON AIR ของ กลุ่ม ประทุมทอง ที่เห็นได้ว่าทาง GTH ได้ให้ความสำคัญด้านการเทคโนโลยี เนื่องจากทางสถานีต้องการเป็นผู้ผลิตเนื้อหาที่สามารถนำออกอากาศได้ในช่องทางอื่น ๆ ของสถานี ทั้งนี้สถานีจะต้องมีพร้อมสำหรับการผลิตและนวัตกรรมในอนาคตด้วย

5.2.3 แนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี

สำหรับแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ผู้ศึกษาพบว่า ทางสถานีมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งทางสถานีได้มีการประเมินสถานการณ์ และแสวงทางออกให้องค์กรดังนี้

สำหรับแนวทางการบริหารภายในองค์กร คือ ปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารได้ทำการรับทราบถึงปัญหาดังกล่าว และพร้อมหาหนทางแก้ไข ทั้งนี้ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ อย่างเปิดกว้าง รวมถึงผู้บริหารได้การสร้างการรับรู้ในทิศทางต่าง ๆ ขององค์กร และชี้เป้าหมายขององค์กรโดยละเอียด โดยการสื่อสารดังกล่าวจะถูกจัดขึ้นในรูปแบบการประชุม ผ่านทางการทำกิจกรรมร่วมกันในวาระต่าง ๆ ของสถานีเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายทุกแผนก สำหรับแผนการลงทุน สืบเนื่องมาจากผลกระทบทางการเมือง เศรษฐกิจ ได้ส่งผลให้ผู้ถือหุ้นทำการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้า และตัดสินใจชะลอการลงทุน ด้วยการขยายการคืนทุนออกไปจาก 5 ปี เป็น 7-10 ปี ทั้งนี้การขยายการลงทุนเป็นนัยยะที่แสดงให้เห็นว่าสถานีขาดความเสถียรภาพทางด้านเงินทุนด้วย

สำหรับแนวทางการบริหารภายนอกองค์กรพบว่า การผลิตด้านเนื้อหาสถานีจะทำการสื่อสารกับผู้ชมภายนอก ด้วยการนำเสนองานคุณภาพ และข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์แก่สังคม โดยสถานีต้องปฏิบัติหน้าที่ของสื่อมวลชนอย่างครบถ้วน เป็นคนแทนของประชาชนในการตรวจสอบสังคมอย่างแท้จริง โดยการปราศจากเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้กรอบวิชาชีพ และหลักจรรยาบรรณสื่อมวลชน นอกจากนี้เกณฑ์การวัดระบบเรตติ้ง สถานีต้องผลักดันให้ภาครัฐมีนโยบายที่ชัดเจน และเอาจริงเอาจังกับการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ก็เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมดิจิทัลทีวี

อย่างไรก็ตามผู้ศึกษามองว่า สถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวียังคงต้องแสวงหาแนวทางในการบริหารสถานีต่อไปเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนดังที่ทางสถานีได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายองค์กร โดยองค์ประกอบในทุกด้าน ๆ ของสถานีจะต้องมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านความสามารถทางวิชาชีพ ทั้งนี้องค์ประกอบดังกล่าวจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง และเศรษฐกิจที่เข้มแข็งและเสถียรภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี” ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่าง ๆ และได้สรุปตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี ดังนี้

1. การบริหารงานสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี มีการวางโครงสร้างมาตรฐานตามหลักการบริหารสถานีโทรทัศน์ทั่วไป ซึ่งองค์กรได้บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการ ทั้งนี้ผู้ศึกษาพบอุปสรรคในการบริหารงานสถานีในด้านการจัดการ โดยผู้ศึกษามองว่าขั้นตอนการผลิตของสถานีมีความซับซ้อนเป็นเพราะการคำนึงถึงรูปแบบการกระจายข้อมูลไปยังผู้ชมผ่านทางช่องทางอื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อโทรทัศน์ เช่น เว็บไซต์ และโซเชียลมีเดีย ซึ่งความที่สถานียังคงขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน และขาดทักษะการตลาด ทั้งนี้สถานีจึงควรมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านสื่อใหม่เพื่อรับรองการผลิตทุกมิติในยุคดิจิทัลนี้

2. เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ด้านการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งทางสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และแก้ไขด้วยการเข้าเจรจากับภาครัฐเพื่อชี้แจง และปรับการทำงานในด้านการนำเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของรัฐ ทั้งนี้ผู้ศึกษามองว่า ทางสถานีควรปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ ด้านนำเสนอเนื้อหาให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้ชมระดับกว้าง

3. สำหรับปัจจัยด้านผู้ถือหุ้นก็ได้ส่งผลกระทบมาถึงการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีด้วย ซึ่งผู้รับสื่อบางส่วนจดจำภาพลักษณ์ของสถานีว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองนั้น ทางสถานีก็ควรตระหนักถึงปัญหา และให้ความสำคัญด้วย เนื่องจากผลกระทบดังกล่าว มีผลต่อการเปิดรับชมและความนิยมโดยรวมของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะในอนาคต

1. เนื่องจากช่วงที่ทำการศึกษา ประเทศไทยอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ซึ่งทำสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีถูกจับจ้องในการผลิตข่าวและรายการเป็นพิเศษเนื่องจากผู้ถือหุ้นของสถานีเคยมีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านการเมือง ทั้งนี้หากมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในสภาวะการเมืองที่เป็นปกติ

2. ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบการบริหารสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลทีวีในประเภทข่าวสารและสาระ เพื่อทราบถึงวิธีการบริหารงานของสถานี่ และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่เกิดกับสถานี่ทั้งสองมาเป็นอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม ในเรื่องของการรับรู้ ทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้ชมที่มีต่อสถานี่โทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าสิ่งที่ผู้ผลิตต้องการนำเสนอ นั้น ตรงต่อความสนใจของผู้ชมทั่วไปหรือไม่อย่างไร



รายการอ้างอิง

หนังสือ

- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การบริหารงานสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ: ประสิทธิภัณฑ์แอนด์พรีนติ้ง.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2551). *การบริหารงานสื่อวิทยุโทรทัศน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (2541). *การบริหารทรัพยากรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิทยานิพนธ์

- กัญญนันท์ อัครนิธิพลชัย. (2557). *การกำหนดนโยบายการบริหารการผลิตข่าวของสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลของข่าวสารและสารระ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- โชติกา สิงห์วัฒนศิริ. (2554). *การบริหารรูปแบบรายการของสถานีโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต บริษัทวอยซ์ทีวี จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- วรางคณา นภาพงศ์. (2555). *การบริหารความเสี่ยงอินเทอร์เน็ตทีวีในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- อรทัย รุจิราธร. *พัฒนาการของรายการสารคดีโทรทัศน์ไทย จากปี พ.ศ. 2530 ถึง 2541*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.

เอกสารอื่น ๆ

- กฤษณ์ ประทุมทอง. (2556). *การบริหารสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมช่อง GTH ON AIR*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.

- จินต์เจษฎ์ จันทร์เพ็ญ. (2557). *กลยุทธ์การบริหารธุรกิจของบริษัทจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ขนาดย่อม (content provider) ในตลาดดิจิทัลทีวีของประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- ธัชทอง สุขสมบัติ. (2552). *การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสื่อสารมวลชน กรณีศึกษาบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.
- รัฐพล ศิริจิรสุข (2557). *การบริหารสถานีโทรทัศน์ดิจิทัล กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์ พีพีทีวี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (2559). สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org/wiki/การจัดการทรัพยากรมนุษย์>
- วอยซ์ทีวี บนวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2559). สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org/wiki/วอยซ์ทีวี>
- สำนักข่าวอิศรา. (2559). 'วอยซ์ ทีวี' ปลดพนักงาน 57 คน อ้างปรับโครงสร้างองค์กร เว็บไซต์. สืบค้นจาก http://www.isranews.org/isranews-news/item/44935-tv_44935ddd1.html
- หลักการบริหาร 4M*. (2555). สืบค้นจาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html> และ <https://www.gotoknow.org/posts/454375>

สัมภาษณ์

- ทรงศักดิ์ เปรมสุข. ที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี. (16 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.
- เมฆินทร์ เพ็ชรพลาย. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สถานีโทรทัศน์วอยซ์ทีวี. (8 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.
- ประทีป คงสิบ. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายข่าวและโปรดักชั่น. (6 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.
- ธีรภัฏ รัตนเสวี. ผู้อำนวยการ ฝ่ายวาไรตี้โปรแกรมและเทคโนโลยี. (3 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.
- ศกานต์ กาญจนารมย์. ผู้อำนวยการ ฝ่าย Creative Center. (6 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.
- ศศิภาณุฉัตร เลิศสิทธิชัย. ผู้จัดการแผนก Marketing Branding. (8 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.

ต่อเติมพงศ์ วิเศษสมบัติ. Group Head Producer. (8 มิถุนายน 2559). สัมภาษณ์.

Book

McQuail. D. (2005). *McQuail's Mass Communication Theory: An Introduction*.
London: Sage.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวขวัญชนก ใจเสงี่ยม
วัน เดือน ปีเกิด	3 ตุลาคม 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ตำแหน่ง	โค โพรดิวเซอร์ บริษัทวอยซ์ทีวี จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: โค โพรดิวเซอร์ บริษัทวอยซ์ทีวี จำกัด

