

SCAN

**ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ
สถานีวิจัยโทรทัศนแห่งประเทศไทย
จังหวัดเชียงใหม่**

จำลอง เอก พยนต์ ยศสุพรหม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

The Success Factors in the Management of Television of Thailand Chiang Mai

SM 1 Payon Yodsuprom

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Communication Arts

School of Communication Arts

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ

สถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อและนามสกุล

จำสิบเอก พยงค์ ยศสุพรหม

สาขาวิชา

นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ศรีดี

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ศรีดี)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขานิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(รองศาสตราจารย์สุมน อยู่สิน)

รักษาการประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ.2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์
แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ศึกษา จำสิบเอก พยงค์ ศุภพรหม **ปริญญา** นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ศรีดี **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการบริหารจัดการองค์การ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (2) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ และ(3) ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามแบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการ แนวคิดและทฤษฎี ด้านการบริหารจัดการและด้านนิเทศศาสตร์ อภิปรายผลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารจัดการในระบบราชการที่มีผลดีในด้านการสั่งการบังคับบัญชา แต่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านสื่อ (2) สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งด้านความน่าเชื่อถือและความรู้ความสามารถของบุคลากร แต่มีจุดอ่อนด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากรไม่สมดุลกับพันธกิจ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ (3) การบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ให้ประสบความสำเร็จ ต้องใช้ความสามารถด้านบริหารจัดการบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอย่างจำกัด ในขณะที่ต้องสามารถประสานกับด้านการเมือง ปรับตัวให้เข้ากับภาวะเศรษฐกิจ สังคม คู่แข่งและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องสามารถบริหารจัดการภายใต้ภาวะจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ การบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย
จังหวัดเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระทางนิเทศศาสตร์ เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (The Success Factors in the Management of Television of Thailand Chiang Mai) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลความรู้หลายด้าน ซึ่งประกอบด้วยการสัมภาษณ์ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมจากผู้รู้ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปของผลการศึกษาวิจัย นำไปสู่การสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจที่จะนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรสถานีวิทยุโทรทัศน์ในส่วนภูมิภาคหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรเหล่านั้นได้

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยแม้จะมีปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่ก็ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี จากบุคลากรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ นำโดยนางจินตนา สิงห์สุรเมธ ผู้อำนวยการสถานีฯ รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานเพิ่มเติม จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาวิจัยได้รับการสนับสนุนข้อมูล คำชี้แนะ และกำลังใจจากคณาจารย์สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ศรีดี อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค์ รวมทั้ง ต้องขอขอบคุณกำลังใจแรงใจจากครอบครัว ที่ต้องเสียสละเวลาของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และช่วยสนับสนุนในการเสาะหาหนังสืออ้างอิงสำหรับการศึกษาวิจัยอีกส่วนหนึ่ง

พยนต์ ยศสุพรหม

สิงหาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
ปัญหาคำวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
ข้อจำกัดการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีการจัดองค์การ	9
แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารจัดการ	11
ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน	13
ทฤษฎีหน้าที่ของสื่อมวลชน	14
ปัจจัยแวดล้อมต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชน	16
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	18
ทฤษฎีมานุษยวิทยา ของอับราฮัม มาสโลว์	18
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550	21
พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	25
แหล่งข้อมูล	25
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	26
การตรวจสอบเครื่องมือ	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การจำแนกข้อมูล	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	28
การนำเสนอข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	29
ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	29
ด้านการวางแผน	31
ด้านการจัดองค์การ	36
ด้านการนำ	38
ด้านการควบคุม	39
ด้านการสื่อสาร	40
ด้านการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน	43
ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	46
ด้านบุคลากร	46
ด้านงบประมาณ	47
ด้านอุปกรณ์	47
ด้านการจัดการ	47
ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	48
ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบาย	48
ด้านการเมือง	52
ด้านเศรษฐกิจ	53
ด้านสังคม	54
ด้านเทคโนโลยี	54
ด้านคู่แข่ง	55
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	58
สรุปผลการวิจัย	58
อภิปรายผล	60
ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	60
ด้านการวางแผน	60
ด้านการจัดองค์การ	61
ด้านการนำ	61
ด้านการควบคุม	62
ด้านการสื่อสาร	62
ด้านการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน	63
ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	63
ด้านบุคลากร	63
ด้านงบประมาณ	64
ด้านวัสดุอุปกรณ์	64
ด้านการบริหารจัดการ	65
ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สทท.เชียงใหม่	65
ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบาย	65
ด้านการเมือง	67
ด้านเศรษฐกิจ	68
ด้านสังคม	68
ด้านเทคโนโลยี	69
ด้านคู่แข่ง	69
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70
ข้อค้นพบจากการวิจัย	70
ข้อเสนอแนะ	71
ข้อเสนอแนะทั่วไป	71
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	79
ภาคผนวก ข พังรายการ สทท.เชียงใหม่ ประจำเดือน กรกฎาคม 2552	82
ประวัติผู้ศึกษา	84

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกปัจจุบันอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งถือว่าเป็นโลกยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีการเคลื่อนไหวแบบไม่มีวันหลับนี้ ผู้คนทุกเพศทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ ต่างก็ขวนขวายเสาะแสวงหาซึ่งข้อมูลข่าวสารเพื่อสนองความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่น่าสนใจ คังจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีข้อมูลข่าวสารมากกว่ามักจะจะได้เปรียบผู้อื่นอยู่เสมอ การมีข้อมูลข่าวสารมากกว่าเปรียบเสมือนการก้าวล้ำหน้าผู้อื่นไปแล้วอย่างน้อยครึ่งก้าว ซึ่งสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้เป็นอย่างดีก็คือ “สื่อ” ซึ่งมีหน้าที่ในการนำพาข้อมูลข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง จากแหล่งข้อมูลไปยังผู้รับสาร ซึ่งสื่อในปัจจุบันก็มีหลากหลายประเภท นับตั้งแต่สื่อดั้งเดิมที่มีมาพร้อมกับมนุษย์คือสื่อบุคคล ทั้งการบอกเล่ากันแบบปากต่อปาก เป็นรายบุคคล การติดต่อสื่อสารเป็นกลุ่มซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่กว้างขึ้น ทั้งกลุ่มขนาดเล็ก ขนาดกลางและกลุ่มขนาดใหญ่ ต่อเนื่องไปจนถึงการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารมวลชนที่กระจายไปอย่างไร้ขีดจำกัด ซึ่งก็รวมไปถึงการส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังประชาชนได้อย่างไม่มีขอบเขต

ในจำนวนสื่อมวลชนที่มีอยู่ทั้งหมดในปัจจุบันนั้น สื่อที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับได้อย่างครบวงจรและสะดวกสบาย ทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน มีความใกล้ชิดเหมือนการเผชิญหน้าในลักษณะความจริงเสมือน (Virtual Reality) รวมทั้งยังมีส่วนประกอบที่ดูเร้าใจน่าเปิดรับและน่าติดตาม คือ “สื่อโทรทัศน์” ทั้งนี้ ในรอบหลายปีที่ผ่านมา จวบจนปัจจุบัน สื่อโทรทัศน์ ก็ยังเป็นสื่อที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูง เปรียบเสมือนการรวมสื่อหลายอย่างเข้าด้วยกัน ทั้งวิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อภาพนิ่งภาพเคลื่อนไหว สื่อโทรทัศน์จึงได้รับความนิยมสูงสุด สามารถโน้มน้าวให้ผู้คนเปิดรับได้มากที่สุด และยังสามารถชักจูง โน้มน้าวใจให้เกิดการคล้อยตามได้ง่ายที่สุด นอกจากนั้น สื่อโทรทัศน์ในปัจจุบันยังเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีเครือข่ายเสาอากาศ เครือข่ายดาวเทียม และเครือข่ายทางสายครอบคลุมพื้นที่ได้เกือบทุกตารางนิ้วของประเทศไทย ทำให้สื่อโทรทัศน์ได้เปรียบกว่าสื่อ

อื่นๆ คือเป็นสื่อที่ผู้รับสารสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ทั้งภาพเคลื่อนไหว แสง เสียง และเนื้อหาสาระได้เหมือนจริงได้มากกว่า

จากลักษณะดังกล่าว ทำให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์เกิดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน เป็นสื่อที่สามารถสร้างความรู้สึกและพฤติกรรมที่ต้องการได้เป็นอย่างดี เป็นสิ่งเร้าใจและจงใจให้ติดตาม อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงผู้ชมได้พร้อมกันหลายคนในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้วิธีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อโทรทัศน์ยังมีการนำเสนออย่างรวดเร็ว ฉับไว ทันเหตุการณ์ พร้อมทั้งยังสามารถพลิกแพลง ปรับแต่งวิธีการนำเสนอให้น่าสนใจและน่าเชื่อถือมากขึ้น สื่อโทรทัศน์นับว่ามีอิทธิพลต่อจิตใจผู้คนสูงทั้งด้านค่านิยมทางวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ อีกทั้งยังสร้างความทรงจำหรือโน้มน้าวใจให้ผู้รับสารรู้สึกคล้อยตามได้ง่าย (ศศิวิมล ชันแจ่ม, 2549 อ้างใน พนม จอมอินตา, 2549)

ในขณะที่กระแสความต้องการในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังส่วนท้องถิ่น (Decentralization) โดยเฉพาะด้านการเมืองการปกครอง กำลังอยู่ในกระแสความสนใจและความต้องการของประชาชนอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนท้องถิ่น ประกอบกับความเข้าใจในเรื่องสิทธิ เสรีภาพและการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการรับรู้ข่าวสารของประชาชนมีมากขึ้น สื่อมวลชนท้องถิ่น โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเป็นสื่อเพื่อการพัฒนาที่ได้รับความสนใจทั้งในแง่ของการมีส่วนร่วมในการผลิต และเป็นผู้บริโภคข้อมูลข่าวสารของประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ สื่อท้องถิ่นยังสามารถสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิการรับรู้ของประชาชนอีกส่วนหนึ่ง

สำหรับสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีจุดเริ่มต้นด้วยพื้นฐานของการเป็นสื่อท้องถิ่น โดยกรมประชาสัมพันธ์ ได้ก่อตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์ขึ้นที่จังหวัดลำปาง คือสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดลำปาง เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2503 และสามารถทดลองออกอากาศได้เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2505 ในระบบ 525 เส้น ทางช่อง 8 ขาวดำ ด้วยกำลังส่ง 10 กิโลวัตต์ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของประชาชนชาวภาคเหนือในชื่อ โทรทัศน์ช่อง 8 ลำปาง ต่อมาได้มีการขยายพื้นที่การออกอากาศ ด้วยระบบทวนสัญญาณ (Repeater) ไปที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นแห่งแรก แล้วจึงได้มีการพัฒนาระบบการออกอากาศมาโดยตลอด จนสามารถปรับระบบการออกอากาศเป็นระบบ สี 625 เส้น สมบูรณ์เมื่อ เดือนมีนาคม 2525 และสุดท้าย ได้ปรับระบบทั้งหมดด้วยการถ่ายทอดสัญญาณทางดาวเทียม จากระบบ Analog จนเป็นระบบ Digital ตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน

แต่เนื่องจากสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ต้องการพัฒนางานข่าวให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามกระแสที่กำลังเป็นที่นิยมในขณะนั้น จึงได้มีการจัดตั้งศูนย์ข่าวจังหวัดเชียงใหม่ขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2537 ต่อมา ต้องขนย้ายอุปกรณ์จากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดลำปาง มาใช้งานที่จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อปี พ.ศ.2543 จนในที่สุด สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ได้ย้ายหน่วยงานมาปฏิบัติหน้าที่ที่จังหวัดเชียงใหม่อย่างสมบูรณ์เมื่อ วันที่ 26 กันยายน 2543 ซึ่งทุกหน่วยงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดลำปาง ได้ย้ายตามมา และสามารถออกอากาศที่จังหวัดเชียงใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2543 พร้อมปรับปรุงและก่อตั้งสถานีเครื่องส่งทวนสัญญาณในความรับผิดชอบเพิ่มเติม ในพื้นที่รับผิดชอบ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน คือ

1. ที่คอยสุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่
2. ที่คอยพระบาท อ.เมือง จ. ลำปาง
3. ที่คอยปางป๋วย อ.แม่เมาะ จ. ลำปาง
4. ที่บ้านปงเตา อ.งาว จ. ลำปาง
5. ที่คอยโตน บ้านนาบ้านไร่ อ.เถิน จ.ตาก
6. ที่ม่อนจอมทอง อ.เมือง จ.พะเยา
7. ที่คอยเด่นชัย อ.เด่นชัย จ.แพร่
8. ที่ อ.ร้องกวาง จ.แพร่
9. ที่ดงมะคะ อ.เมือง จ.เชียงราย
10. ที่ อ.แม่จัน จ.เชียงราย
11. ที่ม่อนเขาแก้ว อ.เมือง จ.น่าน

ปัจจุบันสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 49 ถนนประชาสัมพันธ์ ต.ช้างคลาน อ.เมือง จ.เชียงใหม่ มีนางจินตนา สิงห์สุรเมธ เป็นผู้อำนวยการสถานี มีพื้นที่ให้บริการ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน หรือ “จังหวัดล้านนา” ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน โดยมีการผลิตรายการเองเพื่อออกอากาศในพื้นที่วันละ 3 ชั่วโมง แบ่งเป็นรายการ 2 ชั่วโมง 30 นาที ซึ่งมีทั้งรายการผลิตเอง รายการร่วมผลิตกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และรายการให้เช่าเวลา ส่วนอีก 30 นาทีเป็นรายการข่าวท้องถิ่น มีเป้าหมายสถานีคือ จะต้องเป็นสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นเพื่อท้องถิ่น โดยได้มีการเสนอไปยังหน่วยงานบังคับบัญชา คือสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ และหน่วยงานดำเนินการเหนือขึ้นไปคือ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร เพื่อเพิ่มเวลา

ผลิตรายการเองในท้องถิ่นเป็นวันละ 6 ชั่วโมง แต่ขณะนี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน บังคับบัญชา ทั้งกรมประชาสัมพันธ์ และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

วิทยาลัยฯ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ท้องถิ่น ที่มุ่งมั่น บริการ สร้างสรรค์สิ่งที่ดี เพื่อพัฒนาภาคเหนือ”

พันธกิจ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดพันธกิจไว้ 3 ประการคือ

1. ให้บริการข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชนในท้องถิ่น และนำความต้องการของประชาชนท้องถิ่นสู่รัฐ พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีระหว่างคนในท้องถิ่น
2. สนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่น
3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในวิชาชีพทางสื่อสารมวลชน และเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสื่อโทรทัศน์ของท้องถิ่น

นโยบายการดำเนินงาน

1. เป็นสื่อกลางข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชนในท้องถิ่น และนำความต้องการของประชาชนท้องถิ่นสู่รัฐ พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีระหว่างคนในท้องถิ่น
2. เป็นสื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินงานโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่น
3. เป็นสื่อมวลชนมืออาชีพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านสื่อโทรทัศน์ของท้องถิ่น

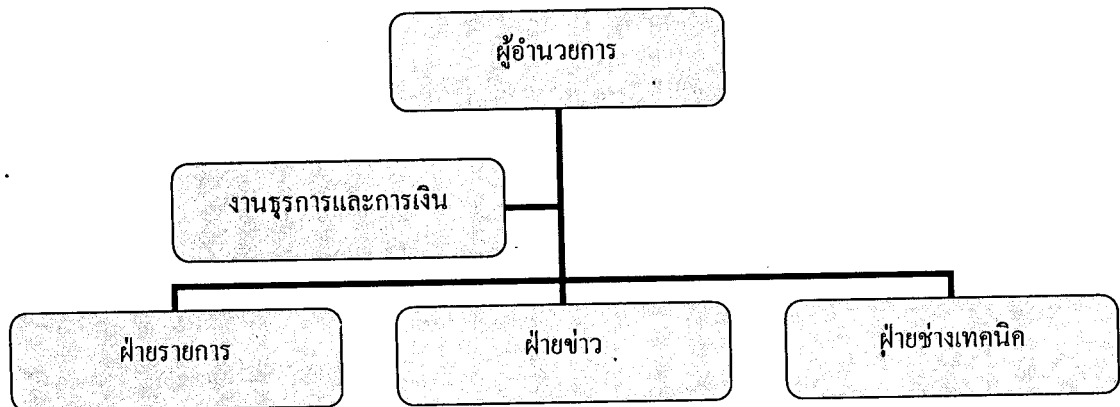
แผนการดำเนินงาน

1. เพิ่มสัดส่วนการนำเสนอความต้องการของประชาชนท้องถิ่น สู่รัฐให้สอดคล้องกับการนำเสนอ ข่าวสารจากภาครัฐสู่ประชาชน
2. อัตราผู้ชมภายในเขตรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี และไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ภายใน 3 ปี.
3. ผลิตรายการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของเวลาการออกอากาศ
4. สร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์
5. มีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

โครงสร้างองค์กร

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานราชการ ส่วนกลาง สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ มีพื้นที่รับผิดชอบ 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 64 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการ 37 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน ลูกจ้างชั่วคราว 9 คน และลูกจ้างแบบจ้างเหมา 3 คน สถานีจ้างจากเงินรายได้ 2 คน และลูกจ้างจากผู้ร่วมผลิต 1 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายและ 1 งาน ดังนี้

1. ฝ่ายรายการ
2. ฝ่ายข่าว
3. ฝ่ายช่างเทคนิค
4. งานธุรการและการเงิน



ตารางที่ 1 แสดงผังอัตรากำลังของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ทำหน้าที่ทั้งในฐานะที่เป็นองค์กรด้านการสื่อสาร ภายใต้โครงสร้างแบบราชการเต็มรูปแบบ มีการผลิตรายการและข่าวเผยแพร่สู่สาธารณะ โดยรับนโยบายจากหน่วยงานราชการส่วนกลางในภูมิภาค สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งแนวทางด้านการบริหารจัดการสื่อและด้านการบริหารราชการ ซึ่งเป็นที่

นำเสนอใจว่า จะมีการดำเนินการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการบริหารจัดการองค์การ รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การนี้

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

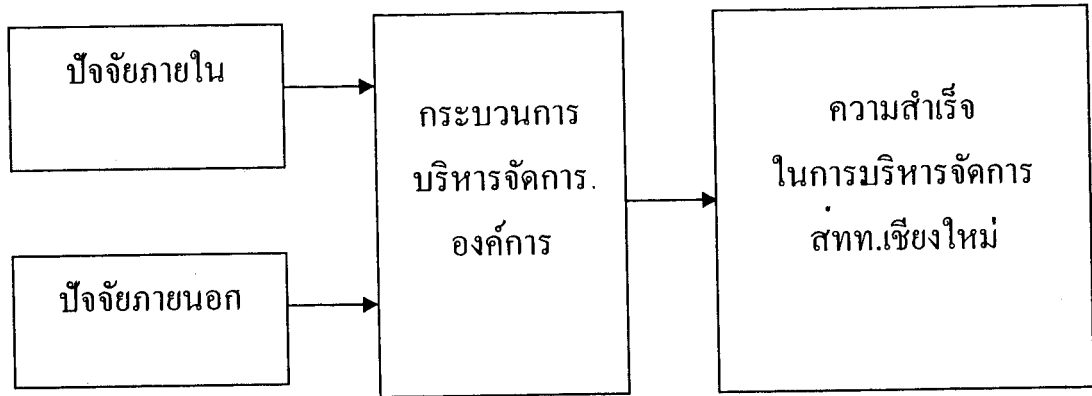
- 2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการองค์การ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

3. ปัญหานำวิจัย

- 3.1 กระบวนการบริหารจัดการองค์การของสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร
- 3.2 มีปัจจัยภายในใดที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
- 3.3 มีปัจจัยภายนอกใดที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

4. ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการและปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ระหว่าง 1 มีนาคม 2552 ถึง 15 พฤษภาคม 2552 เท่านั้น



ตารางที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

5. ข้อยกเว้นการวิจัย

5.1 ข้อยกเว้นด้านจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คือผู้อำนวยการสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละงาน ในจำนวนที่คิดว่ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่เนื่องจากมีข้อยกเว้นหลายประการ ทำให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มบุคลากรภายในขององค์กรเท่านั้น

5.2 ข้อยกเว้นในการให้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในสังกัดสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีสถานภาพเป็นข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งการให้ข้อมูลบางอย่างในเชิงลับ ผู้ให้ข้อมูลยังไม่พร้อมที่จะให้มีการเปิดเผยชื่อ จึงจำเป็นต้องระบุเพียงที่มาของบุคลากรเท่านั้น

5.3 ข้อยกเว้นด้านความสะดวกในการศึกษา เนื่องจากในช่วงที่ทำการศึกษาวิจัยนี้ ได้เกิดปัญหาการเมืองขึ้นภายในประเทศไทย ซึ่งสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ก็เป็นส่วนหนึ่งของเป้าโจมตีของความขัดแย้ง โดยเฉพาะ สถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่อิทธิพลของกลุ่มการเมืองกลุ่มหนึ่งที่พยายามผูกโยงความขัดแย้งให้เข้ามาเกี่ยวข้อง จนเกิดปัญหากับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบางประการ และส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้อีกส่วนหนึ่ง

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ปัจจัย** หมายถึง ส่วนที่เข้ามาบีบบทบาท หรือมีอิทธิพล อันเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

6.2 **ปัจจัยภายใน** หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ส่งผลให้มีบทบาทต่อการบริหารจัดการ เช่น การจัดการ เทคโนโลยี บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

6.3 **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่สามารถนำมาซึ่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ หรือความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อการดำเนินงาน เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานบังคับบัญชา ผู้ชม ผู้สนับสนุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่แข่ง

6.4 **ความสำเร็จ** หมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายการดำเนินงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ คือสามารถเป็นสื่อกลางข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชน นำความต้องการของประชาชนในพื้นที่สู่รัฐ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ภายใต้การมีส่วนร่วม และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านสื่อโทรทัศน์ของท้องถิ่น

6.5 **การบริหารจัดการ** หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

6.6 **สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่** หมายถึง สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งในที่นี้ยังหมายรวมถึงชื่อที่มีการเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 จังหวัดเชียงใหม่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย NBT เชียงใหม่ หรือสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ จังหวัดเชียงใหม่

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้แนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

7.2 ได้แนวทางการบริหารจัดการองค์การการสื่อสารมวลชนภาครัฐ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดองค์การ
2. แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารจัดการองค์การ
3. ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน
4. ปัจจัยแวดล้อมต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชน
5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ คักลาส แม็กเกรเกอร์
6. ทฤษฎีมานุษยวิทยา ของ อับราฮัม มาสโลว์
7. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550
8. พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการจัดองค์การ

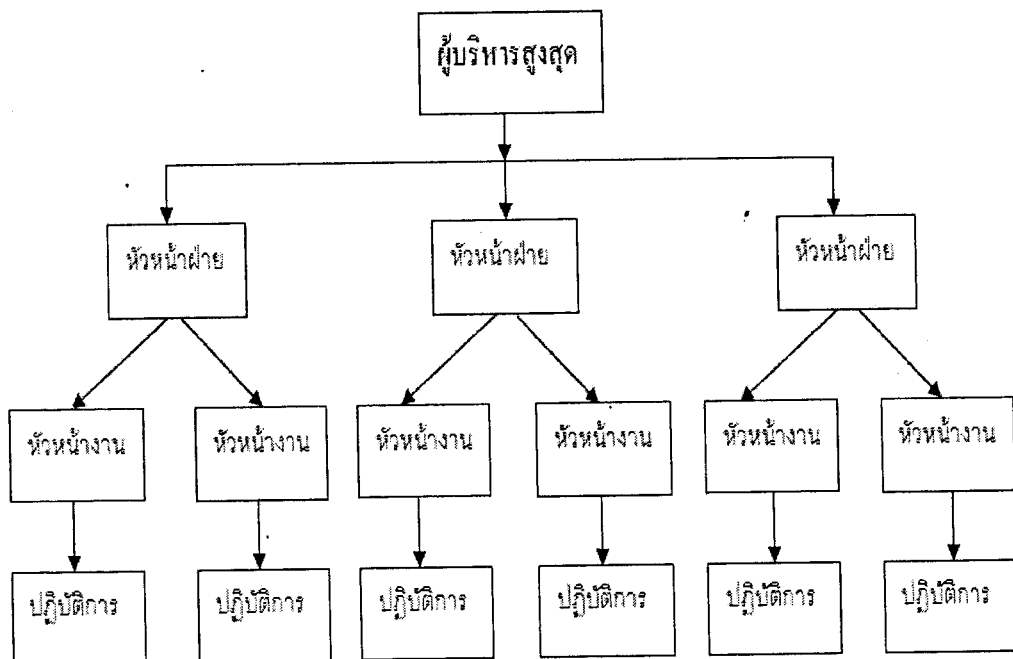
ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ ซึ่งแม้จะมีการจัดกรอบแนวคิดที่ว่าด้วยการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบขององค์การ (Design) ตามกฎหมาย แต่ก็ยังมีความจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามหลักการดังนี้

1.1 หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (One man one boss) จึงจะทำให้้องค์การมีเอกภาพในการสั่งการและอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานในระดับสูง และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความสับสน

1.2 หลักขอบข่ายแห่งการควบคุม (Span of Control) คือองค์การมีการควบคุมของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกว้าง (Wide) คือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพียงคนเดียว หรือระบบการควบคุมแคบ (Narrow) โดยกำหนดสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีการปล่อยอิสระและกระจายความรับผิดชอบสู่ระดับหัวหน้าฝ่ายและพนักงาน (Empowerment) มากขึ้น

1.3 หลักสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือการกำหนดลำดับชั้นในการควบคุมบังคับบัญชาเพื่อป้องกันผู้บังคับบัญชา ใ้ใครคือผู้บังคับบัญชา ใครคือผู้ใต้บังคับบัญชา ใครสั่งการใคร และใครรายงานใคร โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา และตามสายการบังคับบัญชา เพื่อทุกคนจะได้ถูกกำหนดหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามพันธกิจ (Job Description) ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้จัดการรายการค้า ผู้ประกาศ ช่างภาพ ช่างศิลป์ ในฝ่ายรายการ ผู้สื่อข่าว ผู้รายงานข่าว ช่างภาพ ในฝ่ายข่าว ช่างควบคุมการออกอากาศ ช่างเครื่องส่ง หรือช่างห้องส่ง ในฝ่ายช่างเทคนิค นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ธุรการ พนักงานขับรถ นักการภารโรง ในด้านธุรการ เป็นต้น

1.4 หลักการรวมอำนาจ และหลักการกระจายอำนาจ (Centralization & Decentralization) คือการกำหนดอำนาจการตัดสินใจจากบุคคลคนเดียว เช่น การที่ผู้อำนวยการสถานีทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา สั่งการ พิจารณาความคิดความชอบ รวมทั้งพิจารณาความคิดแต่เพียงผู้เดียว หรือการให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ เช่น การกระจายการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติไปยังฝ่ายต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ เช่น มอบหมายการตัดสินใจด้านรายการแก่หัวหน้าฝ่ายรายการ ด้านข่าวแก่หัวหน้าฝ่ายข่าว และด้านเทคนิคแก่หัวหน้าฝ่ายช่างเทคนิค ให้สามารถดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบภายในฝ่าย รวมถึงการบริหารงานบุคลากรภายในฝ่ายด้วย



ตารางที่ 3 แสดงสายการบังคับบัญชาและลำดับชั้นการบังคับบัญชา

2. แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการในการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอน ซึ่งการบริหารจัดการมีพัฒนาการมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่ระบุว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) และต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick & Urwic) มีแนวคิดว่าการบริหารจัดการควรประกอบด้วย POCDORB ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) จนกระทั่งปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีแนวคิดว่าการบริหารจัดการประกอบด้วย POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป ในปี 1988 คูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz & Wehrich) ได้ร่วมกันเขียนตำราใช้ชื่อว่า Management และได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading)

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน และที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้คือ การบริหารจัดการแบบ POLC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling)

2.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นกระบวนการที่พัฒนา สร้าง และใช้กลยุทธ์ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจจะเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การ หรือที่ทำให้้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่้องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับ้องค์การ การวางแผนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นการวางแผนในระดับสูงสุดของ้องค์กร และมีระยะเวลาของแผนยาวนาน โดยปกติจะเป็นระยะ 5 ปีขึ้นไป

2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Tactical planning) เป็นการวางแผนโดยเน้นที่แผนการผลิตและบูรณาการทรัพยากรขององค์กร รวมถึงในระดับที่ต่ำกว่าองค์กร โดยมีระยะของแผนปานกลางประมาณ 1-5 ปี

2.1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Operational planning) เป็นการวางแผนโดยเน้นที่การปฏิบัติงานในแต่ละวันของหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีระยะของแผนสั้นหรือปานกลาง

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การเป็นการจัดระบบหรือจัดโครงสร้างของทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผนกล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายตามแผนเชิงยุทธศาสตร์นั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกิจกรรมที่ควรจะได้รับ การตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นได้อย่างมาก งานของการจัดองค์การหรือจัดระบบมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประกอบด้วย

What is to be done?	สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จคืออะไร ?
In what order?	มีลำดับอย่างไร ?
By whom?	ทำโดยใคร ?
By which methods?	ทำด้วยวิธีใด ?
When?	ทำเมื่อไร ?

2.3 การนำ (Leading) การนำเป็นสถานะที่ผู้นำต้องใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้ จะต้องเข้าใจและสามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้แผนตามหน้าที่ขององค์กร มีการดูแลพฤติกรรม ผลงาน การทำงาน และเจตคติของพนักงาน

2.4 การควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และจุดหมายที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด เป็นการเฝ้าดูความก้าวหน้าของความสำเร็จ และทำการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น การควบคุมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ รวมทั้ง

วิเคราะห์การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

3. ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน

การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในวงกว้าง มีความสลับซับซ้อนและมีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องกับจำนวนมาก เป็นการสื่อสารที่มุ่งเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มที่ใหญ่ หลากหลาย และส่วนมากจะไม่เป็นที่รู้จักกัน โดยจะมีการถ่ายทอดสารผ่านสื่อไปสู่สาธารณะ และส่วนมากจะถึงผู้รับสารในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ส่วนใหญ่สารที่สื่อผ่านทางสื่อมวลชนไปยังผู้รับสารนั้นจะเป็นการรับแบบครั้งเดียวแล้วหายไป แม้จะมีบ้างที่มีการจดจำหรือบันทึกแต่ก็เป็นส่วนน้อยมาก ทางด้านของผู้ส่งสารนั้น ส่วนมากจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ มีหลายฝ่ายที่สลับซับซ้อน อีกทั้งจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง

สำหรับช่องทางการสื่อสารของสื่อมวลชนในปัจจุบันก็มีความหลากหลายมากขึ้น โดยสามารถแบ่งออกกลุ่มตามยุคสมัยได้เป็น 2 กลุ่มคือ สื่อดั้งเดิม (Old Media) ซึ่งได้แก่สื่อที่มีบทบาทอย่างสำคัญในอดีตคือ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และภาพยนตร์ กับสื่อใหม่ (New Media) ที่เกิดขึ้นมาตามความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถลดข้อจำกัดด้านต่างๆ ของสื่อดั้งเดิมลงได้มาก พร้อมศักยภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด โดยมีคอมพิวเตอร์เป็นครุภัณฑ์หลักในการดำเนินงานด้านสื่ออย่างครบวงจร และแตกแขนงออกไปอย่างหลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ (World Wide Web) ซึ่งเป็นสื่อที่สามารถผสมผสานข้อมูลเพื่อนำเสนอได้อย่างหลากหลาย (Multi Media) และมีการนำเสนอสู่สาธารณะในลักษณะโลกเสมือนจริง (Virtual Reality) เพิ่มความสะดวกสบายและความสามารถในการเข้าถึงโลกแห่งความเป็นจริงหรือโลกแห่งจินตนาการได้อย่างอิสระโดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ในที่นี้รวมไปถึงโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone) ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่ในการใช้งานได้อย่างหลากหลายและครบวงจร โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่เช่นเดียวกับคอมพิวเตอร์ แต่ที่สะดวกกว่าคือโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีขนาดเล็กกว่า สามารถพกพาได้สะดวกกว่าคอมพิวเตอร์มาก

สำหรับทฤษฎีหลักของทฤษฎีการสื่อสารมวลชนนั้น จะเห็นว่ามียุ่เป็นจำนวนมาก เช่น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมของการสื่อสารมวลชน ทฤษฎีเกี่ยวกับการแพร่กระจายข่าวสารสู่สังคม และทฤษฎีเกี่ยวกับผลจากการสื่อสารมวลชน ซึ่งแต่ละทฤษฎีก็มีทฤษฎีย่อยรวมทั้งแนวคิดและหลักการ ที่แตกแขนงออกไปอีกจำนวนมาก ซึ่งไม่อาจนำมาอ้างอิงในครั้งนี้ได้

ทั้งหมด จึงจะขอเสนอเฉพาะทฤษฎีหน้าที่ของสื่อมวลชน ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมของการสื่อสารมวลชน เท่านั้น

4. ทฤษฎีหน้าที่ของสื่อมวลชน

สื่อมวลชน (Mass Media) ตามแนวคิดของ ฮาโรลด์ ลาสเวลล์ (Harold Lasswell, 1948) นักวิชาการด้านการสื่อสาร และศาสตราจารย์ด้านกฎหมายของมหาวิทยาลัยเยล ก็คือส่วนหนึ่งของสังคม ที่มีหน้าที่เฉพาะของตนเอง เช่นเดียวกับภาคส่วนอื่นๆ โดยสังคมนั้นเปรียบเสมือนร่างกายมนุษย์ แต่ละภาคส่วนของสังคมก็เหมือนส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย ที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างดุลยภาพให้เกิดขึ้นเช่นเดียวกับการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของร่างกายมนุษย์ แม้บางครั้งอาจจะมีสิ่งแปลกปลอมเข้ามาในระบบ แต่ระบบก็สามารถขจัดออกไปได้ด้วยระบบของมันเอง หรือบางครั้งต้องใช้ปัจจัยนำเข้าไปเพื่อการช่วยเหลือเยียวยาบ้าง

ลาสเวลล์ ได้นำเสนอวิธีการและแนวทางการดำเนินการสื่อสาร โดยการตั้งคำถามว่า ใคร (Who) พูดอะไร (Says What) ด้วยช่องทางใด (In Which Channel) ถึงใคร (To Whom) พร้อมเกิดอะไร (Whit What Effects) แต่แม้ว่าลาสเวลล์จะอธิบายกิจกรรมการสื่อสารโดยแบ่งออกดังกล่าว แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากระบวนการสื่อสารจะแบ่งแยกออกจากกันเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน แต่การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความต่อเนื่อง และบางครั้งไม่สามารถแบ่งแยกขั้นตอนออกได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการทำความเข้าใจกระบวนการสื่อสารจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์แบบองค์รวมของทั้งกระบวนการ และสำหรับหน้าที่ของสื่อมวลชนนั้น ลาสเวลล์ ได้กล่าวไว้ว่ามีหน้าที่หลัก 3 ประการคือ ด้านข่าวสาร คือการสอดส่องดูแลและระวังไว้ให้กับสังคม ด้านการประสานความเข้าใจ คือการเชื่อมโยงสังคมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกิดความสามัคคีกัน ด้านการสืบสานวัฒนธรรม คือการการถ่ายทอดมรดกทางสังคมจากรุ่นหนึ่งยังรุ่นต่อไป ซึ่งต่อมา ชาร์ล ไรต์ (Charles Right, 1959) ได้เพิ่มหน้าที่ประการที่ 4 คือ ด้านการเสนอความบันเทิง เพื่อจรรโลงใจสังคมให้เกิดความสุนทรีย์ และสร้างเสริมบรรยากาศความกดดันทางสังคม ต่อมา เดนิส แม็คควอล (Dennis McQuail, 1987) ได้เพิ่มหน้าที่หลักข้อที่ 5 คือ ด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหว เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางสังคม ซึ่งจะขออธิบายรายละเอียดของหน้าที่หลักทั้ง 5 ด้านพอสังเขปดังนี้

4.1 ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมให้กับสังคม เพื่อให้สมาชิกในสังคมตระหนักรู้และปรับตัว เช่น การนำเสนอข่าวและรายการลักษณะอิงกระแสสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ หรือศิลปวัฒนธรรมประเพณี เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบความเคลื่อนไหวและสถานการณ์บ้านเมือง

จะได้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การเสนอภัยทางสังคมเช่น ปัญหายาเสพติด โรคเอดส์ การค้ามนุษย์ หรืออาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งเตือนใจให้เกิดความระมัดระวัง นอกจากนั้น ยังเพิ่มการเตือนภัยด้านธรรมชาติตามภูมิอากาศและภูมิภาคในฤดูกาล เช่น น้ำท่วม ดินโคลนถล่ม คลื่นลมพายุ หรือสาธารณภัยทั้งหลาย สำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยในพื้นที่เสี่ยงต่อภัย

4.2 ด้านการประสานความเข้าใจ (Correlation) สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการประสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของสังคม ให้ได้มีโอกาสรับรู้และแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างทั่วถึง เช่น รายการโทรทัศน์มีการนำเสนอการสัมภาษณ์ สอบถามผู้ฟัง หรือประชาชนทั่วไป ทั้งในด้านรายการสดที่มีการแสดงความคิดเห็นทันทีทันใดจากประชาชน รวมถึงการนำเสนอข่าวความเคลื่อนไหวในประเด็นที่เกิดขึ้นในสังคม ว่ามีความเห็นเป็นอย่างไร โดยนำเสนอแนวความคิดทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้อื่นมากขึ้น ทำให้กระบวนการคิดของสังคมมีความหลากหลายนำไปสู่การเกิดปัญญาของสังคม

4.3 ด้านการสืบสานวัฒนธรรม (Continuity) สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการถ่ายทอดมรดกทางสังคมและวัฒนธรรมให้กับสมาชิกจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป เช่น การที่สถานีวิทยุโทรทัศน์ในพื้นที่ภาคเหนือ เสนอข่าวด้านศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีล้านนา โดยเฉพาะศิลปวัฒนธรรมที่ใกล้จะสูญหายไป ให้สังคมได้ตระหนักร่วม เกิดความห่วงแหนและอนุรักษ์ไว้ รวมทั้งการบรรจุรายการที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมล้านนาทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการรักษาเอกลักษณ์ความเป็นล้านนาด้วยการใช้ภาษาคำเมือง ผสมผสานกับภาษาไทยกลาง ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายและร่วมสมัย

4.4 ด้านการเสนอความบันเทิง (Entertainment) สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการให้ความบันเทิงต่อสังคม เพื่อจรรโลงใจกับสังคมให้มีความสุข สนุกสนาน เป็นการลดภาวะความกดดันทางอารมณ์และจิตใจที่เกิดจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นอีกภารกิจหนึ่งของสื่อมวลชนในการบริการสังคม เช่น การที่สถานีวิทยุโทรทัศน์นำเสนอรายการเพลง รายการดนตรี และรายการกีฬา เป็นต้น

4.5 ด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหว (Mobilization) สื่อมวลชนมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้เกิดความเคลื่อนไหวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคม ทั้งประเด็นการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม เพื่อนำไปสู่การหาข้อยุติหรือทางออกร่วมกันของสังคมในเรื่องในเรื่องหนึ่ง ทำให้เกิดนวัตกรรมด้านต่างๆ และเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าของสังคมต่อไป

5. ปัจจัยแวดล้อมต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชน

เนื่องจากสื่อมวลชนเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อน มีบุคลากรจำนวนมาก และมีการบริหารจัดการในหลายมิติ นอกจากนั้น องค์กรด้านสื่อสารมวลชน ยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกอย่างหลากหลาย ทั้งกลุ่มลูกค้าคือผู้รับสาร ผู้อุปถัมภ์หรือผู้สนับสนุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ที่ต้องมีการประสานงาน รวมถึง องค์กรสื่อสารมวลชนอื่น ทั้งที่มีลักษณะเดียวกันและแตกต่างกัน ที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่ง เหล่านี้ย่อมมีผลต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งการดำเนินงานขององค์กรสื่อสารมวลชน ซึ่งพอจะแบ่งปัจจัยแวดล้อมต่อการดำเนินงานของสื่อมวลชนได้เป็น

5.1 ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายในขององค์กรมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะเป็นส่วนขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งหลายให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรพอจะแบ่งได้ดังนี้

5.1.1 ระบบการจัดการภายในองค์กร แต่ละองค์กรย่อมมีระบบการบริหารจัดการของตนเอง สำหรับองค์กรที่มีการบริหารจัดการลักษณะเป็นระบบการบริหารงานแบบราชการ ก็จะมีจุดอ่อนจุดแข็งแตกต่างไปจากภาคเอกชน เช่น การมีจุดแข็งที่เอกภาพและสายการบังคับบัญชา แต่จะมีจุดอ่อนเป็นปัญหาอุปสรรคในบางประการ เช่น การประสานงานบางอย่างอาจจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ ที่จะต้องผ่านผู้รับผิดชอบตามลำดับชั้น แม้ปัจจุบันจะมีการลดขั้นตอนและกระจายความรับผิดชอบไประดับหนึ่ง แต่ก็ยังคงมีอีกหลายอย่างที่คงต้องเดินไปตามระบบจนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยเฉพาะงานที่เป็นลักษณะนโยบาย หรืองานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบเช่น การบริหารบุคลากร การบริหารการเงินและพัสดุ เป็นต้น

5.1.2 ข้อจำกัดของเทคโนโลยี แม้หลายองค์กรจะมีการปรับปรุงและติดตั้งระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัย แต่บางหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานในระบบราชการ ที่มีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้การได้มาซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ ยังคงช้าและล่าช้าอยู่มาก ทั้งนี้ บุคลากรในทุกฝ่ายต้องพยายามใช้ความสามารถส่วนตัวบุคคลมาทดแทนเทคโนโลยี แม้จะไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม

5.1.3 ข้อจำกัดของมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำทุกอย่างตามความต้องการ โดยเฉพาะเมื่อเป็นองค์กรที่เป็นสื่อของรัฐ จึงไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะสื่อได้ตามหลักวิชาการ หรือเป็นที่ถูกใจของประชาชนอย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรัฐและรัฐบาล

5.2 ปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถเป็นได้ทั้งผลดีคือมีการเกื้อหนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และผลเสียคือเป็นสิ่งบั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย.

5.2.1 ผู้รับสาร ซึ่งมีความสนใจ ความคิดเห็นและความต้องการข่าวสารแตกต่างกัน เช่น กรณีสถานีวิทยุโทรทัศน์ท้องถิ่นภาคเหนือ นั้น บางคนแสดงความคิดเห็นว่าเป็นสถานีท้องถิ่นควรใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อรักษาวัฒนธรรม ประเพณีของล้านนา ในขณะที่บางกลุ่มเสนอว่าควรยกฐานะความเป็นสากล คือนำเสนอด้วยภาษาไทยกลาง เพื่อให้คนที่ไม่ใช่คนท้องถิ่นสามารถฟังเข้าใจได้ง่ายขึ้น

5.2.2 การเมืองและสังคม สำหรับด้านการเมืองและสังคมจะกำหนดการควบคุมองค์การสื่อของรัฐ โดยผ่านทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนบรรทัดฐานของแต่ละกลุ่มสังคมและวัฒนธรรม นับว่าเป็นปัญหาหลักของสื่อมวลชนที่อยู่ในสังกัดของรัฐ เนื่องจากรัฐบาลจะกำหนดนโยบายสำคัญมาให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การเมืองการปกครอง และการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย นอกจากนี้ ยังมีนโยบายด้านการรณรงค์รูปแบบต่างๆ ซึ่งบางอย่างไม่ปรากฏเส้นแบ่งระหว่างความถูกต้องกับความพอใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งเจ้าหน้าที่ ไม่สามารถแสดงศักยภาพหรือความรู้ความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ สิ่งที่น่าเสนอจึงเป็นความจริงเสมือน (Virtual Reality) เพื่อความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ไร้ปัญหาของตัวเอง

5.2.3 เศรษฐกิจ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ขององค์การสื่อมวลชนของรัฐ เนื่องจากงบประมาณดำเนินการเกือบทั้งหมดมาจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล ที่ต้องมีการจัดสรรผ่านทางหน่วยงานต้นสังกัด และงบประมาณส่วนใหญ่ที่ได้รับก็เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการทั่วไป คือเป็นค่าจ้างเงินเดือนเกือบทั้งหมด เหลือเป็นงบประมาณสำหรับการดำเนินงานประมาณร้อยละ 20-30 ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการใหญ่ ๆ เช่น ปรับปรุงหรือซื้อเครื่องส่งใหม่ หรือจัดซื้อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ เป็นเหตุให้ผลผลิตที่ออกอากาศไปสู่ผู้รับชมด้อยคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้จำนวนผู้ชมน้อยลง

6. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

แนวทางการบริหารจัดการคน ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ คักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งแม้ไม่ใช่ทฤษฎีที่ดีที่สุด แต่ก็สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนได้ ทั้งนี้ต้องประกอบเข้ากับสถานการณ์ สถานที่ สภาพแวดล้อม และลักษณะทางสังคม เนื่องจากทฤษฎี X จะมองคนในทางลบ คือมีลักษณะ ไม่ชอบทำงาน ชอบเลี้ยงเมื่อมีโอกาส มีความทะเยอทะยานน้อย หลีกเลี้ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคงในชีวิต ซึ่งการบริหารจัดการบุคลากรในลักษณะนี้ ต้องมีการบังคับใช้ระเบียบวินัยให้เคร่งครัดมากขึ้น ทั้งแบบสั่งการ การบังคับ ชี้นะ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ส่วนบุคลากรที่เป็นไปตามลักษณะของทฤษฎี Y ก็ไม่มีความจำเป็นต้องเข้าไปบริหารจัดการ เพราะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว จึงไม่ขอนำมากล่าวในที่นี้ โดยสรุปลักษณะบุคลากรตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เป็นดังนี้

6.1 ทฤษฎี X ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐานที่ว่า

- 6.1.1 คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี้ยงความรับผิดชอบ
- 6.1.2 คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
- 6.1.3 คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
- 6.1.4 คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 6.1.5 คนมักจะโง่และหลอกง่าย

6.2 ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐานที่ว่า

- 6.2.1 คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
- 6.2.2 คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
- 6.2.3 คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
- 6.2.4 คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7. ทฤษฎีมนุษยวิทยาของ อับราฮัม มาสโลว์

ในเรื่องของการบริหารจัดการนั้น หากศึกษาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องควบคุมการเกิดพฤติกรรมของสิ่งมีชีวิตได้ดีที่สุด ไม่เว้นแม้แต่ มนุษย์ แต่ในทางปฏิบัติ กลับพบว่านักบริหารส่วนใหญ่กลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องระบบ การให้รางวัลมากนัก ทั้งนี้ การให้รางวัลคือส่วนหนึ่งของการสนองความต้องการของสิ่งมีชีวิต ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะมนุษย์เท่านั้น ซึ่งความต้องการของมนุษย์ในแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ซึ่งตาม ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ที่พัฒนาโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส์ ได้กำหนดทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด โดยมีกรอบความคิดที่สำคัญ 3 ประการคือ

7.1 บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

7.2 ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

7.3 เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่แล้ว บุคคลจะเกิดความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้ระบุถึงความต้องการของบุคคลแบ่งได้เป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำไปหาสูง ดังนี้

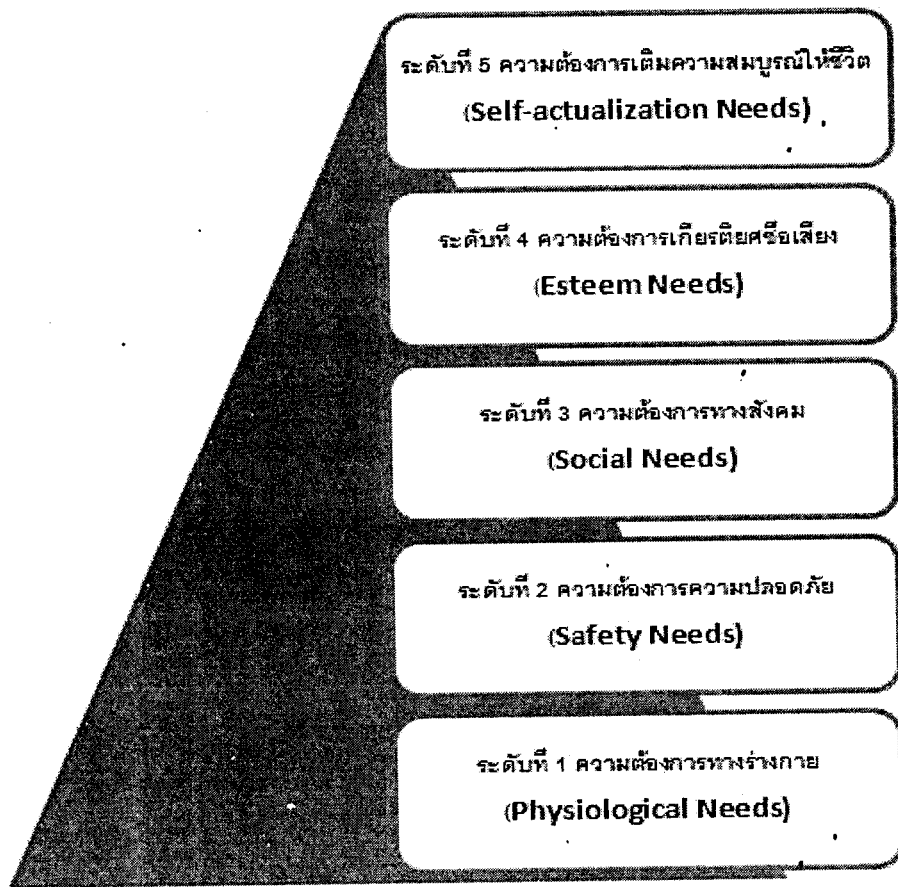
ระดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย หรือคือปัจจัย 4 นั้นเอง

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากร้ายทั้งทางกายและจิตใจ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในหน้าที่การงานแล้ว มนุษย์จะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน ต้องการโอกาสในการเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น เพื่อการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ระดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการที่จะสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ มีความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ชศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ

ระดับที่ 5 ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ที่มนุษย์ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุด ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ รวมถึงการก้าวสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไปในอาชีพและหน้าที่การงาน



ตารางที่ 4 แสดงระดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์
ที่มา : ดัดแปลงจาก Maslow's Hierarchy of Needs (<http://en.wikipedia.org>)

สำหรับความต้องการทั้ง 5 ระดับตามทฤษฎีนี้มาสโลว์ได้วางเงื่อนไขเอาไว้ 2 ประการในแนวคิดนี้คือ ความต้องการทั้ง 5 ชั้นจะเกิดขึ้นตามลำดับ จาก 1 ไปถึง 5 เสมอ และตรวจเท่าที่คนคนนั้นยังไม่รู้สึกว่าการต้องการในลำดับขั้นต่างๆ ได้รับการเติมเต็มแล้วละก็ จะยัง

ไม่มีการก้าวข้ามไปยังความต้องการลำดับขั้นต่อไป ซึ่งเงื่อนไขประการที่ 2 นี้หลายองค์การมักจะมองข้าม และเป็นเหตุให้ระบบการให้รางวัลไม่ประสบความสำเร็จ

8. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550

รัฐธรรมนูญ เป็นกฎหมายสูงสุดที่สามารถบังคับใช้ในนานาประเทศ ซึ่งบรรดากฎหมายอื่นใดที่ล่วงหากมีข้อความหรือบทบัญญัติที่ขัดแย้งกับรัฐธรรมนูญ บทบัญญัตินั้นเป็นอันใช้บังคับไม่ได้ สำหรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ซึ่งมีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับสื่อมวลชนและที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการด้านวิทยุโทรทัศน์ได้แก่

มาตรา 45

วรรคหนึ่ง บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณาหรือการสื่อความหมายโดยวิธีอื่น

วรรคสอง การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เฉพาะเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ เพื่อคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ เกียรติยศ ชื่อเสียง สิทธิในครอบครัวหรือความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคคลอื่น เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดี ของประชาชน หรือเพื่อป้องกันหรือระงับความเสื่อมทรามทางจิตใจหรือสุขภาพของประชาชน

มาตรา 46

วรรคหนึ่ง พนักงานหรือลูกจ้างของเอกชนที่ประกอบกิจการหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หรือสื่อมวลชนอื่น ย่อมมีเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็น ภายใต้ข้อจำกัดตามรัฐธรรมนูญ โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อำนาจของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าของกิจการนั้น แต่ต้องไม่ขัดต่อจริยธรรมแห่งการประกอบวิชาชีพ และมีสิทธิจัดตั้งองค์กรเพื่อปกป้องสิทธิ เสรีภาพและความเป็นธรรม รวมทั้งมีกลไกควบคุมตนเองขององค์กรวิชาชีพ

วรรคสอง ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือ รัฐวิสาหกิจ ในกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หรือสื่อมวลชนอื่น ย่อมมีเสรีภาพเช่นเดียวกับพนักงาน หรือลูกจ้างของเอกชนตามวรรคหนึ่ง

วรรคสาม การกระทำใดๆ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเจ้าของกิจการ อันเป็นการขัดขวางหรือแทรกแซงการเสนอข่าว หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นสาธารณะของบุคคลตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง ให้ถือว่าเป็น

การจงใจใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบและไม่มีผลใช้บังคับ เว้นแต่เป็นการกระทำเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายหรือจริยธรรมแห่งการประกอบวิชาชีพ

มาตรา 47

วรรคหนึ่ง คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ

9. พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551

เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะจัดระบบสื่อภาครัฐ สื่อภาคเอกชน และสื่อชุมชนให้เป็นสื่อสาธารณะอย่างแท้จริง และมีการใช้เครื่องมือสื่อสารของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะและประโยชน์ต่อการศึกษาทางการเมืองแก่ประชาชน โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้มีส่วนสำคัญในด้านการกำกับดูแลการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ เป็นการรองรับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรอิสระตามกฎหมายคือ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) ให้มีความสมบูรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งในแง่ของการคุ้มครอง และการควบคุม

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีงานศึกษาวิจัยที่ผู้ศึกษาวิจัยได้นำมาเป็นประเด็นศึกษาประกอบด้วย

10.1 ภัทรา นูรารักษ์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “โทรทัศน์ส่วนภูมิภาค : การกำเนิดการดำรงอยู่และการพัฒนา” พบว่า ระดับอำนาจการต่อรองของคนท้องถิ่นมีผลต่อการแสดงคุณลักษณะและการดำรงอยู่ในฐานะโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นแต่ละยุคแตกต่างกันไป โดยยุคแรกอำนาจต่อรองแทบไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นยังไม่มี การต่อรองเพื่อโทรทัศน์ท้องถิ่นแทบไม่ปรากฏ ยุคที่สอง อำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นในระดับเล็กรับ แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นยังไม่มี แต่ประชาชนหันไปนิยมสถานีอื่น การต่อรองเพื่อโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นยังไม่เป็นที่รู้จัก ส่วนในยุคที่สาม อำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นพลิกบทบาทจากผู้รับเป็นผู้ส่งสาร ความเข้าใจและการตระหนักเกี่ยวกับโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างมาก มีการต่อรองเพื่อโทรทัศน์ท้องถิ่นจากกลุ่มคนท้องถิ่นบางกลุ่ม ที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ในระดับท้องถิ่น การพัฒนาสถานีโทรทัศน์ในระดับพื้นที่ให้เป็นโทรทัศน์เพื่อ

ท้องถิ่น จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทางการเมืองที่มาจากภาคประชาชนในการเข้าไปต่อรองกับปัจจัยทางการเมืองของผู้ปกครอง การเรียกร้องและตระหนักถึงความสำคัญของโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นของคนท้องถิ่นคือปัจจัยสำคัญต่อเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่น แสดงถึงความสนใจ การแสดงความเป็นเจ้าของ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ในพื้นที่ในประชาชนมีมากขึ้น

10.2 พนม จอมอินตา (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง” พบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ในจังหวัดลำปาง

10.3 อรัญญา เกตุแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารข่าวภาคค่ำของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11” พบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลมากกว่าปัจจัยภายนอก ต่อการบริหารข่าวภาคค่ำของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 ตามลำดับความสำคัญได้แก่นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของความเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐ ต่ออำนาจการตัดสินใจนำเสนอซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลคือผู้บริหาร ด้านงบประมาณ ด้านกฎ ระเบียบขั้นตอนของทางราชการ เทคโนโลยี และความเป็นมืออาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลมากคือการควบคุม กฎหมาย การเมือง สถาบันทางสังคม ผู้ชมและความกดดันทางสังคม

10.4 ศศิวิมล แข็งขัน (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจและการใช้ประโยชน์รายการ “คนค้นคน” ของผู้ชมรายการในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า การที่บุคคลจะเปิดรับสื่อดังกล่าว จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและการใช้ประโยชน์จากรายการ “คนค้นคน” หรือสรุปอีกนัยหนึ่งคือ ผู้ที่จะเปิดรับสื่อใดคือผู้ที่มีความพึงพอใจ และ/หรือ ผู้ที่สามารถนำข้อมูลข่าวสารจากสื่อ นั้นไปใช้ประโยชน์เป็นส่วนใหญ่

10.5 สุรพงษ์ โสชนะเสถียร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานสื่อสารมวลชน” พบว่า การ จัด โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การสื่อสารมวลชนตามหลักการบริหารงานสื่อสารมวลชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การสื่อจะขึ้นอยู่กับนโยบาย มุมมอง และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้ประกอบการ ส่วนกระบวนการคัดสรรเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ในองค์การสื่อสารมวลชนต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ทั้งคุณภาพที่เพียงพอของสถาบันการศึกษา ทักษะคติในเชิงบวกต่อการทำงานสื่อสารมวลชน คุณสมบัติพื้นฐานในการกลั่นกรองสารที่นำเสนอสู่ประชาชน ซึ่งควรจะใช้ระบบคุณธรรมในการบรรจุตำแหน่งงาน และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในด้านความรู้คู่คุณธรรม มิใช่การฝึกฝนแต่ทางด้านทักษะในการผลิตรายการหรือข่าวสารเท่านั้น

10.6 สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสาร” พบว่า การจัดการทางการสื่อสารสามารถพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือการจัดการทางการสื่อสารในฐานะที่เป็นโครงสร้างส่วนบน เช่น ยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยในการจัดการ และแนววิเคราะห์นโยบายการจัดการ และการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นโครงสร้างส่วนล่าง เช่น ระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และการพัฒนาในการสื่อสาร ซึ่งต้องหาวิธีการบริหารจัดการให้โครงสร้างทั้งสองส่วนสามารถสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัว ส่วนการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารของคนในองค์กรนั้นนับว่ามีความจำเป็นและความสำคัญ หากมีการจัดการทางการสื่อสารขาดความสมดุลและความสอดคล้องสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี ก็จะทำให้คนในองค์กรแยกแยะจากทั้งโครงสร้างส่วนบนเช่น นโยบาย และโครงสร้างส่วนล่างเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนั้น แนวทางการจัดการทางการสื่อสารในองค์กรทุกประเภท ต่างก็มุ่งไปสู่ความทันสมัยและเป็นสากล ดังนั้น งานและพฤติกรรมองค์กรที่ดำเนินอยู่ในองค์กรซึ่งแม้จะมีลักษณะเฉพาะ แต่ก็ยังมีลักษณะร่วมกันของทุกองค์กรอันเนื่องมาจากความต้องการในการยกระดับความทันสมัยและความเป็นสากล ทำให้การโยกย้ายงานภายในรวมไปถึงการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าออกไปยังหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะกับเอกชนมีแนวโน้มมากขึ้น ซึ่งองค์กรต้องทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า การบริหารจัดการองค์กรสื่อสารมวลชนและการบริหารจัดการสื่อ จะมีปัจจัยสำคัญคล้ายคลึงกัน ในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ จะได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ค้นหา ถึงความสอดคล้องหรือความแตกต่างของปรากฏการณ์ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาวิจัย เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปเป็นแนวทางในการสรุปผลการศึกษาวิจัย นำไปสู่การบรรยาย อธิบาย และตอบคำถาม สำหรับปัญหาการศึกษาวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วยผู้บริหารคือผู้อำนวยการสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หัวหน้าฝ่าย 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายรายการ ฝ่ายข่าว ฝ่ายช่างเทคนิค หัวหน้างาน 1 งานคือ งานบริหารทั่วไป และเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย 7 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน นอกจากนั้น ยังมีการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ด้วยการบรรยายสรุป โดยการอ้างอิงจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในการอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล

1.1 บุคคล เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บุคคลที่ได้คัดเลือกแล้วว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่มีส่วนร่วม หรือเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1.1.1 นางจินตนา สิงห์สุรเมธ ผู้อำนวยการสถานีวิทย์โทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

1.1.2 นายสัมพันธ์ ช้างทอง นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายข่าว

1.1.3 นางนวลฉวี กล่าวยปิยะภมรกุล นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายรายการ

1.1.4 นายชัยณรงค์ โชติคมงคล ช่างไฟฟ้าอาวุโส หัวหน้าฝ่ายช่างเทคนิค

1.1.5 นางพรพรรณ บุญสุข เจ้าหน้าที่งานธุรการ ชำนาญงาน หัวหน้างานบริหารทั่วไป

1.1.6 นายสมรัตน์ มะลิตา นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้สื่อข่าว

1.1.7 นายชิวิน ศรีธธา นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้สื่อข่าว

1.1.8 นางจรรณี บัวเที่ยง ลูกจ้าง ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้สื่อข่าว

1.1.9 นางนันทนา อินทลี นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้จัดรายการ

1.1.10 นางสาวนฤมล มั่นวงศ์โรจน์ นักสื่อสารมวลชน ปฏิบัติการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ผลิตรายการ

1.1.11 นายอาษา นันตาเครือ นายช่างไฟฟ้า ชำนาญงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ช่างเทคนิคห้องแสดง

1.1.12 นายณรงค์ เทโพทอง นายช่างไฟฟ้า ชำนาญงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ช่างเทคนิคห้องส่งโทรทัศน์

1.2 แหล่งข้อมูลอื่นๆ

1.2.1 รายงานประจำปี

1.2.2 เอกสารการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงาน

1.2.3 ผังรายการ

1.2.4 รายการโทรทัศน์ที่ออกอากาศ

1.2.5 เว็บไซต์ <http://nbtv.prd.go.th/chiangmai>

1.2.6 รายงานผลการสำรวจความคิดเห็น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เพื่อให้การเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้ศึกษาจึงได้จัดแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดหัวข้อตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นบุคคลเป้าหมาย ประกอบด้วยด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงลักษณะทางประชากร พื้นฐานความรู้และหน้าที่การงาน ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม ด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ เช่น ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ และการสื่อสารองค์การ และด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

จัดการองค์การ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เช่นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. การตรวจสอบเครื่องมือ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านการวิจัยและด้านนิเทศศาสตร์ จากสาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 3 ท่านคือ รองศาสตราจารย์ ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรสา ปานขาว และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันศักดิ์ ทองรินทร์ ทั้งนี้เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ รวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ก่อนที่จะมีการนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ได้กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยตนเอง ต่อบุคลากรเป้าหมายที่กำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประเด็นคำถามประกอบด้วย

4.1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ-สกุล เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในองค์การ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน และตำแหน่งที่เคยปฏิบัติก่อนดำรงตำแหน่งนี้

4.2 ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ

4.3 ข้อมูลด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ

5. การจำแนกข้อมูล

หลังจากผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากบุคลากรขององค์การจำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานี 1 คน หัวหน้าฝ่าย 3 คน หัวหน้างาน 1 คน และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย 7 คน เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการจำแนกออกตามประเด็นหลักซึ่งได้แก่

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งได้เก็บรวบรวมความคิดเห็น ตั้งแต่ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และการทำหน้าที่สื่อมวลชน

5.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากรซึ่งแยกเป็นด้านปริมาณและ

ด้านคุณภาพบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดการ และด้านการสื่อสาร
องค์การ

5.3 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน
แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ด้านเทคโนโลยี ด้าน
คู่แข่ง และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกตามประเด็นต่างๆ แล้ว ผู้ศึกษาได้
ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งหมด มา
ประมวลเข้ากับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น ทั้งกระบวนการบริหาร
จัดการ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อหาข้อสรุปจากผลการศึกษาให้ได้คำตอบถึงปัจจัย
ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

7. การนำเสนอข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่ง
ประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 ซึ่งเป็นการเสนอข้อมูลใน
ลักษณะผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วยประเด็นกระบวนการบริหาร
จัดการ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่ง
ประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ และในบทที่ 5 ผู้ศึกษาจะได้นำข้อมูลที่ได้นำเสนอแล้วในบทที่ 4
ไปทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ แล้วจึงสรุปหาปัจจัย
ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบด้วยผู้บริหาร คือผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หัวหน้าฝ่าย 3 ฝ่ายคือ หัวหน้าฝ่ายรายการ หัวหน้าฝ่ายข่าว หัวหน้าฝ่ายช่างเทคนิค และหัวหน้างาน 1 คนคือ หัวหน้างานบริหารทั่วไป รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ทุกฝ่าย นอกจากนั้น ยังมีการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) ซึ่งได้แก่เอกสารอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ เอกสารการจัดทำข้อมูลเพื่อการพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน เพื่อตอบสนองการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) และเอกสารรายงานประจำปีเพื่อประกอบการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ด้วยการบรรยายสรุป แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการองค์การของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการองค์การของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้การศึกษามีความชัดเจนและเห็นองค์ประกอบขององค์กรที่จะทำการศึกษาอย่างชัดเจน จึงขอแนะนำข้อมูลเบื้องต้นของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่พอสังเขปดังนี้

สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (สทท.เชียงใหม่) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2503 และสามารถออกอากาศได้เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2505 ในชื่อ โทรทัศน์ช่อง 8 ลำปาง ต่อมาได้ปรับชื่อตามสถานีแม่ข่าย กรุงเทพมหานคร เป็นสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย

ไทย ช่อง 11 จังหวัดลำปาง และต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2543 ได้ย้ายสถานที่ตั้งจากจังหวัดลำปาง มายัง จังหวัดเชียงใหม่ และมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่ แต่ประชาชนทั่วไปมักเรียกว่า ช่อง 11 เชียงใหม่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 49 ถนนประชาสัมพันธ์ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปัจจุบันมีนางจินตนา สิงห์สุรเมธ เป็นผู้อำนวยการ สถานี มีพื้นที่ให้บริการ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน หรือ “จังหวัดล้านนา” ได้แก่เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน มีการผลิตรายการเองเพื่อออกอากาศใน พื้นที่วันละ 3 ชั่วโมง โดยในจำนวนนี้เป็นการออกอากาศข่าวท้องถิ่น 30 นาที ส่วนรายการที่แพร่ ภาพในพื้นที่ยังแบ่งเป็นรายการผลิตเอง รายการร่วมผลิตกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และรายการที่เปิดโอกาสให้มีการเช่าเวลา

วิทยุทัศน์ เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ท้องถิ่น ที่มุ่งมั่น บริการ สร้างสรรค์สิ่งที่ดี เพื่อ พัฒนาภาคเหนือ

พันธกิจ มี 3 ประการคือ

1. ให้บริการข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชนในท้องถิ่น และนำความต้องการของ ประชาชนท้องถิ่นสู่รัฐ พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีระหว่างคนในท้องถิ่น
2. สนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่น
3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในวิชาชีพทางสื่อสารมวลชน และเป็น แหล่งเรียนรู้ด้านสื่อโทรทัศน์ของท้องถิ่น

นโยบายการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. เป็นสื่อกลางข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชนในท้องถิ่น และนำความต้องการของ ประชาชนท้องถิ่นสู่รัฐ พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีระหว่างคนในท้องถิ่น
2. เป็นสื่อโทรทัศน์ที่ดำเนินงานโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน ท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่น
3. เป็นสื่อมวลชนมืออาชีพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านสื่อโทรทัศน์ของ ท้องถิ่น

แผนการดำเนินงาน

1. เพิ่มสัดส่วนการนำเสนอความต้องการของประชาชนท้องถิ่น ผู้รัฐให้สมดุลกับการ นำเสนอ ข่าวสารจากภาครัฐสู่ประชาชน

2. อัตราผู้ชมภายในเขตรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี และไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ภายใน 3 ปี
3. ผลิตรายการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของเวลาการออกอากาศ
4. สร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์
5. มีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

สรุปผลการศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งมีพัฒนาการมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี ค.ศ.1916 ที่ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), การควบคุม (Controlling) และต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิค (Gulick & Urwic) มีแนวคิดว่าการบริหารจัดการควรประกอบด้วย POCDCORB ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) จนกระทั่งปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Harold D. Koontz) มีแนวคิดว่าการบริหารจัดการควรประกอบด้วย POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป ในปี 1988 คูนตซ์และเวียห์ริช (Koontz & Wehrich) ได้ร่วมกันเขียนตำราใช้ชื่อว่า Management และได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) ซึ่งกลายมาเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน คือ การบริหารจัดการแบบ POLC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling)

1. ด้านการวางแผน (Planning)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนสำหรับการบริหารจัดการองค์การของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดแผนการบริหารดังกล่าว เนื่องจากเห็นว่าเป็นเรื่องที่ปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงานบังคับบัญชา คือกรมประชาสัมพันธ์ และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3

สำหรับวิสัยทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ระบุว่า “กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นองค์กรหลักด้านการประชาสัมพันธ์ และเป็นศูนย์กลางข่าวสารของรัฐ เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้ ข้อมูลข่าวสารของรัฐเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมไทยโดยรวม”

ส่วนวิสัยทัศน์ของสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 คือ “สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นองค์กรหลักด้านการประชาสัมพันธ์ของรัฐ มุ่งเสริมสร้างความเข้าใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ระหว่างภาครัฐ และประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน อย่างเสมอภาคและทั่วถึง”

ทางด้านพันธกิจหรือภารกิจหลักของกรมประชาสัมพันธ์ มี 2 ประการคือ

1) เป็นศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีระบบ โดยการเสนอแนะนโยบาย ด้านการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาลและส่วนราชการ

2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประเทศรวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย

ในขณะที่พันธกิจของสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ระบุว่า “เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ของรัฐ ตลอดจนวางแผน กำกับดูแล นโยบาย แผนงาน และให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ด้านการประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานในสังกัด”

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จะเป็นเครื่องกำหนดทิศทางของสถานีได้เป็นอย่างดี เพราะครอบคลุมการให้บริการหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างกว้างขวาง มุ่งนำเสนอสิ่งที่ดี มีประโยชน์ ที่นอกจากจะสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนแล้ว ยังเป็นการสนองนโยบายของรัฐบาล ผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมและมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในขณะที่ประชาชนและผู้นำท้องถิ่นยังมีส่วนร่วมที่สะท้อนความต้องการที่แท้จริงจากท้องถิ่นสู่รัฐ และยังมีความเป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ท้องถิ่น

“เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นบริการ สร้างสรรค์สิ่งที่ดีเพื่อพัฒนาภาคเหนือ โดยมีการให้บริการข้อมูลข่าวสารจากรัฐสู่ประชาชน นำความต้องการของประชาชนท้องถิ่นสู่รัฐ พร้อม

สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในท้องถิ่น สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่น สร้างเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในวิชาชีพ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สื่อโทรทัศน์ท้องถิ่นระยะยาวสนองนโยบายของรัฐบาลและคนในพื้นที่อย่างใกล้ชิด” (นางจินตนา สิงห์สุรเมธ, ผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่, 2552)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าถูกต้อง เหมาะสม แต่ก็ยังมีกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า หนทางการปฏิบัติให้สามารถตอบสนองตามที่กำหนดไว้จะเป็นการยาก เนื่องจากยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่เอื้อ เช่น การตั้งเป้าหมายใหญ่เกินไป ในขณะที่มีเวลาการออกอากาศในพื้นที่น้อย คือเพียงวันละ 3 ชั่วโมง ไม่น่าจะเพียงพอต่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ ประกอบกับรายการส่วนใหญ่จะเป็นสาระมากกว่าบันเทิง ซึ่งยังไม่ตอบสนองกลุ่มผู้ชมส่วนใหญ่ที่ชอบบันเทิงมากกว่าสาระ

ในส่วนของการวางแผนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ไม่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ คือแผนระยะยาวอย่างชัดเจน มีเพียงแผนงบประมาณ โครงการ ซึ่งส่วนมากจะเป็นไปตามแนวทางและแผนงานของหน่วยงานบังคับบัญชา คือกรมประชาสัมพันธ์และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 สำหรับแผนกลยุทธ์ที่เห็นเป็นรูปธรรมคือ แผนการเพิ่มจำนวนผู้ชมให้มากขึ้น โดยในระยะแรกได้เน้นที่การเพิ่มจำนวนผู้ชมข่าวท้องถิ่นภาคเหนือ ในที่นี้ยังรวมถึงการเพิ่มจำนวนผู้เข้าชมข่าวทางเว็บไซต์ของสถานี ดังต่อไปนี้

แผนกลยุทธ์การเพิ่มจำนวนผู้ชมรายการข่าวท้องถิ่น กำหนดให้มีการนำเสนอข่าวจากพื้นที่ให้ครอบคลุมทั้ง 8 จังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ ไม่ให้เน้นที่จังหวัดเชียงใหม่เพียงจังหวัดเดียวเหมือนที่ผ่านมา

แผนการเพิ่มปริมาณและคุณภาพของข่าวจากผู้ปฏิบัติงานทั้ง 8 จังหวัด โดยใช้วิธีกำหนดให้มีการจัดประกวดข่าวที่มีคุณภาพดีเด่น และจัดแข่งขันปริมาณการส่งข่าวจากสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดและสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ทั้ง 8 จังหวัด มายังสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หน่วยงานใดส่งได้มากที่สุดก็จะได้รับรางวัลสมนาคุณ

แผนการพัฒนารูปแบบวิธีการนำเสนอข่าวให้น่าสนใจ แปลกใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มการจัดทำข่าวลักษณะรายงานพิเศษ หรือสลับข่าวให้มากขึ้น รวมทั้งใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มผู้ประกาศข่าว

แผนการขยายเครือข่ายผู้ชมข่าวแบบมีส่วนร่วม เริ่มต้นด้วยการสร้างเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดการอบรมให้ความรู้จนสามารถผลิตข่าวโทรทัศน์ด้วยตนเอง แล้วส่งผลงานเข้ามาเผยแพร่ออกอากาศ ต่อด้วยโครงการนักข่าวเยาวชนเชียงใหม่ โดยการนำอาจารย์และนักศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตร์และสื่อสารมวลชนในจังหวัดเชียงใหม่มารับการอบรมเพื่อกลับไปผลิตข่าวด้านการศึกษาจากสถานศึกษาตนเองมาเผยแพร่ ซึ่งเป็นแนวทางการเพิ่มจำนวนผู้ชมจากผู้ผลิตข่าว ไปยังกลุ่มเพื่อนและเครือข่ายรวมทั้งพันธมิตรของผู้ผลิตข่าว เป็นการขยายฐานลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่อย่างประหยัด

แผนการปรับปรุงระบบการออกอากาศให้สามารถรับสัญญาณได้ทั้งระบบเสาส่งและระบบดาวเทียม เพิ่มทางเลือกให้กับประชาชนทั้งสองทาง จากเดิมกลุ่มที่จะรับชมการแพร่ภาพของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จะสามารถชมได้เฉพาะจากระบบเสาส่ง ซึ่งมีข้อจำกัดด้านกำลังส่งที่ครอบคลุมได้ในระยะใกล้เท่านั้น ส่วนระยะไกลที่รับจากสัญญาณดาวเทียม จะรับภาพได้เฉพาะจากส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

แผนการพัฒนาองค์การและบุคลากร โดยการจัดการทัศนศึกษา เพื่อศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการความรู้ ซึ่งนอกจากได้เรียนรู้จากองค์กรอื่นที่อยู่ต่างภูมิภาคแล้ว การจัดทัศนศึกษายังเป็นการให้รางวัลด้านการท่องเที่ยวแก่เจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง สำหรับในปีงบประมาณ 2552 นี้ ได้กำหนดจัดการศึกษาดูงาน 3 ครั้งคือ ต้นเดือนมิถุนายน 2552 ทัศนศึกษาดูงานที่ไทยทีวีสีช่อง 3 บริษัท กันตนา จำกัด และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 7 จังหวัดจันทบุรี ปลายเดือนมิถุนายน 2552 ทัศนศึกษาดูงานที่สถานโทรทัศน์ ทวีไทย ทีวีสาธารณะ บริษัท เวิร์คพอยน์ต์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี และครั้งที่ 3 ก่อนสิ้นเดือนกรกฎาคม 2552 กำหนดจัดทัศนศึกษาพื้นที่ภาคใต้ สำนักประชาสัมพันธ์เขต 6 จังหวัดสงขลา ต่อไปยังประเทศมาเลเซีย

แผนการพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนาบุคลากรเดิมให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น โดยการส่งตัวเข้ารับการฝึกอบรมและดูงาน รวมทั้งการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเพิ่มเติม

“แผนทั้งหลายเหล่านี้ บางครั้งอาจมีปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรมได้ เนื่องจากนโยบายที่ไม่แน่นอนจากหน่วยเหนือ ทำให้แผนกลยุทธ์ระยะยาวไม่ชัดเจน บุคลากรไม่แน่ใจว่าแผนที่วางไว้จะได้ใช้หรือไม่ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยๆ เช่น ก่อนนี้ก็มีความพยายามจะผลักดันให้มีการเพิ่มสัดส่วนการนำเสนอรายการของท้องถิ่นให้มากขึ้น จากวันละ 3 ชั่วโมง เป็นวันละ 6 ชั่วโมง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการเพิ่มจำนวนผู้ชมให้มากขึ้น ซึ่งบางโอกาสผู้บริหารระดับกรมเห็นด้วยและกำลังจะดำเนินการ แต่เมื่อการเมืองเปลี่ยนกลุ่ม นอกจากจะ

“ไม่สามารถเพิ่มเวลาได้แล้ว ยังมีแนวคิดจะลดเวลาท้องถิ่นเพื่อให้ส่วนกลางได้ผลิตรายการได้มากขึ้น” (นางจินตนา สิงห์สุรเมธ, 2552)

จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หากยังขึ้นการบังคับบัญชากับสถานีส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ก็คงจะไม่สามารถวางแผนการดีๆ ได้ง่าย เพราะแม้จะวางแผนไว้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถที่จะทำตามแผนที่กำหนดได้ เพราะต้องยึดตามแผนของสถานีส่วนกลางกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ทำให้แผนที่วางไว้เกิดการรวนเรและไม่เป็นไปตามแผนจนต้องมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง

“ตราบดีที่การจัดรายการยังขึ้นกับสถานีแม่ข่ายกรุงเทพมหานคร ก็คงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ ซึ่งนอกจากเป้าหมายการดำเนินการใหญ่เกินไปและเวลาสำหรับออกอากาศมีน้อยแล้ว บางครั้งนอกจากจะไม่เพิ่มเวลาให้แล้ว ยังมีความพยายามที่ลดเวลาการออกอากาศในพื้นที่ลงอีกด้วย” (นางนวลฉวี กล่าวปิยะภมรกุล, นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายรายการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่, 2552)

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Tactical planning)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดแผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการต่างๆ โดยมีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการและเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลงานทุกระยะ มีการให้รางวัลจิตใจ เช่น จัดงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานต่างประเทศ จัดให้มีการแข่งขันผลิตผลงานคุณภาพเพื่อให้งานมีการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ยังมีกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า แผนกลยุทธ์ยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน เนื่องจากในบางฝ่าย เช่น ฝ่ายรายการมีบุคลากรด้านการผลิตรายการน้อย ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะออกแบบหรือสร้างสรรค์รายการที่น่าสนใจ แต่กลับต้องมุ่งมั่นในการทำงานตามปริมาณที่ได้รับมอบหมายให้ทันเวลาเป็นความสำคัญลำดับแรก ส่วนกลุ่มตัวอย่างบางคนเห็นว่า การสร้างเครือข่ายขยายฐานการมีส่วนร่วมที่ได้ทำไป ก็เป็นกลยุทธ์ที่นอกจากจะสามารถเพิ่มปริมาณผู้ชมแล้ว ยังทำให้เกิดทีมงานผลิตข่าวและรายงานข่าวอย่างประหยัด นอกจากนั้น ยังมีวิธีการทำงานโดยอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวของบุคลากร ทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน และสร้างความสำนึกแก่สื่อมวลชนมืออาชีพ ก็เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานได้

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Operational planning)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ แม้จะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นไปตามโครงการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานบังคับบัญชา แผนปฏิบัติการดำเนินงานตามภารกิจพื้นฐาน ซึ่งมักจะมีการกำหนดแผนโดยพิจารณาจากปริมาณงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน งบประมาณ เนื้อหารายการ และผู้รับผิดชอบงาน ซึ่งแต่ละโครงการจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ส่วนใหญ่ก็จะมีการเตรียมการและซักซ้อมก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

2. ด้านการจัดองค์การ (Organizing)

2.1 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 64 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการ 37 คน ลูกจ้างประจำ 12 คน ลูกจ้างชั่วคราว 9 คน ลูกจ้างแบบจ้างเหมา 3 คน ลูกจ้างจากเงินรายได้ของสถานีเอง 2 คน และจ้างโดยองค์กรร่วมผลิตรายการ 1 คน โดยแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ฝ่ายและ 1 งาน ดังนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานี	1 คน	
2.1.2 ฝ่ายรายการ	12 คน	
2.1.3 ฝ่ายข่าว	12 คน	
2.1.4 ฝ่ายช่างเทคนิค รวมถึงช่างสถานีเครื่องส่งโทรทัศน์		32 คน
2.1.5 งานธุรการและการเงิน รวมทั้งพนักงานขับรถยนต์		8 คน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กร สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่เหมาะสม เพราะบางส่วนบุคลากรยังไม่ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงาน ยังขาดบุคลากรในงานที่ต้องปฏิบัติ และมีความจำเป็นบางส่วนเช่น งานด้านแผน งานด้านวิชาการและการติดตามประเมินผล รวมทั้งงานด้านการตลาด โดยฝ่ายรายการควรมีเจ้าหน้าที่ด้านธุรการและการเงินโดยเฉพาะ เพื่อแบ่งเบาภาระงานจากเจ้าหน้าที่ผู้จัดรายการ ซึ่งไม่มีความรู้และความถนัดแต่ก็ต้องรับผิดชอบในด้านนี้ด้วย โดยมีกลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยเห็นว่าเหมาะสมแล้วตามรูปแบบของทางราชการ

2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่เหมาะสม ปริมาณบุคลากรน้อยเกินไป ปัจจุบัน

ยังไม่สมดุลกับปริมาณงาน และถึงแม้จะบรรจุเต็มกรอบอัตรากำลังก็ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีคุณภาพได้ ในขณะที่อัตราบุคลากรบางตำแหน่งเมื่อมีการเกษียณอายุราชการไป หรือบางตำแหน่งว่าง ก็ยังไม่มีการบรรจุกำลังมาทดแทน ทำให้บุคลากรบางคนต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ในขณะที่บางคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเป็นกรณีพิเศษที่ไม่ตรงกับหน้าที่หลักตามตำแหน่ง ทำให้มีการปฏิบัติงานอื่นมากกว่าภารกิจหลัก นอกจากนี้ ในฝ่ายรายการโทรทัศน์ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ 12 คน ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายรายการ 1 คน ศิลปกรรม 4 คน เจ้าหน้าที่จัดรายการและช่างภาพ 7 คน แบ่งเป็นทีมผลิตรายการได้เพียง 2 ทีม ที่มีอัตรากำลังต่อทีมจำนวนน้อย แต่มีรายการที่ต้องผลิตจำนวนมาก ทำให้บางครั้งบุคลากรคนเดียวต้องทำงานหลายหน้าที่ ทั้งหน้าที่พิธีกร เขียนบท ประสานงาน ช่างภาพ และตัดต่อ

สำหรับปัญหาที่พบจากกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า ยังมีบุคลากรบางคนบางกลุ่มที่เฉื่อยชา ไม่ใส่ใจทำงานอย่างจริงจัง แต่ทำงานเพื่อให้ผ่านพ้นไปวันๆ เท่านั้น เนื่องจากยังขาดความมั่นคงทางด้านหน้าที่การงาน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่า บุคลากรบางตำแหน่งเช่น ผู้ประกาศและผู้รายงานข่าว ควรปรับคุณลักษณะการบรรจุจากผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งทั้งหมดนี้ผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ระบุว่า ได้มีการรายงานไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ กองการเจ้าหน้าที่ กรมประชาสัมพันธ์ และได้รับแจ้งว่ากำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ

2.3 การจัดการทรัพยากร

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เรื่องการจัดการทรัพยากร เช่น งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์พบว่ายังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงบประมาณมีจำนวนน้อยมาก ส่วนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ส่วนมากสภาพค่อนข้างเก่า บางรายการก็เริ่มเสื่อมโทรมแต่ขาดงบประมาณที่จะบำรุงรักษาและซ่อมแซม นอกจากนี้ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ก็กระทำโดยการซื้อเรื่องงบประมาณแผ่นดินเป็นตัวตั้ง ที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือจึงจะสามารถจัดซื้อจัดหาได้ หากสามารถจัดหาหรือกำหนดงบประมาณให้มาดำเนินการบริหารจัดการเอง จะสามารถสนองภารกิจได้ดีกว่านี้ ซึ่งแม้จะมีรายได้จากค่าเช่าเวลาและมีเงินรายได้อื่นเข้ามาช่วยเป็นค่าใช้จ่ายอีกส่วนหนึ่ง ประมาณปีละ 500,000 บาทเศษ รวมทั้งยังมีงบประมาณโครงการตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ทั้งจากกรมประชาสัมพันธ์ จากจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในพื้นที่ แต่โดยภาพรวมแล้วก็ถือว่าอย่างน้อยมาก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าเหมาะสมแล้ว เนื่องจากได้รับงบประมาณในการก่อสร้างและจัดซื้ออุปกรณ์แบบใหม่ นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายซึ่งได้มาจากค่าเช่าเวลา ที่สามารถช่วยให้

การบริหารจัดการได้คล่องตัวขึ้น ส่วนการได้รับงบประมาณจากโครงการและจากยุทธศาสตร์มาผลิตรายการ ก็ทำให้เกิดผลผลิต และเกิดการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์บางอย่างจากงบประมาณส่วนนี้

3. ด้านการนำ (Leading)

3.1 การจูงใจ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า การบริหารงานในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการจูงใจจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตามวิธีการของแต่ละคน แต่ละฝ่าย ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น ประกาศผลงานดีเด่น การจัดประกวดผลงาน โดยการให้สิ่งของเป็นรางวัล การให้กำลังใจ การให้คำปลอบใจ การให้คำชมเชย การให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน การให้ความช่วยเหลือ รวมถึงการให้รางวัลโดยการส่งไปศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการท่องเที่ยวแบบเป็นการให้รางวัล การส่งไปศึกษาดูงานด้านการผลิตรายการ ข่าว และด้านเทคนิค เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความรู้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างบางคนเห็นว่า การพิจารณาบุคคลที่สมควรได้รับรางวัลยังไม่เหมาะสม เพราะมีการพิจารณาเพียงผิวเผินเท่านั้น ผู้ที่ได้รับรางวัลบางคนทำงานดีเฉพาะต่อหน้าผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังไม่ใช่ผู้ที่ทำงานดีสมควรได้รับรางวัลอย่างแท้จริง กลุ่มตัวอย่างบางคนเห็นว่ายังไม่มี การจูงใจที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยควรที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข สร้างสรรค์งานร่วมกัน แต่ปัจจุบันการทำงานเป็นแบบตั้งรับ จำเป็นต้องทำงานเร่งด่วนและติดตามแก้ปัญหาเป็นความสำคัญลำดับต้น ทำให้งานประจำได้รับผลกระทบ แม้สามารถทำผลงานได้ตามกำหนดเวลา แต่คุณภาพยังไม่น่าพอใจ และพบว่าการทำงานเชิงรุกคือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมายยังแทบไม่มี

3.2 การอำนวยความสะดวก

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกระดับพอมีบ้างแต่ยังไม่เต็มที่และยังไม่เพียงพอ โดยส่วนใหญ่เห็นว่า เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีภารกิจมากจึงไม่มีโอกาสและเวลามากพอ ในขณะที่การจัดการองค์การยังคงเป็นไปตามระบบราชการ ส่วนการพิจารณาความดีความชอบหรือการพิจารณาโทษ ก็เป็นไปตามควรแก่กรณี ทั้งนี้ ยังมีกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ มีการติดตามงานสม่ำเสมอ เพื่อความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ปฏิบัติ

3.3 การจัดการความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีและเหมาะสมในระดับหนึ่ง เช่น มีการประสานการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในระดับผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง หรือหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ประสานงาน หรือผู้อำนวยการสถาบันประสานงานควรตามแก้ความสำคัญและระดับของปัญหา มีการจัดการพูดคุยปรับความเข้าใจตามแต่วิธีการของแต่ละคนแต่ละกลุ่ม มีการอธิบายด้วยเหตุด้วยผล กลุ่มตัวอย่างยังระบุว่าไม่พบว่ามีความขัดแย้งรุนแรงเกิดขึ้นแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าเนื่องจากยังขาดการจัดการประชุมรวมอย่างสม่ำเสมอ บางครั้งบางฝ่ายมีความผิดพลาดบกพร่องก็ยังไม่จัดการไม่ครบถ้วน หรือไม่เหมาะสม ปัญหาภายในบางกรณียังไม่ได้รับการจัดการแก้ไข แต่กลับปล่อยปัญหาให้ค้างคาอยู่ นอกจากนั้น ปัญหาเครื่องมือขาดแคลนไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการแย่งกันใช้ทรัพยากร กรณีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการท้งานซ้ำซ้อน ก้าวถ่างบุคลากรบางคนทำงานไม่เต็มความสามารถหรือหลบเลี่ยงงาน ทำให้งานเกิดความเหลื่อมล้ำ คือมีกลุ่มทำงานน้อยกับกลุ่มทำงานมาก

4. ด้านการควบคุม (Controlling)

4.1 การติดตามความก้าวหน้าของงาน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บังคับบัญชาของสถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการสั่งการหรือมอบหมายเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะมีการติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งติดตามตรวจสอบว่ามีปัญหาอุปสรรคใด พร้อมให้ความช่วยเหลือในการหาแนวทางแก้ไขหากเกิดการผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนจากแผนการหรือแนวทางเดิมที่วางไว้ โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการไว้เป็นกรอบสำหรับดำเนินการ เพื่อความสะดวกและชัดเจนในการติดตามตรวจสอบตามกรอบที่กำหนด เช่น กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน มีการติดตามงานตามโครงการเร่งด่วน รวมทั้งติดตามดูแลสอบถาม พูดคุยให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นไปตามวิธีการของแต่ละฝ่าย แต่ละคน โดยผู้บริหารสูงสุด คือผู้อำนวยการสถาบันจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในลำดับสุดท้าย นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุม ติดตามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลาเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การติดตามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระหว่างปฏิบัติงาน ก็เป็นไปตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า การที่มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอเพราะเป็นห่วงเกรงว่างานจะเสร็จไม่ทันตามกำหนดและไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนงบประมาณ และ

กลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยแสดงความเห็นว่า การติดตามงานมีค่อนข้างน้อย จะเห็นว่าบางครั้งเกิดความผิดพลาดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นที่ยึดกันทั่ว แต่ผู้บังคับบัญชาก็ปล่อยผ่านไปโดยไม่ใส่ใจเอาความ

4.2 การแก้ไขปรับปรุงตามสถานการณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงการดำเนินการระหว่างปฏิบัติงาน เมื่อมีการมอบหมายงานแล้วผู้บังคับบัญชาได้มีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหามาตามสถานการณ์ เช่น จัดหางบประมาณเสริมให้กรณีไม่เพียงพอ บางครั้งขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยสนับสนุนในขณะที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ทั้งนี้ หลังจากติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน หากพบว่ามีปัญหาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขตามความเหมาะสมหรือตามเงื่อนไขใหม่ ก็จะมีการปรับปรุงทันที เช่น แก้ไขปัญหาการขาดแคลนยานพาหนะ วัสดุอุปกรณ์ หรือปัญหาด้านการประสานงานในบางครั้ง และหากการดำเนินงานเรื่องใดที่ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็ด้านระยะเวลาหรือด้านอื่นใดก็ตาม จะมีการปรับปรุงแก้ไขให้ไปตามสถานการณ์ สำหรับวิธีการแก้ไขส่วนมากจะมีการประชุมหารือร่วมกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันแก้ไข กลุ่มตัวอย่างเห็นตรงกันว่า การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้มีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านโทรทัศน์ที่จำเป็นต้องมีการเตรียมแผนสำรอง ทั้งแผนลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 หรือมากกว่า เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์

ทางด้านการติดตามความก้าวหน้าของงานภายในแต่ละฝ่าย กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลว่าจะมีการจัดการประชุมระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงาน ซึ่งหากพบว่ามีปัญหา ก็จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องตัดสินใจเร่งด่วน ทั้งนี้ การติดตามดูแลและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหานั้น ผู้บังคับบัญชามีการติดตามไปยังสถานที่ปฏิบัติงานด้วยทุกครั้ง

5. ด้านการสื่อสาร (Communication)

5.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การบริหารการสื่อสารระหว่างบุคคลในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีพอประมาณ โดยเป็นการพบปะ พูดคุย ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ และระหว่างผู้ปฏิบัติงาน แต่ส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคลากรขาดทักษะและความคุ้นเคยกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังมีบุคลากรบางกลุ่มเช่น ฝ่ายข่าว ที่มีภารกิจต้องออกปฏิบัติงานภายนอกหน่วยงานเป็นประจำ ทำให้ไม่มีเวลาและโอกาสในการสื่อสารพูดคุยกันภายในองค์กรมากนัก ส่วนลักษณะของการสื่อสาร

ต่อกันเป็นไปในลักษณะที่ดี ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า มีการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นเพื่อนร่วมงานเป็นเหมือนพี่น้องหรือเครือญาติ

5.2 การสื่อสารกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการสื่อสารกลุ่มค่อนข้างน้อย เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยการสื่อสารกลุ่มส่วนมากจะเป็นการประชุมระหว่างผู้อำนวยการกับหัวหน้าฝ่าย เพื่อสั่งการ บังคับบัญชา มอบหมายและการติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ หรือในโอกาสที่มีภารกิจเร่งด่วน ส่วนการประชุมภายในฝ่ายหรือในกลุ่มระดับการปฏิบัติงานก็มีการประชุมบ้างเป็นบางครั้ง มีการพูดคุยหารือในงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อแบ่งภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ มีการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่ม โดยเฉพาะก่อนหรือหลังปฏิบัติงานสำคัญ เช่นการถ่ายทอดสดหรือบันทึก รายการนอกสถานที่ อย่างไรก็ตาม ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหาร การสื่อสารกลุ่มยังถือว่ามีน้อยเกินไป สำหรับลักษณะและบรรยากาศการสื่อสารกลุ่มแม้จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ก็ยังมีปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารกลุ่มคือเรื่องสถานที่ไม่เอื้อต่อการพบปะ ภายในฝ่าย เช่น ห้องทำงานของฝ่ายรายการแยกอยู่หลายห้อง เป็นต้น

5.3 การสื่อสารองค์กร

กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการสื่อสารองค์กรทั้งในระดับกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่เป็นประจำ โดยเฉพาะในระดับกลุ่มย่อย เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารคือผู้อำนวยการสถานีและหัวหน้าฝ่าย เพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ต่อเนื่องไปยังผู้ปฏิบัติ ให้เกิดความรวดเร็วและชัดเจน ส่วนการสื่อสารองค์กรระหว่าง ผู้อำนวยการสถานีกับบุคลากรทั้งหมด มีการจัดประชุมเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ให้ทุกคนได้รายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ซึ่งบรรยากาศของการสื่อสารเป็นไปด้วยดี มีการแสดงความคิดเห็น ร่วมในการหารือสาระสำคัญประเด็นต่างๆ มีการสรุปนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามห้วงเวลาไปสู่บุคลากรทุกระดับ ส่วน การสื่อสารเพื่อประสานงานระดับปฏิบัติ มีทั้งการสื่อสารในฝ่ายและการประสานงานข้ามฝ่าย อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่ดี ควรจัดให้มีการประชุมเป็นประจำให้มากกว่าเดิมคือเดือนละครั้ง โดยปัจจุบันเห็นว่าทำได้เพียงร้อยละ 80 ของความน่าจะเป็นหรือที่น่าจะทำเท่านั้น

5.4 การบริหารกลุ่ม

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอย่างแสดงความเห็นว่า การบริหารกลุ่มคือ การบริหารงานของแต่ละฝ่ายแต่ละงานซึ่งยังไม่ค่อยเหมาะสมเท่าที่ควร ยังมีความเหลื่อมล้ำในบางเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ บางครั้งการจัดบุคลากรลงทำหน้าที่การงานยังไม่เป็นไปตามที่มีความรู้ความสามารถ หรือความถนัดตามที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งยังเห็นว่า บางครั้งบางคนจำเป็นต้องเสียสละเพื่อส่วนรวม เมื่อเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความชอบและความถนัดในด้านหนึ่ง แต่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปทำหน้าที่ที่มีความถนัดน้อยกว่าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ทำให้ไม่ได้มีโอกาสแสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งองค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรผู้นั้นน้อยลง ในขณะที่บางกลุ่มยังมีข้อจำกัดในการบริหารงานกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และแม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง แต่ก็ยังมีส่วนหนึ่งที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง เช่น เรื่องข้อจำกัดด้านบุคลากรและระบบสายงาน ที่เห็นชัดเจนคือ ในฝ่ายรายการ ที่ผู้ทำหน้าที่จัดรายการและผลิตรายการต้องทำงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ด้านเอกสาร และการจัดทำรายงานต่างๆ ซึ่งไม่ใช่งานที่ถนัด เป็นการใช้บุคลากรไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ งานบริหารทั่วไปซึ่งไม่มีตำแหน่งโดยตรงแต่จำเป็นต้องหาบุคลากรมาทำหน้าที่ เช่น งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี เป็นต้น

ส่วนการบริหารกลุ่มด้านการให้รางวัลหรือการพิจารณาความชอบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นไปตามผลงาน มีความเสมอภาค แต่บางครั้งต้องเป็นไปตามอัตภาพและทรัพยากรที่มี เพราะความสามารถของบุคลากรไม่เท่าเทียมกันและไม่ตรงตามสายงาน ต้องจัดให้มีความเป็นธรรม

กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่า การบริหารกลุ่มที่เป็นอยู่ส่วนมากก็เป็นไปตามระบบราชการที่มีแรงจูงใจน้อย ต้องอาศัยความขยันและความตั้งใจของคนทำงานเป็นสำคัญ แต่ก็นับว่ามีความเหมาะสมดี นอกจากนี้ บางครั้งยังสามารถนำบุคลากรของแต่ละฝ่ายมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า การบริหารกลุ่มยังไม่ค่อยเหมาะสม โดยเฉพาะการให้รางวัลหรือความดีความชอบ

“บางครั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้รางวัลไม่ได้มองที่ผลงานโดยรวมอย่างรอบด้าน แต่มองที่ผลงานอย่างผิวเผินที่บุคลากรบางคนพยายามเสนอให้เห็น คือการทำความดีเฉพาะต่อหน้า นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาบางคนยังมีการให้รางวัลความดีความชอบตาม

ความชอบส่วนตัวของตัวเองก็มี” (เจ้าหน้าที่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่, 2552)

6. ด้านการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน

6.1 การสอดส่องดูแลเฝ้าระวังให้กับสังคม

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ในการสอดส่องดูแลเฝ้าระวังภัยให้กับสังคม ทั้งการเฝ้าระวังภัยธรรมชาติ มีการนำเสนอพยากรณ์อากาศ นำเสนอเรื่องเตือนภัยต่างๆ ที่บรรจุอยู่ ทั้งในเนื้อหาของข่าวและรายการ โดยผู้ดำเนินรายการและการเชิญผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านมาให้ ข้อมูลข่าวสารตามเนื้อหาที่นำเสนอ เช่น รายการมองเมืองเหนือ ก็มีช่วงการเสนอข่าวและช่วงเตือนภัยรายวัน พูดคุยในรายการเกี่ยวกับภัยพิบัติ ทั้งการแจ้งเตือนก่อนเกิดเหตุ การรายงานข่าว ความคืบหน้า ความเคลื่อนไหวและการให้ความช่วยเหลือระหว่างเกิดเหตุ และการฟื้นฟูดูแลหลังเกิดเหตุ ส่วนภัยสังคมก็มีการเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการแจ้งเตือนภัยโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งการป้องกันอาชญากรรม ยาเสพติด โรคเอดส์ หรือโรคไข้เลือดออก ทำให้ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในการป้องกัน มีการรายงานข่าว ด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต นอกจากนี้ ยังเป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารในการเตือนภัย รวมทั้งการให้ข้อมูลสถานการณ์ การเตือนภัยเรื่องการระบาดและการเฝ้าระวังโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009

6.2 ประสานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีของสังคม

กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการประสานความเข้าใจอันดีในสังคมอย่างต่อเนื่อง มีการนำเสนอเนื้อหาของข่าวและรายการที่มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐกับประชาชนและประชาชนกับประชาชน เช่น มีการเชิญบุคคลตัวแทนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาทำความเข้าใจหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเรื่องที่เป็นปมประเด็นปัญหาในรายการ และ/หรือข่าวตามสถานการณ์ มีการนำเสนอข่าวและรายการเพื่อสร้างความสมานฉันท์ เพื่อความสมัครสมานสามัคคีของประชาชน ชี้ให้เห็นถึงข้อดีของความสามัคคีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากแตกความสามัคคี ที่สำคัญ มีการอัญเชิญพระบรมราโชวาทมาเสนอสู่ประชาชนเป็นประจำ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เนื่องจากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งการสร้าง ความสมานฉันท์และความเข้าใจกันของสังคม ก็เป็นนโยบายสำคัญอีกประการหนึ่งของรัฐบาล นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังมีการทำงานร่วมกับชุมชน โดยการออกไปปฏิบัติงานข่าวในที่สาธารณะ เป็นการเข้า

ไปสัมผัสกับสาธารณชนที่สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้ส่วนหนึ่ง นำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสร้างสรรค์ ไม่สร้างเงื่อนไขความขัดแย้ง มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การนำองค์กรไปแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรอื่นๆ ในพื้นที่ เพื่อสร้างความสามัคคีและทำให้เกิดพันธมิตรในการปฏิบัติงาน ที่จะสามารถประสานงานกันได้อย่างใกล้ชิดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

6.3 ด้านการสืบสานวัฒนธรรม

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการปฏิบัติหน้าที่ของสื่อมวลชนในด้านการสืบสานวัฒนธรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งด้านเนื้อหาและองค์ประกอบ เช่น มีการเสนอข่าวและรายการที่มีเรื่องราวด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี มีการจัดทำข่าว การจัดทำสื่อบูชา และการนำเสนอเรื่องราวผ่านทางรายการอีกหลายรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายการเมืองเหนือ ซึ่งเป็นรายการที่มีความหลากหลาย ทั้งสาระของรายการเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมประเพณีที่บ่งบอกถึงความเป็นล้านนา มีการนำเสนอเรื่องราวด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิต อาหาร ความเป็นอยู่ เรื่องราว รื่นเริงบันเทิงใจ รวมทั้งภาษาและศาสนา เป็นการแสดงตัวอย่างในการธำรงรักษาวัฒนธรรม คือการใช้ภาษาเหนือในการออกอากาศรายการ นอกจากนั้น ฉากและอุปกรณ์ประกอบฉากหลายรายการ ก็ใช้วัสดุตกแต่งที่เป็นศิลปวัฒนธรรมแบบล้านนา ส่วนรายการอื่นไม่ว่าจะเป็นรายการท้องถิ่นกับวัฒนธรรม สืบสานวัฒนธรรม เวทีท้องถิ่น ต่างก็มีการนำเสนอทั้งเนื้อหาและแนวทางด้านวัฒนธรรมล้านนา ให้ความร่วมมือกับจังหวัดเชียงใหม่ ตาม โครงการ แต่งเมือง อยู่เมือง ซึ่งเป็นการร่วมรณรงค์รักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมชาวเหนือ โดยการ “อยู่คำเมือง” คือพูดภาษาเหนือและ “แต่งเมือง” คือการแต่งกายพื้นเมืองแบบล้านนา

6.4 ด้านการเสนอความบันเทิง

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งการศึกษารายละเอียดจากผังรายการและการเฝ้าติดตามชมรายการในบางโอกาสพบว่า สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการเสนอด้านความบันเทิงไม่มาก เช่น รายการที่ผู้เช่าเวลาผลิตออกอากาศบางรายการ ซึ่งแม้แนวทางจะเป็นการรายที่นำเสนอเกี่ยวกับการท่องเที่ยวหรือนำชมด้านใดด้านหนึ่ง แต่ก็ยังแฝงไว้ด้วยความบันเทิงบางส่วน ทั้งนี้ตามผังรายการแล้วพบว่าไม่มีรายการใดที่เห็นชัดเจนว่าเป็นรายการประเภทบันเทิง แต่จะเป็นรายการประเภทพาทินพาเที่ยว ซึ่งเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยว ที่มีการสอดแทรกเรื่องราวที่เป็นสิ่งจรรโลงใจบ้าง นอกจากนั้น ยังมีรายการที่ออกอากาศประจำในกรุงเทพมหานครบางครั้งมาออกอากาศที่จังหวัดเชียงใหม่ เช่น รายการเพลง

เงินล้านและคนตรีวาทีนี้ โดยกลุ่มตัวอย่างบางคนแสดงความคิดเห็นว่า เนื่องจากเป็นสถานีของทางราชการ ซึ่งอาจติดปัญหาด้านนโยบายที่ต้องการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเป็นหลักโดยไม่เน้นความบันเทิง ทำให้ไม่แน่ใจว่าบางรายการจัดว่าเป็นบันเทิงได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีการสอดแทรกความบันเทิงไว้อีกด้านคือข่าว เช่น ข่าวบันเทิง ข่าวกีฬา รวมถึงการถ่ายทอดสดทั้งกีฬาและการแสดงด้านบันเทิง ทั้งในพื้นที่และจากส่วนกลาง รวมไปถึงการบันทึกรายการแสดงในโอกาสพิเศษมาเผยแพร่ เช่น การแสดงละครประกอบแสงเสียง ซึ่งเป็นได้ทั้งการสืบสานวัฒนธรรมและบันเทิง เป็นต้น

6.5 ด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหวด้านการประดิษฐ์คิดค้น

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และติดตามการออกปฏิบัติงานภาคสนามของฝ่ายข่าวพบว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นหรือการสร้างนวัตกรรม เช่น การนำเสนอในรายการ การจัดทำข่าวและสื่อบันทึก เผยแพร่งานวิจัย งานประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม การเกษตรหรือนวัตกรรมอื่น มีการนำเสนอเรื่องราวความก้าวหน้าในการประดิษฐ์คิดค้น หรือการศึกษาวิจัยทดลองด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องที่ประชาชนสามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ เช่น ข่าวที่นำเสนอความสำเร็จ การพัฒนา ความต้องการนวัตกรรมด้านต่าง ๆ และรายการบางรายการที่นำเสนอเกี่ยวกับนวัตกรรม การต่อยอดภูมิปัญญา เช่น การปลูกลำไยแบบใหม่ นอกจากนี้ ทางสถานียังได้จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหลักการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) ของหน่วยงานเอง โดยสถานีเครื่องส่งโทรทัศน์ จังหวัดน่าน ได้คิดค้นเครื่องต้นแบบที่มีวิธีการระบายความร้อนแบบใหม่ เพื่อไม่ให้เครื่องปรับอากาศทำงานหนัก และการประดิษฐ์เครื่องควบคุมเครื่องส่งโทรทัศน์ทางไกล (Remote Control) ขึ้นมาใช้เอง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าการทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ยังไม่สมบูรณ์ชัดเจน ส่วนใหญ่เป็นการนำเสนอแบบไม่ต่อเนื่อง แต่จะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เรื่องราวนั้นว่าจะอยู่ในกระแสนานเท่าใด

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิจัยโทรทัศน์ แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

1. ด้านบุคลากร

1.1 ปริมาณบุคลากร

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ประกอบกับการศึกษาจากเอกสารอัตรากำลังและเว็บไซต์พบว่า บุคลากรในสถานีวิจัยโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังมีปริมาณไม่เพียงพอ ทั้งบุคลากรที่มีคุณลักษณะงานตามกำหนดก็ไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดรายการและผลิตรายการ ด้านข่าว ด้านช่างเทคนิค รวมถึงด้านธุรการ นอกจากนี้ บุคลากรบางคุณลักษณะที่เห็นว่ามีควมจำเป็นต้องใช้ก็ยังไม่เคยมี เช่น ด้านแผนงาน ด้านการเงินและบัญชี และด้านการตลาด “สำหรับปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอนี้เป็นปัญหาที่มีมาช้านานและยังไม่ได้รับการแก้ไข แต่กลับมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพรายการ เป้าหมายในการพัฒนาข่าว เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ชม ในขณะที่จำนวนบุคลากรยังคงเท่าเดิมที่ยังไม่มีทีท่าว่าจะได้รับการแก้ไขให้ได้เพิ่มขึ้น” (เจ้าหน้าที่ สถานีวิจัยโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่, 2552)

1.2 ด้านคุณภาพบุคลากร

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และติดตามสังเกตการณ์ในองค์กรพบว่า คุณภาพบุคลากรของสถานีวิจัยโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่เหมาะสมหลายประการ โดยมีหลายตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ บางตำแหน่งปฏิบัติงานหลายหน้าที่เกินกว่าความสามารถพื้นฐานตามคุณลักษณะตำแหน่ง เช่น บุคลากรฝ่ายรายการซึ่งมีคุณลักษณะที่ต้องรับผิดชอบในการจัดรายการและการผลิตรายการ แต่ต้องผลิตรายการจำนวนมากจนไม่สามารถกำหนดคุณภาพได้ อีกทั้งบางโอกาสยังมีงานเร่งด่วนเข้ามาซ้ำซ้อนกับงานที่มีจำนวนมากอยู่แล้ว รวมถึงยังต้องทำหน้าที่อื่นที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ เช่น งานเอกสาร งานธุรการ การจัดทำรายงาน และการเบิกจ่ายเงิน นอกจากนี้ คุณภาพของบุคลากรยังมีช่องว่างคือมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกัน ทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานไม่ราบรื่น เช่น กรณีบุคลากรบางคนทำหน้าที่หลายอย่าง ในขณะที่บางคนทำเฉพาะในหน้าที่ของตนเองก็ยังไม่สมบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างบางส่วนให้ความเห็นว่า ในด้านบุคลากรนั้นมีผู้มีความรู้เฉพาะทางน้อยเกินไป รวมทั้งมีปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะลูกจ้างที่ขาดการพัฒนา เนื่องจากต้องสงวนโควตาสำหรับการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะการศึกษาอบรมหรือการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ไว้ให้กับข้าราชการเพราะยังอยู่กับองค์กรอีกนาน ส่วนลูกจ้าง เมื่อสามารถพัฒนาจนมีขีดความสามารถหรือ

ประสบการณ์สูงแล้ว มักจะลาออกไปทำงานที่อื่นที่ดีกว่า ซึ่งเรื่องนี้เป็นปัญหาที่มีมาอย่างยาวนาน และไม่สามารถแก้ได้ด้วยองค์การเอง แต่ต้องแก้ไขที่หน่วยงานระดับสูงขึ้นไปคือระดับกรม ประชาสัมพันธ์ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพอสรุปได้ว่า คุณภาพบุคลากรตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานประมาณร้อยละ 75 เท่านั้น

2. ด้านงบประมาณ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการเงินพบว่า งบประมาณของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่เพียงพอและนับว่ายังไม่ค่อยมาก เช่น ในงบประมาณปี 2552 ได้รับเงินงบประมาณและเงินรายได้จากกรมประชาสัมพันธ์เพียง 700,000 บาทเศษ แต่ก็ต้องบริหารจัดการให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งปีโดยไม่ติดขัด ซึ่งต้องรับผิดชอบเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทุกอย่าง สำหรับบุคลากรจำนวน 64 คน ที่ต้องจ่ายค่าอาหารสำหรับการปฏิบัติงานล่วงเวลา การผลิตรายการ การดูแลสถานีเครื่องส่งหลักรวมทั้งเครื่องส่งสถานีทวนสัญญาณจำนวน 9 สถานี กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ไม่มีงบประมาณมากพอในการพัฒนารายการ หรือแม้แต่ค่าใช้จ่ายเล็กน้อยๆ อย่างการแต่งหน้า การแต่งตัวผู้ประกาศ หรือการปรับปรุงฉาก ในขณะที่ปัจจุบันที่ยังสามารถดำรงอยู่ได้ ต้องอาศัยงบประมาณ โครงการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ตามสถานการณ์เข้ามาช่วยให้สามารถดำเนินงานได้จนครบถ้วน

3. ด้านอุปกรณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า วัสดุอุปกรณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสถานีเครื่องส่งโทรทัศน์ไม่มีอะไหล่สำรอง เมื่อเครื่องส่งเกิดขัดข้องหรืออะไหล่ชำรุด ต้องรอการซ่อมแซมและจัดซื้อจัดหาทดแทนตามระบบราชการที่มีขั้นตอนล่าช้า ทำให้ต้องหยุดออกอากาศไประยะหนึ่งตามแต่ความรวดเร็วในการจัดซื้อจัดหา เป็นเหตุให้ผู้ชมเกิดความเบื่อหน่ายและอาจหันไปดูสถานีอื่นแทน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าเท่าที่มีก็เพียงพอแล้ว เพราะได้รับการปรับปรุงจากงบประมาณ โครงการประชาสัมพันธ์อีกส่วนหนึ่ง

4. ด้านการจัดการ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก เพราะหากการบริหารจัดการดี การปฏิบัติงานก็จะบรรลุผล

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะต้องทำงานเป็นทีม ต้องสร้างค่านิยมในความร่วมมือร่วมใจ ให้กำลังใจ การทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามแผนการที่วางไว้ รวมทั้งต้อง มีการติดตามประเมินผลทุกระยะ มีการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ สนองความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย มีการแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบต่องานที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป โดยเฉพาะควรสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงาน เพื่อให้สามารถผลิตผลงานแก่องค์กร ได้อย่างมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีการจัดการเป็นไปในระบบราชการ คือแม้จะไม่หวือหวาเป็นพิเศษ แต่ก็ไม่มีอะไรติดขัดมากนัก มีการจัดการภายในที่ดีในระดับหนึ่งภายใต้ข้อจำกัด ทั้งด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตาม สำหรับด้านการจัดการนี้ ได้นำเสนออย่างละเอียดแล้วในตอนที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการองค์กร สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

1. ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบาย

สำหรับกฎหมาย รวมทั้งกฎ ระเบียบและนโยบายของรัฐบาล ที่มีผลเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พอสรุปเฉพาะที่สำคัญเป็นสังเขป ประกอบด้วย

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เป็นกฎหมายสูงสุดที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งด้านงานราชการและงานสื่อ โดยในแง่ของการบริหารจัดการงานในระบบราชการ องค์กรมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในฐานะส่วนราชการที่ต้องยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบาย ซึ่งออกตามความในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว ส่วนในด้านสื่อ ก็มีสภาพเช่นเดียวกับสื่อมวลชนทั่วไป ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ที่สำคัญได้แก่ มาตรา 30 ความเสมอภาคและสิทธิเท่าเทียมกันของบุคคล ดังนั้น การนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อในความรับผิดชอบ จะต้องไม่กระทำในลักษณะเลือกปฏิบัติโดยเด็ดขาด มาตรา 45 เรื่องสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกจำกัดเว้นแต่ที่เป็นไปตามข้อกเว้นตามกฎหมาย และมาตรา 46 วรรคสอง ที่ทำให้ข้าราชการ

พนักงานหรือลูกจ้างในองค์การ มีเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็นได้ภายใต้ข้อจำกัดตามรัฐธรรมนูญ โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อาณัติของผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจควบคุม แต่ทั้งนี้ ต้องไม่ล่วงละเมิดถึงสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่นและไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน

1.2 ประมวลกฎหมายอาญา

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารพบว่า ประมวลกฎหมายอาญาที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่ ที่สำคัญและต้องคำนึงถึงอยู่เสมอได้แก่ ความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ตามมาตรา 157 และ 162 ในฐานะหน่วยงานราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ โดยเฉพาะการกระทำของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อองค์การโดยรวม นอกจากนี้ ทางด้านสื่อก็อาจกระทำผิดในข้อหาหมิ่นประมาทโดยการโฆษณา ตามมาตรา 326, 327, และโดยเฉพาะมาตรา 328 ซึ่งเป็นการกระทำลักษณะแพร่หลายสู่คนจำนวนมาก เป็นเหตุให้มีบทลงโทษสูงขึ้น รวมทั้งการกระทำผิดความตามมาตรา 112 คือการกระทำผิดต่อพระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท หรือผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า ด้วยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ทำให้บางครั้งการปฏิบัติงานโดยเฉพาะงานข่าว จำเป็นต้องมีการตรวจสอบเบื้องต้นและตรวจสอบซ้ำ ก่อนที่จะนำเสนอสู่สาธารณะ ไม่สามารถกระทำอย่างรวดเร็วฉับไวเหมือนสถานีที่มีเอกชนเป็นผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานสื่อไม่มีความคล่องตัวและถูกมองว่าล่าช้า

1.3 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

จากการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารพบว่า การบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่อาจมีความผิดเข้าข่ายละเมิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ส่วนใหญ่จะอยู่ที่งานด้านสื่อ เพราะอาจกระทำในลักษณะผิดกฎหมายแม้จะโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น ตามมาตรา 420 หรืออาจกระทำลักษณะการโฆษณาหรือเผยแพร่สิ่งที่ไม่เป็นความจริง แล้วไปสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น แม้จะเจตนาหรือไม่ก็ตาม ตามนัยแห่งมาตรา 423 กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า จากปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานด้านสื่อ เพราะทำให้บุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายอย่างชัดเจน บางครั้งไม่กล้าคิดกล้าทำสิ่งแปลกใหม่ เพราะเกรงว่าอาจเข้าข่ายความผิดฐานละเมิด จึงเลือกทำเฉพาะที่เห็นว่าปลอดภัยที่สุดทั้งต่อตัวเองและต่อหน่วยงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ถูกประชาชนผู้ชมมองว่ายังล่าช้า

1.4 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543

โดยที่พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 มีผลทำให้เกิดองค์กรอิสระเข้ามาทำหน้าที่ดูแล ควบคุมกิจการด้านนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนได้แก่ คณะกรรมการกิจการ กระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคม แห่งชาติ (กทช.) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่สามารถที่ จะให้คุณให้โทษกับสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ได้ ทำให้การบริหารจัดการสื่อของ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวและ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งการของคณะกรรมการทั้งสองคณะที่แม้ปัจจุบันยังไม่ สมบูรณ์ แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานสื่อภาครัฐจึงต้องปฏิบัติตามโดยไม่สามารถละเลยได้

1.5 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า พระราชบัญญัติการ ประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ.2551 เป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อรองรับ คณะกรรมการตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ.2543 คือคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและ กิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) ให้ สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเช่นเดียวกันว่า แม้ทั้งสององค์กรจะยังไม่มี ความสมบูรณ์ แต่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสื่อของรัฐ ก็ต้องคอย ติดตามความเคลื่อนไหวและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

1.6 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ.2522 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2541

แม้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จะเป็นสื่อมวลชนของรัฐ โอกาสที่จะกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคอาจเป็นไปได้น้อย แต่จากการ ศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า เนื่องจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการโฆษณาและ การบริการ ทั้งที่หน่วยงานเป็นผู้ผลิตขึ้นเองหรือจากผู้เช่าเวลา อาจมีเนื้อหาสาระบางอย่างเข้าข่าย กระทำความผิด อาจจะโดยไม่ตั้งใจ ประมาทเลินเล่อหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ โดยเฉพาะบุคลากรที่ ค่อยประสบการณ์ ทำให้เกิดความหวาดระแวงในการนำเสนอ และไม่กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ ที่ ผิดไปจากวิธีการเดิม ส่งผลให้ประชาชนผู้ชมที่ตั้งใจความหวังไว้เกิดความผิดหวังและเสื่อมความ นิยมได้

1.7 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ผลของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 จะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในระบบราชการของหน่วยงานมากกว่าด้านสื่อ โดยหน่วยงานมีหน้าที่ตามกฎหมาย ที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทุกอย่างที่สามารถเปิดเผยได้หากไม่เข้าข่ายข้อยกเว้นตามมาตรา 14 และมาตรา 15 ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในค่านี้นส่วนใหญ่จะเป็นงานบริหารทั่วไป ที่มีความรู้ความเข้าใจและผ่านการศึกษอบรมมาระดับหนึ่ง ส่วนด้านการบริหารจัดการสื่อจะเกี่ยวข้องในกรณีไปขอข้อมูลข่าวสารจากหน่วยราชการอื่น หากต้องการนำมาประกอบการนำเสนอข่าวและ/หรือรายการ ซึ่ง บุคลากรที่ต้องการใช้สิทธิตามพระราชบัญญัติฉบับนี้เพื่อขอทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานราชการ ต้องศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ ทั้งวิธีการปฏิบัติและข้อยกเว้นตามกฎหมาย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อกัน

1.8 พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ที่ข้อมูลข่าวสารสามารถไหลเวียนจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ได้อย่างรวดเร็วและแพร่หลาย ไร้ข้อจำกัด แต่ด้วยความง่ายนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า หากกระทำการโดยขาดความระมัดระวังอย่างรอบคอบแล้ว การกระทำนั้นอาจเข้าข่ายละเมิดลิขสิทธิ์ได้ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่เข้าใจอาจจะเห็นว่า ทรัพย์สินทางปัญญาบางอย่างที่ถูกเผยแพร่ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นสิ่งสาธารณะ ที่สามารถนำมาใช้โดยไม่มีการขออนุญาต ซึ่งเรื่องนี้ได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจจากหน่วยงานบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การใช้ข้อมูลบางอย่างเช่นดนตรีประกอบรายการที่แม้จะไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ แต่เพื่อความปลอดภัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า จำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนก่อนจะนำไปใช้ ซึ่งบางครั้งการตรวจสอบต้องใช้เวลา มากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี เป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งผลให้เกิดความล่าช้า

1.9 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 บัญญัติออกมาบังคับใช้กับผู้ที่เป็นข้าราชการพลเรือน รวมทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานราชการ โดยอนุโลม จากการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์และพูดคุยแบบไม่เป็นทางการกับกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พระราชบัญญัติฉบับนี้ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การลักษณะเดียวกันในภูมิภาคอื่น ที่ส่วนหนึ่งไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะบุคลากรด้านช่างเทคนิคและด้านบริหารซึ่งถูกจัดอยู่ประเภทตำแหน่งทั่วไป ที่ไม่สามารถเปลี่ยนข้ามสาย

งานไปยังประเภทวิชาการได้ (ประเภทวิชาการในสายสื่อของกรมประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย นักประชาสัมพันธ์และนักสื่อสารมวลชน ซึ่งเปลี่ยนจากตำแหน่งเดิมคือ เจ้าหน้าที่บริหารงาน ประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ ผู้สื่อข่าว ผู้จัดรายการ และเจ้าหน้าที่กระจายเสียง ซึ่งเดิมช่างเทคนิคและเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปสามารถเปลี่ยนตำแหน่งไปได้หากจบปริญญาตรีขึ้นไปและมีผลงานเกื้อกูลตามระเบียบ) ทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งขาดขวัญและกำลังใจ เกิดการต่อต้านทั้งทางคำพูด ในกระดานสนทนาของเว็บไซต์ และบางคนแสดงออกโดยการลดความทุ่มเทในการทำงาน ในขณะที่มีส่วนน้อยพอใจกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีการขยายเงินเดือนในระดับอาวุโส (ระดับ 7 เดิม) ขึ้นไป และแม้โอกาสก้าวหน้าขึ้นไปเป็นระดับทักษะพิเศษ หรือเปลี่ยนไปเป็นประเภทอำนวยการระดับต้นได้ แต่ในทางปฏิบัติถูกมองว่าความเป็นไปได้มีน้อย ด้วยเงื่อนไขพื้นฐานความรู้เดิม คู่แข่งมาก และไม่ค่อยมีโอกาสปฏิบัติงานที่จะมีผลงานเกื้อกูลกับตำแหน่งใหม่นั้น

1.10 นโยบายของรัฐบาล ซึ่งแถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2551

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า นโยบายของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลปัจจุบันหรือในอดีตรวมทั้งอนาคต มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรทุกระดับ ต้องศึกษา ทำความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติงานตามนโยบายส่วนใหญ่จะเป็น ลักษณะประชาสัมพันธ์ขยายผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล รวมทั้ง การขยายผลการปฏิบัติตามมติ คณะรัฐมนตรีในทุกสัปดาห์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การนำเสนอข้อมูลข่าวสารลักษณะ ประชาสัมพันธ์ผลงานของรัฐบาล แม้จะเป็นพันธกิจสำคัญขององค์กร แต่ก็มักถูกมองว่านำเสนออย่างไม่เป็นกลาง เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายรัฐบาล ทำให้ประชาชนบางกลุ่มเกิดอคติแล้วลด ความสำคัญของข้อมูลข่าวสารบางอย่างที่เป็นข้อเท็จจริงและประชาชนควรรู้ นอกจากนั้น กลุ่มตัวอย่างมองว่า ยังมีนโยบายที่ไม่เป็นเอกสารส่วนหนึ่งผ่านมาตามสายการบังคับบัญชา สู่ระดับ ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ส่งผลต่อการบริหารจัดการสื่อโดยรวม โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาและรัฐบาล จึงไม่พร้อมที่จะ เสียปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่สื่อมวลชนอย่างเต็มรูปแบบ แต่ยินดีที่จะปฏิบัติตามกระแสเพื่อให้ ตนเองอยู่รอดอย่างปกติสุข

2. ด้านการเมือง

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์พบว่า ปัจจัยด้านการเมือง มีผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ กล่าวคือ การเมืองจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางการทำงาน อันจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมี

คุณภาพ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและนโยบายของรัฐบาล จะมีผลต่อความมั่นคงของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในระดับสูง มีผลต่อการบริหารงาน ต่อการปฏิบัติงาน และเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอในรายการ กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่า รูปแบบและเนื้อหาที่จะนำเสนอส่วนใหญ่ ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของกลุ่มการเมืองที่อยู่ในอำนาจ เนื่องจากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงหน่วยงานบังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีหน้าที่ปฏิบัติงานสนองนโยบายของรัฐบาลซึ่งเป็นผู้บริหารประเทศ และกลุ่มของรัฐบาลก็คือกลุ่มการเมือง ที่เป็นหน่วยงานควบคุมบังคับบัญชาขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อมผ่านตามสายการบังคับบัญชา การเมืองโดยรัฐบาลมีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ ให้นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ที่หน่วยงานระดับปฏิบัติไม่สามารถขัดแย้ง ที่บางครั้งเนื้อหาสาระหากไม่ตรงตามความต้องการของฝ่ายการเมืองก็อาจเป็นปัญหาได้ นอกจากนี้ ยังมีบางครั้งที่รายการที่ผลิตโดยคนของกลุ่มการเมืองก็มาทับซ้อนทำให้ต้องครายการท้องถิ่น เกิดผลเสียต่อการกำหนดแผน การปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายที่ติดตามรายการประจำที่ขาดความต่อเนื่อง เกิดความเบื่อหน่าย ความนิยมในรายการตกต่ำ ผู้อุปถัมภ์หรือผู้สนับสนุนรายการไม่ยอมก้สนับสนุนอีกต่อไปเพราะผลลัพธ์ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ต้องเสียไป

3. ด้านเศรษฐกิจ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า เศรษฐกิจมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะเศรษฐกิจโดยรวมระดับโลกจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ และเศรษฐกิจของประเทศก็ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนหน่วยงาน หากอยู่ในภาวะเศรษฐกิจดี รัฐบาลก็สามารถสนับสนุนงบประมาณได้มากขึ้น นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจดียังทำให้ภาคเอกชนก็มีรายได้ มีการสร้างเงิน สร้างงาน นำมาซึ่งการเช่าเวลา องค์กรก็จะมีรายได้จากการเช่าเวลารวมทั้งผู้อุปถัมภ์รายการ มาเป็นงบประมาณในการบริหารจัดการได้มากขึ้น สามารถผลิตผลงานให้มีคุณภาพมากขึ้น แต่หากเศรษฐกิจมีปัญหา การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลก็ต้องถูกลดลง หน่วยงานตั้งแต่ระดับกรมประชาสัมพันธ์ก็ต้องถูกตัดงบประมาณไปเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ในขณะที่ภาคเอกชนก็ขาดสภาพคล่อง ผู้เช่าเวลาหาผู้อุปถัมภ์รายการได้น้อย และไม่มีความสามารถในการจ่ายค่าเช่าเวลา บางรายมีการขอลดค่าเช่าเวลา บางรายก็มีการคิดค้างค่าเช่าเวลา หรือบางรายไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ก็ต้องถอนการเช่าเวลาไป ซึ่งการที่เศรษฐกิจมีปัญหาภาคเอกชนก็หาคนเช่าเวลายาก ทำให้บางครั้งก็ต้องใช้วิธีการอะลุ่มอล่วยพึ่งพาอาศัยกัน โดยการลดราคาค่าเช่าเวลาลงเพื่อให้ผู้เช่าอยู่ได้ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าปัญหาเศรษฐกิจไม่มี

ผลต่อการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ เพราะงบประมาณส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน การที่รัฐบาลต้องใช้สื่อของรัฐเป็นปากเป็นเสียงยังมีความจำเป็น จึงเชื่อว่า ถึงอย่างไร รัฐบาลก็ต้องจัดหางบประมาณมาสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ส่วนด้านการเช่าเวลาของภาคเอกชน หากไม่มีผู้เช่าเวลาหรือไม่สามารถหาผู้เช่าเวลาได้ ก็ยังมีรายการร่วมผลิตกับภาครัฐและภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งรายการที่ผลิตเองที่ยังสามารถออกอากาศได้ นอกจากนี้ กระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ ก็ยังมีงบประมาณสำหรับการประชาสัมพันธ์ โครงการต่างๆ ที่ต้องจัดมาดำเนินการที่กรมประชาสัมพันธ์ และกรมประชาสัมพันธ์ก็จะกระจายงานไปยังทั่วทุกภูมิภาค อีกทั้งจังหวัดและกลุ่มจังหวัดก็มียุทธศาสตร์การดำเนินงานของตนเอง ที่ต้องมิงงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ และส่วนใหญ่จะจัดให้ดำเนินการในสื่อของรัฐในพื้นที่ ซึ่งสามารถใช้งบประมาณส่วนนี้บริหารจัดการได้ระดับหนึ่ง

4. ด้านสังคม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่า สังคมมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะหากสามารถทำให้สังคมยอมรับ ได้ก็จะเกิดความศรัทธา การดำเนินงาน การปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะบรรลุความสำเร็จได้ง่าย โดยเชื่อว่าหากมีพันธมิตรมาก มีเครือข่ายมาก ก็จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในขณะที่สังคมมีความคาดหวังกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างมากเพราะเป็นสื่อของรัฐ แต่หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเกิดความไม่พอใจ อีกทั้งการนำเสนอบางอย่างอาจไม่ถูกใจในบางกลุ่ม ก็จะมีเสียงสะท้อนเข้ามา และบางครั้งสังคมอาจมีการกดดันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ยิ่งในปัจจุบันสังคมเปลี่ยนไป ผู้คนในพื้นที่หันไปบริโภคสื่อจากส่วนกลางมากเกินไป จนลืมท้องถิ่นและลืมพื้นฐานตนเอง ดังนั้น เนื้อหาและวิธีการนำเสนอต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม เนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ถ้าสังคมดี องค์กรก็จะดีด้วย ขณะเดียวกัน หากองค์กรดี ก็จะส่งผลให้สังคมดีตามไปด้วย โดยมีกลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยเห็นว่าสังคมไม่มีผลต่อการบริหารจัดการ เพราะเป็นองค์กรของรัฐที่ปฏิบัติงานตามนโยบายเท่านั้น

5. ด้านเทคโนโลยี

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่า ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะทำให้มีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่ทันสมัยขึ้น มีความ

รวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดผลงานออกไปสู่สายตาชาวโลกได้มากขึ้น เพิ่มช่องทางการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างไร้ขีดจำกัดและไร้พรมแดน เช่น ข่าวผ่านอินเทอร์เน็ต หากสามารถทำได้ดีก็จะทำให้ได้รับความเชื่อถือจากประชาชนมากขึ้น แต่ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีก็ทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าแบบไม่มีหยุดนิ่ง เพราะไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดหรือองค์กรลักษณะใดก็ตาม ต้องปรับตัวตามให้ทันเทคโนโลยี มิฉะนั้นจะกลายเป็นล้าหลัง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในขณะที่ปัจจุบันเทคโนโลยีโลกก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว แต่การปรับปรุงภายในองค์กรต้องเป็นไปตามระบบราชการทำให้ล่าช้า มีงบประมาณในการพัฒนาด้านนี้น้อยกว่าสถานีวิจัยอื่น ทำให้การนำเสนอล้าหลังกว่า นอกจากนั้น บุคลากรภายในองค์กรยังตามไม่ทันเทคโนโลยีใหม่ๆ บางอย่างซึ่งการเรียนรู้ต้องใช้ เวลา แต่ก็ไม่สามารถแบ่งเวลาไปศึกษาได้อย่างเต็มที่ เพราะปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมีมาก นอกจากนั้น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ยังส่งผลกระทบต่อยอดผู้ชมรายการโทรทัศน์ของทาง สถานี เพราะประชาชนส่วนหนึ่งติดตั้งจานรับสัญญาณดาวเทียม ที่มีทั้งแบบคูฟรีและแบบเสีย ค่าใช้จ่าย ทำให้มีผู้ชมรายการในท้องถิ่นลดน้อยลง ส่วนกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่าไม่มีผลต่อการบริหารจัดการ เพราะองค์กรเองก็มีการศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้เสมอ อีกทั้งยังเห็นว่า ปัจจุบันในจังหวัดเชียงใหม่ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีเทคโนโลยีก้าวหน้ากว่าสถานีอื่น

6. ด้านคู่แข่ง

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า คู่แข่งของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ คือสื่อทุกสื่อ สถานีโทรทัศน์ทั้งแบบชมฟรีและแบบตามสายที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบอกรับเป็นสมาชิก (เคเบิลทีวี) โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น รวมถึงสื่อสมัยใหม่และอินเทอร์เน็ต ซึ่งคู่แข่งมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ เพราะต้องมีการแข่งขัน โดยเฉพาะต้องแข่งขันกันแย่งชิงผู้ชมที่สื่อเหล่านั้นมาแย่งส่วนแบ่งสัดส่วนผู้ชมรายการและบางช่องมาแบ่งงบประมาณจากภาครัฐ ซึ่งองค์กรต้องปรับตัวให้ทันสมัยและตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ ต้องคิดวางแผน ตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าของคู่แข่งด้วย ทำให้องค์กรต้องเร่งผลิตผลงานที่ดี มีคุณภาพ มิฉะนั้นจะกลายเป็นล้าหลัง กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า บรรดาสื่อที่กล่าวมาทั้งหมด ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง เพราะรายละเอียดแตกต่างกัน เนื่องจากองค์กรไม่มุ่งเน้นที่จะแข่งขัน รวมทั้งแต่ละฝ่ายก็ไม่ได้มองว่าเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกัน แต่น่าจะเสนอตัวเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับประชาชน ทั้งนี้เห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หากจะแข่งขันเรื่องความรวดเร็วทัน

เหตุการณ์กับสื่ออื่นอาจจะสู้ไม่ได้ แต่ควรใช้จุดแข็งที่มีคือความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และความใกล้ชิดท้องถิ่นมาเป็นจุดได้เปรียบคู่แข่ง ส่วนอีกกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าคู่แข่งไม่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ เพราะจะมีเพียงเกิดข้อเปรียบเทียบด้านความรวดเร็วของข่าว เหตุการณ์เท่านั้น และสื่อที่มีในพื้นที่ส่วนใหญ่ก็เป็นสื่อคนละด้าน ส่วนที่เป็นโทรทัศน์ก็ไม่น่าจะมีผลต่อการแข่งขันเพราะผังรายการไม่เหมือนกัน สถานีโทรทัศน์อื่นมีการนำเสนอรายการด้านบันเทิงเป็นหลัก ในขณะที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ แทบจะไม่มีรายการบันเทิง โดยเฉพาะไม่มีละคร มีแต่เพียงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายคนละกลุ่มกับสถานีอื่นๆ

7. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย รัฐบาล หน่วยงานราชการ ราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดในเขตพื้นที่ทั้ง 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน บุคลากรของสถานี บริษัทเอกชน ผู้เช่าเวลา ผู้สนับสนุนรายการ ผู้ชมรายการ และประชาชนทั่วไป ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ เนื่องจากองค์กรต้องปฏิบัติงานสนองนโยบายของรัฐบาล และตามโครงการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็มุ่งหวังว่าองค์กรจะสร้างผลงานเป็นที่ชื่นชมของตนเอง ซึ่งหากเป็นที่พอใจของประชากรส่วนใหญ่ ก็จะทำให้มีผู้ชมมากขึ้น และจะได้รับการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น มีการสนับสนุนเป็นตัวเงิน หรือให้การสนับสนุนโดยการติดตามชม ทำให้องค์กรอื่นเห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุน สำหรับประชาชนทั่วไปนั้น นับว่ามีผลต่อการบริหารจัดการ เช่น มีการแสดงความคิดเห็นและติชมทั้งเนื้อหา วิธีการนำเสนอ รวมทั้งบุคลิกและรูปร่างหน้าตาผู้ประกาศหรือพิธีกรรายการ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตามเท่าที่จะสามารถทำได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีผลต่อการนำรายได้เข้าสู่องค์กร รวมทั้งการวัดระดับความนิยมและความพึงพอใจของผู้ชมรายการของสถานี อันจะส่งผลถึงการที่รายการนั้นๆ จะได้รับการสนับสนุนจากผู้อุปถัมภ์รายการ เมื่อสถานีสามารถผลิตรายการที่ดี มีคุณภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ชมรายการก็จะมีโอกาสได้รับประโยชน์ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

“ผลผลิตของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารผ่านทางรายการและข่าว ซึ่งหากไม่น่าสนใจ ไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับเวลาเผยแพร่ในพื้นที่น้อยลง ย่อมจะส่งผลให้ผู้ชมน้อยลงตามไปด้วย นั่นคือ

คนท้องถิ่นจะไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งอาจจะทำให้คำว่าโทรทัศน์ภูมิภาค หรือโทรทัศน์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นไม่มีความหมาย และต่อไปในอนาคต สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ก็จะเป็นเพียงสถานีลูกข่ายที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค เพื่อถ่ายทอดรายการจากส่วนกลางเท่านั้น” (นางจินตนา สิงห์สุรเมธ, 2552)

ส่วนบุคลากร กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การ การปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใดนั้น จะมีส่วนสำคัญจากการสนับสนุนโดยบุคลากรภายใน อีกทั้งบุคลากรยังเป็นส่วนสำคัญของภาพลักษณ์องค์การ ทั้งนี้ หากผลการผลิตรายการไม่น่าสนใจ และภาพลักษณ์ไม่ดี ไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับเวลาเผยแพร่ในพื้นที่น้อยลง ย่อมจะส่งผลให้ผู้ชมมีจำนวนลดน้อยลงลงตามไปด้วย ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อความสำเร็จของการทำงานไม่มาก สถานีเพียงผลิตรายการให้ตอบสนองความต้องการ และสนองนโยบายหน่วยงานบังคับบัญชาที่จะมีผลต่อการบริหารจัดการ หากหน่วยงานบังคับบัญชามีความพึงพอใจก็เป็นการเพียงพอ ทำให้สามารถดำเนินงานนั้นๆ ต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าหากหน่วยงานบังคับบัญชาไม่เป็นที่พอใจก็ปรับปรุงให้ตรงตามความต้องการมากที่สุดเท่านั้นเอง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการบริหารจัดการองค์การ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
2. ศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
3. ศึกษาปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย มี 2 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ
2. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เช่น รายงานประจำปี เอกสารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงาน ผังรายการ รายการโทรทัศน์ที่ออกอากาศ เว็บไซต์ <http://nbtv.prd.go.th/chiangmai> และรายงานผลการสำรวจความคิดเห็น

ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. กระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย POLC นั้น ในขั้นการวางแผนส่วนใหญ่เป็นการนำแผนจากหน่วยงานบังคับบัญชา คือกรมประชาสัมพันธ์ และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มาเป็นต้นแบบ แล้วกำหนดแผนของตนเองล้อตามมา เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงาน โดยส่วนใหญ่ไม่มีแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนระยะยาว แต่จะเน้นที่แผนกลวิธีเช่น แผนการเพิ่มจำนวนผู้ชมรายการข่าวท้องถิ่น แผนพัฒนาข่าวท้องถิ่น และแผนพัฒนาบุคลากร

นอกจากนั้นยังมีแผนปฏิบัติการที่ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรทั้งงบประมาณประจำและเฉพาะกิจ

2. การจัดองค์การสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจากมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ใหญ่ แต่กรอบอัตรากำลังของหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณลักษณะบุคลากรบางอัตราไม่ตรงตามลักษณะของงาน นอกจากนี้ การจัดบุคลากรลงปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบอัตรากำลังในแต่ละฝ่ายก็ยังไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้องปฏิบัติงานแบบตั้งรับคือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าที่จะปฏิบัติงานเชิงรุกคือการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

3. ผู้นำองค์การซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น แม้จะมีความเป็นผู้นำตามลักษณะงานราชการและวัฒนธรรมองค์กรที่นับถือความอาวุโส แต่ก็ยังไม่มีความเป็นผู้นำที่แท้จริง ทั้งการจูงใจ การอำนวยความสะดวกและการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากยังมีบางกรณีที่บุคลากรเกิดความเคลือบแคลงใจถึงมาตรฐานของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการโดยรวม

4. การสื่อสารภายในองค์การ ตั้งแต่ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่ม การสื่อสารองค์การ รวมทั้งการบริหารกลุ่มยังคงเป็นไปเพียงตามระบบของหน่วยงานราชการ และเพื่อแก้ไขปัญหาเป็นส่วนมาก แต่ยังขาดการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการและสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

5. การทำหน้าที่สื่อมวลชนตามทฤษฎีหน้าที่ของสื่อมวลชน สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังคงทำหน้าที่ครบถ้วนทั้ง 5 ประการคือ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการประสานความเข้าใจ ด้านการสืบสานวัฒนธรรม ด้านการเสนอความบันเทิง และด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหว แม้จะมีบางประเด็นคือด้านบันเทิงที่ไม่ชัดเจนแต่ก็มีแฝงอยู่ในรายการประเภทอื่นรวมทั้งข่าว ซึ่งไม่เป็นมีผลต่อการบริหารจัดการองค์การโดยรวม

6. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 M ได้แก่ บุคลากร (Man) ซึ่งมีทั้งด้านปริมาณที่ไม่เพียงพอและคุณภาพไม่สอดคล้องกับพันธกิจ งบประมาณ (Money) ที่ได้รับการจัดสรรน้อย วัสดุอุปกรณ์ (Material) ที่เก่าและชำรุด และการบริหารจัดการ (Management) ที่ส่วนมากอิงกับระบบราชการ ทำให้การทำงานเชิงรุกมีน้อย

7. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบาย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านคู่แข่ง และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อภิปรายผล

1. กระบวนการบริหารจัดการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

การบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถพิจารณาได้ตามหลักการ การบริหารจัดการแบบ POLC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนั้น ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำหน้าที่สื่อมวลชน ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการนำแผนจากหน่วยงานบังคับบัญชา คือกรมประชาสัมพันธ์ และสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มาเป็นต้นแบบ แล้วกำหนดแผนของตนเองถือตามมา เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและแผนการดำเนินงาน ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีแผนในระยะยาวในลักษณะแผนกลยุทธ์ แต่จะเป็นลักษณะแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือแผนปฏิบัติการที่อิงกับงบประมาณ ทำให้บุคลากรไม่ใส่ใจกับการวางแผนมากนัก เนื่องจากต้องปฏิบัติงานโดยยึดองค์การระดับบังคับบัญชาเป็นหลัก ที่แม้บางครั้งได้จัดทำแผนปฏิบัติการดีเพียงใด แต่ด้วยเงื่อนไขบางประการทำให้ไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธา นุรารักษ์ (2550) ที่ระบุว่า สถานีโทรทัศน์ในส่วนภูมิภาคขาดความเป็นอิสระในการดำเนินงานแม้แต่การปรับผังรายการประจำวันยังต้องขึ้นอยู่กับคำสั่งจากกรมประชาสัมพันธ์และสถานีโทรทัศน์แม่ข่ายให้ปรับผังรายการอยู่เสมอ จนทำให้สถานีโทรทัศน์ส่วนภูมิภาคขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารการผลิตรายการ ส่วนหนึ่งเห็นได้ว่าแม้แต่ในหนังสือรายงานประจำปีของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2549 ยังไม่สามารถระบุภารกิจและเป้าหมายในการผลิตรายการ ได้อย่างชัดเจน

1.2 การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการจัดตามระบบราชการ โดยได้รับการกำหนดอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรตามกฎหมาย ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งก่อตั้งเป็นกองโฆษณาการเมื่อปี พ.ศ.2476 แม้จะมีการปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรวมถึงอัตราและคุณลักษณะบุคลากรมาตามลำดับ โดยมีการปรับปรุงล่าสุดตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมประชาสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2540 และมีผลอยู่จนถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดองค์การดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดองค์การในแง่ของเอกภาพในการบังคับบัญชาและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แต่ไม่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ เนื่องจากบุคลากรไม่กล้าตัดสินใจ แม้ในหลักการสำหรับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บังคับบัญชาระดับรองหลายอย่าง แต่ในทางปฏิบัติ ไม่มีบุคลากรผู้ใดพร้อมที่จะเสี่ยงรับผิดชอบ จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงคือผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศนเป็นผู้รับผิดชอบตัดสินใจ แต่เพียงผู้เดียว

นอกจากนั้น การจัดองค์การสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่สอดคล้องแต่กลับสวนทางกับแนวคิดการจัดองค์การของ คุนตซ์และเวียห์ริช เนื่องจากเป็น การจัดองค์การก่อนที่จะมีการวางแผนปฏิบัติการและกำหนดวัตถุประสงค์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในแง่ของการกำหนดทรัพยากรไม่สอดคล้องกับแผนและวัตถุประสงค์

1.3 การนำ (Leading)

ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการนำแม้ผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติของระบบราชการ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสายการบังคับบัญชา และเอกภาพของการบังคับบัญชา แต่สำหรับด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ในแง่ของการเข้าไปมีอิทธิพลต่อบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ยังไม่สอดคล้องกับแนวทางการจูงใจของผู้นำ ที่ยังขาดความถี่ของการสื่อสารองค์การ และการบริหารกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรอีกส่วนหนึ่ง ตามทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ได้อย่างเหมาะสมและครบถ้วน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรัญญา เกตุแก้ว (2547) ที่พบว่า ผลจากการมีลูกจ้างชั่วคราวเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยไม่มีโอกาสที่จะเติบโต และไม่มีแรงจูงใจในการให้รางวัล จึงทำงานตามหน้าที่ ไม่ร่วมคิดร่วมสร้างสรรค์ผลงาน ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ไม่เกิดความภาคภูมิใจในองค์การและผลงาน มีการทำงานในระบบอุปถัมภ์ ทำให้ไม่มีระบบในการให้คุณให้โทษ

1.4 การควบคุม (Controlling)

ในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จะวางระเบียบกฎเกณฑ์เป็นมาตรการกว้างๆ นอกเหนือจากกฎหมาย กฎ ระเบียบ ในฐานะหน่วยงานราชการ ทำให้การติดตามปฏิบัติงานขาดแนวทางและวิธีการที่จะควบคุมอย่างชัดเจน เนื่องจากไม่ได้กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละประเภท โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์ เช่นงานข่าวและงานรายการ จะมีเพียงมาตรฐานกว้างๆ ตามหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพเท่านั้น ทั้งนี้สำหรับการตรวจสอบ บันทึกสถิติและการติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนมากจะวัดผลในเชิงปริมาณ ประกอบกับการปฏิบัติงานลักษณะตั้งรับ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ที่จะสรรหาวิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลด้านคุณภาพของงานดังกล่าว

1.5 การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารภายในหน่วยงานสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มและการสื่อสารองค์การ ส่วนใหญ่จะเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุย ทักทาย การประสานงานทั้งภายในฝ่ายและระหว่างฝ่าย ที่มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการก็คือการสื่อสารองค์การ เช่น การประชุมใหญ่ทั้งสถานี ซึ่งจัดขึ้นประมาณเดือนละครั้ง เพื่อแจ้งข้อราชการหรือข่าวสาร มอบนโยบาย ติดตามงานที่ได้มีการมอบหมาย ส่วนการสื่อสารกลุ่มย่อยส่วนมากจะเป็นรูปแบบกึ่งทางการ คือจัดการประชุมเป็นรูปแบบแต่การปรึกษาหารือเป็นลักษณะไม่เป็นทางการ ส่วนมากจะจัดขึ้นในโอกาสก่อนหรือหลังปฏิบัติงานพิเศษ เช่น การถ่ายทอดสดหรือการบันทึกรายการนอกสถานที่

จากการขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์การนี้ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การเป็นความสัมพันธ์แบบหลวมๆ ไม่แน่นแฟ้น ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งและบุคลากรบางคน โดยเฉพาะลูกจ้าง ขาดความรักความศรัทธาในองค์การ จึงพร้อมที่จะโยกย้ายหรือออกจากองค์การไปแสวงหาสิ่งที่ทำหายหรือองค์การที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนได้ดีกว่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2552) ซึ่งพบว่า การสื่อสารในองค์การ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมทางการสื่อสารในระดับบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ ที่สามารถลดความขัดแย้งและลดความแปลกแยกของบุคลากรลงได้ นอกจากนั้น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพหากประกอบกับเงื่อนไขอื่นที่เป็นที่พอใจ ก็สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้มีส่วนร่วมและมีความภักดีต่อองค์การได้

1.6 ด้านการทำหน้าที่สื่อมวลชน

ในกระบวนการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการทำหน้าที่สื่อมวลชน ตามทฤษฎีหน้าที่ของสื่อมวลชน ของลาสเวลล์ และพวก ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญในฐานะสื่อ พบว่า องค์การมีการทำหน้าที่สื่อมวลชนได้ครบถ้วนตามหลักการทั้ง 5 ประการคือ ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) ด้านการประสานความเข้าใจ (Correlation) ด้านการสืบสานวัฒนธรรม (Continuity) ด้านความบันเทิง (Entertainment) และด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหว เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางสังคม (Mobilization) ซึ่งจะมีเพียงด้านความบันเทิงเท่านั้นที่ไม่มีการบรรจุไว้ในผังรายการ โดยตรง และไม่มีกำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ หรือแผนปฏิบัติการใดๆ แต่ก็ได้มีการนำเสนอด้านความบันเทิงที่แฝงไว้ทั้งในรายการและข่าวอยู่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการถ่ายทอดสดหรือการบันทึกรายการกีฬาและการแสดงต่างๆ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มประเภทบันเทิงได้ อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏว่าการทำหน้าที่สื่อมวลชนด้านใดจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากแนวทางของเนื้อหาสาระในการนำเสนอของสถานีเป็นที่เข้าใจของประชาชนทั่วไปอยู่แล้ว ผู้ที่จะเข้ามาชมส่วนมากจึงเป็นผู้ที่ต้องการได้สิ่งที่สถานีนำเสนอเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล แจ่มจัน (2549) ที่พบว่า ผู้ที่จะเปิดรับสื่อใดก็คือผู้ที่มีความพึงพอใจต่อสื่อ นั้น และ/หรือ ผู้ที่สามารถนำข้อมูลข่าวสารจากสื่อ นั้น ไปใช้ประโยชน์ได้เป็นส่วนใหญ่

2. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 M คือ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 บุคลากร (Man)

ปัจจัยบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ยังสามารถแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากการจัดอัตรากำลังและการกำหนดคุณลักษณะบุคลากร เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ซึ่งเป็นระบบการจัดองค์การในระบบราชการ ที่เป็นการจัดโดยไม่ได้เอาแผนงาน โครงการหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นตัวตั้ง แต่เป็นการจัดกรอบอัตรา

บุคลากรเป็นตัวตั้ง แล้วมอบหมายงานตามแผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการ หรือแผนงบประมาณแล้วแต่กรณี ซึ่งไม่สอดคล้องกัน ดังได้กล่าวอย่างละเอียดไว้ส่วนหนึ่งแล้วในหัวข้อ 1.2 การจัดองค์การ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามลักษณะการบริหารจัดการที่ดี และการบริหารจัดการหลายอย่างไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้สำหรับการขอเพิ่มอัตรากำลังและการปรับคุณลักษณะบุคลากรก็เป็นไปด้วยความยากลำบากและล่าช้า เนื่องจากติดขัดกับระบบราชการ ประกอบกับไม่สามารถดำเนินการเองได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานบังคับบัญชา ระดับสูงคือกรมประชาสัมพันธ์ ที่ยังมีงานอื่นและองค์การอื่นที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ส่วนการพัฒนาบุคลากร แม้จะมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ เพราะปริมาณงานที่มีจำนวนมาก จนไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจำนวนครั้งละมากๆ ได้ นอกจากนั้น บุคลากรประเภทลูกจ้างส่วนใหญ่ ไม่สามารถพัฒนาได้ เนื่องจากขาดคุณสมบัติที่กำหนดโดยหน่วยงานจัดการศึกษาอบรม และบางรายการต้องสงวนไว้สำหรับข้าราชการ เนื่องจากลูกจ้างไม่ใช่บุคลากรหลัก และพร้อมที่จะออกไปทำงานที่อื่นได้ทุกเมื่อหากได้รับเงื่อนไขที่ดีกว่า โดยเฉพาะหากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีของลาสเวลล์ได้

2.2 งบประมาณ (Money)

ปัจจัยงบประมาณ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณน้อย ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสื่อและการจัดการองค์การ การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและทันสมัย รวมทั้งเป็นค่าใช้จ่ายในการประดิษฐ์คิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้ผลผลิตคือข่าวและรายการไม่มีคุณภาพดีเพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปถึงความนิยมของผู้ชมที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณญา เกตุแก้ว (อ้างแล้ว) ซึ่งพบว่าปัจจัยภายในมีผลมากกว่าปัจจัยภายนอก ในการบริหารข่าวภาคค่ำของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11 ตามลำดับความสำคัญได้แก่นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของความเป็นสถานีวิทยุโทรทัศนของรัฐ อำนาจการตัดสินใจนำเสนอซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลคือผู้บริหาร ด้านงบประมาณ ด้านกฎระเบียบขั้นตอนของทางราชการ เทคโนโลยี และความเป็นมืออาชีพ

2.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material)

วัสดุอุปกรณ์ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมากมีสภาพเก่า ส้าหลังไม่ทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ บางรายการยังชำรุดและไม่สามารถซ่อมแซมหรือจัดหาทดแทนได้ นอกจากนั้น การจัดการวัสดุอุปกรณ์ในระบบราชการ ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสื่อ เนื่องจากการที่เครื่องส่งเสีย ไม่สามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรืออะไหล่มา

ทดแทนได้อย่างทันท่วงที ทำให้ต้องหยุดการออกอากาศเป็นเวลานาน การติดตามชมของประชาชนไม่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชาชนขาดความนิยม

2.4 การบริหารจัดการ (Management)

การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด เพราะหากมีปัจจัยด้านอื่นครบถ้วน แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดี ก็ไม่อาจนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ในทางตรงกันข้าม แม้จะขาดแคลนหรือมีปัจจัยไม่ตรงตามลักษณะของงาน แต่หากสามารถบริหารจัดการได้ดี ก็สามารถนำพาให้ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การได้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการคน ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด และมีความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและความเสมอภาคเป็นมาตรฐานแก่บุคลากร รวมทั้งการดูแลไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ ที่ไม่ได้มุ่งให้ความสำคัญกับองค์การ แต่กลับให้ความสำคัญกับตัวบุคคล การบริหารองค์การจึงไม่มีความก้าวหน้า เพราะถูกผูกโยงไว้กับตัวบุคคล ซึ่งแต่ละคนก็ย่อมมีความคิดและแนวทางที่แตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณญา เกตุแก้ว (อ้างแล้ว) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นการมุ่งความสำคัญที่บุคคล การบริหารจัดการจึงขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นผู้ชี้แนะทางความคิด ส่งผลให้กิจกรรมองค์การเป็นแบบคงที่ เป็นการทำงานในระบบราชการ ให้ความสำคัญกับลำดับชั้น ความอาวุโส

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้ยกนำเสนอโดยละเอียดแล้วในข้อ 1 เรื่อง กระบวนการบริหารจัดการ

3. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบาย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านคู่แข่ง และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบาย

กฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาทุกระดับจนถึงนโยบายของรัฐบาล มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัด

เชียงใหม่ เนื่องจากกฎหมาย กฎ ระเบียบ มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านการควบคุมและการคุ้มครองเนื่องจากมีความเป็นสื่อ ในด้านการควบคุมนั้นส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานในระบบราชการ จึงไม่มีปัญหาหรือข้อขัดข้องกับการที่ถูกควบคุมโดยกฎหมาย ซึ่งทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ในส่วนของการคุ้มครองทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านสื่อ แม้จะเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของราชการ สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์โดยสุจริตในฐานะสื่อได้อย่างเต็มที่ภายใต้สิทธิที่กระทำได้ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายภายในองค์กรส่วนใหญ่จะยินยอมที่จะปฏิบัติตามตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการเลือกที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไปเสี่ยงต่อความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือรัฐบาล ทุกคนจึงยอมที่จะทำงานตามกรอบแบบเดิมๆ ด้วยความสมัครใจโดยไม่คิดที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ที่อาจเป็นที่ไม่พอใจของผู้บังคับบัญชา ทุกคนจึงทำงานด้วยความระมัดระวัง ทำการตรวจสอบตัวเองก่อนที่จะถูกผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ จนกลายเป็นวัฒนธรรมมององค์กรที่แม้จะมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็ไม่พร้อมที่จะเริ่มต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมาภิบาล เกตุแก้ว (อ้างแล้ว) ที่พบว่า การบริหารงานในระบบราชการ และมีนโยบายเป็นตัวกำหนดทิศทาง ทำให้คิดอยู่ในกรอบ หรือหากคิดนอกกรอบก็จะถูกระบบตรวจสอบจนกลายเป็นความเคยชิน ท้ายที่สุดก็จะมีการตรวจสอบตัวเอง กล้าคิดแต่ไม่กล้าทำ

นอกจากนั้น ในฐานะของสื่อมวลชนที่ได้รับการคุ้มครองจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นับตั้งแต่ฉบับปี พ.ศ. 2540 จนถึงฉบับที่มีผลบังคับอยู่ในปัจจุบันคือ พ.ศ.2550 ยังได้สร้างความกดดันให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากประชาชนได้ตั้งความหวังไว้มาก โดยเฉพาะประเด็นการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการเฝ้าระวังสังคม ที่ต่างก็หวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของสื่อมวลชนที่คอยติดตามตรวจสอบองค์กรและหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธา นุราชักษ์ (อ้างแล้ว) ที่พบว่า ผลจากรัฐธรรมนูญทั้งสองฉบับ ทำให้สังคมเริ่มตั้งคำถามและคาดหวังการเปลี่ยนแปลงระบบสื่อกระจายเสียงให้หลุดพ้นจากการครอบงำผูกขาดจากรัฐ และมุ่งดำเนินงานเพื่อประโยชน์สาธารณะอีกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของโทรทัศน์ท้องถิ่นหรือโทรทัศน์ส่วนภูมิภาคที่ถือว่าเป็นสื่อที่ความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากกว่าโทรทัศน์ระดับชาติ ทั้งในแง่กายภาพและเนื้อหารายการ ที่น่าจะเป็นสื่อมวลชนหนึ่งที่สามารถเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้าถึงและมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารเพื่อบรรลุตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญดังกล่าวได้มากที่สุด โดยเฉพาะช่วงหลังปี 2535 เป็นต้นมา การตื่นตัวของภาคประชาชน ภาคประชาสังคม รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กระมลสิทธิ ในสื่อมวลชนและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ล้วนแต่เป็นปัจจัยเอื้อต่อประชาชนท้องถิ่นในการเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการสื่อกระจายเสียงทั้งวิทยุและโทรทัศน์

3.2 ด้านการเมือง

เนื่องจากสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานคือนายกรัฐมนตรี ที่กำกับดูแล ให้นโยบายและสั่งการ ผ่านทางรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งทุกคนเป็นนักการเมือง สังกัดพรรคการเมือง หน่วยงานราชการทั้งหลาย จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเมืองทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

สำหรับปัจจัยการเมืองมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากการเมืองจะเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงาน รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณแก่องค์กร ซึ่งหากฝ่ายการเมืองมีความเข้าใจ สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางที่เอื้อต่อการปฏิบัติ การดำเนินงานก็จะมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ แต่หากเกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง นโยบายก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง นอกจากนั้น ฝ่ายการเมืองยังมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทำให้ระดับปฏิบัติเกิดความไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานและเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอว่าจะเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายการเมืองหรือไม่ รูปแบบและเนื้อหาที่จะนำเสนอจึงคำนึงถึงความพอใจของกลุ่มการเมืองที่อยู่ในอำนาจ มากกว่าความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้กลุ่มการเมืองที่ขาดคุณธรรม จริยธรรม มุ่งหวังผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องเป็นสำคัญ ก็จะมากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร รวมถึงสถานีในภูมิภาคทั้งหมด เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้มากที่สุดโดยไม่สนใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติ รวมถึงเสียงทัดทาน วิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชน

เมื่อฝ่ายการเมืองมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชา กำหนดนโยบายและสั่งการมายังหน่วยงานระดับกรมในลักษณะใด หน่วยงานระดับปฏิบัติส่วนมากก็จะยินยอมปฏิบัติตาม โดยไม่อยากจะขัดแย้ง เพราะบางครั้งเนื้อหาสาระที่นำเสนอหากไม่ตรงตามความต้องการของฝ่ายการเมือง หรือส่งผลกระทบต่อกลุ่มการเมือง ก็อาจจะเกิดปัญหาต่อผู้นำเสนอรวมไปถึงผู้บังคับบัญชาได้ นอกจากนั้น กลุ่มการเมืองบางกลุ่มที่ต้องการผลประโยชน์ ยังได้เข้ามาผลิตรายการเสียเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการตามความต้องการของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงหลักวิชาการและวิชาชีพ ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดแผนปฏิบัติการ เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กร ทั้งยังส่งผลต่อเนื่องไปถึงกลุ่มผู้ชมเป้าหมาย ที่ติดตามรายการประจำเกิดความ

เพื่อหน่าย ความนิยมในรายการตกต่ำ ผู้อุปถัมภ์หรือผู้สนับสนุนรายการไม่อยากจะสนับสนุนอีกต่อไปเพราะไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่เสียไป

นอกจากนั้น ด้านความพยายามที่จะให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงสถานีภูมิภาคอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน มีความเป็นสถานีท้องถิ่นโดยคนท้องถิ่น เพื่อคนท้องถิ่น อันเป็นความหวังและความฝันของประชาชนในพื้นที่ ก็มีความเป็นไปได้น้อย โดยมีปัจจัยด้านการเมืองเป็นอุปสรรคขัดขวางสำคัญ เนื่องจากรัฐบาลยังมีความต้องการสื่อโทรทัศน์เพื่อเป็นกระบอกเสียง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธา บุรารักษ์ (อ้างแล้ว) ที่พบว่า ปัจจัยทางการเมืองมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อสถานี ในแง่ที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการการดำรงอยู่ และการเป็นโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นมากกว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ และยังคงอิทธิพลที่ยังส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (2550) ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจนั้นมักเป็นไปตามอำนาจทางการเมือง และมีผลกระทบต่อสถานีโทรทัศน์ส่วนภูมิภาค ในระยะของการดำเนินงานหลังพ้นจากช่วงจัดตั้งสถานี โดยเฉพาะการขยายพื้นที่การให้บริการที่ครอบคลุม การสูญเสียความนิยมและศรัทธาจากผู้ชมท้องถิ่นจากความล่าช้าและล่าสมัยของการเปลี่ยนเทคโนโลยีโทรทัศน์ ที่ล้วนเกิดมาจากการตัดสินใจเลือกและกำหนดของผู้มีอำนาจทางการเมือง

3.3 ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะหากเศรษฐกิจโดยรวมระดับโลกเกิดปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อมายังเศรษฐกิจของประเทศ และปัญหาเศรษฐกิจของประเทศก็ส่งผลกระทบต่อรัฐบาล ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลมาสนับสนุนหน่วยงาน ในขณะที่ทางภาคเอกชนที่ให้การสนับสนุน ทั้งการร่วมผลิต เช่าเวลา หรือการเป็นผู้อุปถัมภ์รายการ ล้วนต้องมีความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจทั้งสิ้น หากเศรษฐกิจดี ภาคเอกชนมีรายได้ ก็ย่อมมีกำลังพอที่จะใช้จ่ายในการเช่าเวลา หรืออุปถัมภ์รายการ แต่หากเศรษฐกิจไม่ดี ภาคเอกชนก็จะขาดสภาพคล่องทางการเงิน และไม่มีความสามารถที่จะใช้จ่ายสำหรับการเช่าเวลาหรือสนับสนุนรายการ

3.4 ด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมทั้งในฐานะหน่วยงานราชการและสื่อมวลชน สำหรับในแง่ของสื่อ นั้น สังคมส่วนใหญ่จะตั้งความหวังไว้สูงเนื่องจากมองว่าเป็นสื่อของรัฐที่ต้องมีมาตรฐานสูง แต่หากไม่เป็นไปตามที่หวังก็จะมีการกดดันในลักษณะต่างๆ ในขณะที่สังคมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เข้าสู่ระบบโลกาภิวัตน์ที่เปิดรับเอาข้อมูล

ข่าวสารมาจากสื่อระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ ทำให้ประชาชนบางคนเกิดการลืมตัว ลืมรากเหง้าพื้นฐานของตนเอง มีการนำเอาความคิด ความเชื่อหรือปัจจัยต่างๆ ที่ได้รับมาเป็นมาตรฐานชี้วัดการดำเนินงานในพื้นที่โดยไม่คำนึงถึงเงื่อนไขบริบทที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทุกสรรพสิ่งในสังคมล้วนสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกัน ไม่มีส่วนใดส่วนหนึ่งจะดีหรือเลวไปกว่ากันได้มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (อ้างแล้ว) ที่พบว่า เนื้อหาและวิธีการนำเสนอของสื่อมวลชนเป็นอิทธิพลจากการกล่อมเกลาสังคมและทัศนคติของคนทำงานในสื่อ (Media Worker) รวมถึงการปฏิบัติงานประจำวันในสื่อที่คนทำงานสื่อสังกัด ในทางกลับกัน สื่อมวลชนย่อมได้รับอิทธิพลจากภายนอกเข้ามากระทำจากปัจจัยวงกว้างมาสู่ปัจจัยในระดับที่แคบลง เช่น จากการกระแสโลกาภิวัตน์มาสู่สังคม จากสังคมมาสู่อุตสาหกรรมสื่อ จากอุตสาหกรรมสื่อมาสู่บริษัทหรือองค์กรสื่อสารมวลชน และจากองค์กรสื่อสารมวลชนมาสู่นักการสื่อสาร ดังนั้นองค์กรสื่อสารมวลชนกับกระแสสังคมจึงมีปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกันโดยตลอด

3.5 ด้านด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะทำให้สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย รวมทั้งไม่มีข้อจำกัดทั้งด้านเวลาและสถานที่ ทำให้เกิดแรงกดดันต่อหน่วยงาน เพราะหากสามารถทำผลงานได้ดีก็จะได้รับความนิยมและความเชื่อถือจากประชาชน แต่หากไม่สามารถทำได้ก็จะทำให้เสื่อมความนิยม ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังส่งผลให้เกิดคู่แข่งมากขึ้น ทำให้ต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจและผลงานเพื่อไม่ให้ล้าหลังและเสื่อมความนิยม

3.6 ด้านคู่แข่ง

ปัจจัยคู่แข่ง มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากคู่แข่งจะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งผู้ชมและผู้อุปถัมภ์รายการ แม้ตามสภาพแล้วจะไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงเพราะมีความแตกต่างกันหลายด้าน โดยเฉพาะ ความเป็นสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นที่แม้จะไม่ใช่อย่างเต็มตัว แต่ในสายตาประชาชนในพื้นที่ก็ยังถือว่าเป็นของท้องถิ่น ที่ยังมีความรัก ความหวงแหน แสดงความเป็นเจ้าของและพร้อมที่จะปกป้องคุ้มครอง นับเป็นจุดสำคัญที่จะช่วยให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธา นุราลักษณ์ (อ้างแล้ว) ที่พบว่าในระยะหลังนี้ ความเข้าใจและการตระหนักรู้เกี่ยวกับโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างมาก มีการต่อรองเพื่อโทรทัศน์ท้องถิ่นจากกลุ่มคนท้องถิ่นบางกลุ่ม ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ในระดับท้องถิ่น การพัฒนาสถานีโทรทัศน์ในระดับพื้นที่ให้เป็นโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่น จะเกิดขึ้นได้จาก

ปัจจัยทางการเมืองที่มาจากภาคประชาชน ในการเข้าไปต่อรองกับปัจจัยทางการเมืองของผู้ปกครอง การเรียกร้องและตระหนักถึงความสำคัญของโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่นของคนท้องถิ่น คือ ปัจจัยสำคัญต่อเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโทรทัศน์เพื่อท้องถิ่น แสดงถึงความสนใจ การแสดงความเป็นเจ้าของ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสถานีโทรทัศน์ในพื้นที่ในประชาชนมีมากขึ้น

3.7 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นสถานีโทรทัศน์ของรัฐ ย่อมมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากและมาจากหลายกลุ่ม ยิ่งทำให้ความต้องการมีหลากหลายแตกต่างกันไป โดยเฉพาะประชาชนที่เป็นส่วนสำคัญสำหรับปฏิริยาสะท้อนกลับ (Feed Back) ที่หน่วยงานจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพนม จอมอินตา (พนม จอมอินตา, 2549) ที่พบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จังหวัดลำปาง ซึ่งถือว่าเป็นสื่ออีกชนิดหนึ่ง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรา นูรารักษ์ (อ้างแล้ว) ที่พบว่าคนท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีความคาดหวังต่อสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นเป็นอย่างมาก คุณลักษณะตามที่คนท้องถิ่นคาดหวัง (2550) คือการเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ยึดหลักการให้ประชาชนเข้าถึงได้ทุกกลุ่ม มีลักษณะการดำเนินงานที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม ความเป็นอิสระจากรัฐและทุนอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงาน ที่บริหารจัดการร่วมกันระหว่างรัฐและประชาชน และเป็นสถานีโทรทัศน์ที่นำเสนอรายการและภาษาที่เป็นของท้องถิ่น ด้วยเนื้อหาเน้นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสนใจของท้องถิ่นโดยประชาชน และหน่วยงานในท้องถิ่นมีหน้าที่ร่วมในการพัฒนา ส่วนบทบาทหน้าที่ที่ประชาชนคาดหวังนอกจากบทบาทหน้าที่พื้นฐานแล้วยังพบบทบาทหน้าที่ที่มากกว่าการเป็นเพียงสื่อโทรทัศน์ที่มีความหลากหลาย ที่บางหน้าที่ขัดกับหน้าที่การเป็นสื่อของรัฐ เช่น การเป็นตัวแทนประชาชนติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานในท้องถิ่น การกระตุ้นให้คนท้องถิ่นรักและตระหนักถึงความสำคัญของท้องถิ่น เป็นที่พึ่งให้กับท้องถิ่นในภาวะวิกฤต และการเป็นกาวเชื่อมโยงคนท้องถิ่น

ข้อค้นพบจากการวิจัย

1. กระบวนการบริหารจัดการมีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากปัจจัยหลายอย่างไม่เอื้ออำนวยและไม่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรสื่อ ทั้งด้านบุคลากร

งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ผนึกกับแรงเสียดทานรอบด้าน และมีบุคลิกเด่นในด้านการประสานประโยชน์ทุกฝ่าย จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองได้

2. ด้วยเหตุปัจจัยหลายประการ ทำให้สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นไปในเชิงรับคือแก้ปัญหามากกว่าการคิดสร้างสรรค์

3. ผู้นำทุกระดับทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานบังคับบัญชาซึ่งขาดภาวะผู้นำที่แท้จริง บางครั้งถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปจนไม่สามารถแสดงภาวะผู้นำได้

4. ในขณะที่สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานสื่อ เป็นหน่วยงานด้านการสื่อสาร แต่กลับขาดการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพทุกระดับ รวมทั้งการสื่อสารภายนอกองค์กร

5. การทำหน้าที่สื่อมวลชนแม้จะไม่เต็มตามหลักการทางทฤษฎี แต่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจถึงสถานะและแนวทางการนำเสนอ

6. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มากที่สุดคือด้านการเมือง เนื่องจากฝ่ายการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชา ย่อมมีสิทธิ์ที่จะกำหนดนโยบายหรือสั่งการให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการได้ โดยเฉพาะหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปที่มีปัจจัยการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่า บางครั้งฝ่ายข้าราชการประจำบางคนกลับเป็นฝ่ายเข้าไปดึงเอาการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องเสียเอง เพื่อต้องการให้เอื้อผลประโยชน์สำหรับตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์ประกอบหลายอย่างไม่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ องค์กรด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านบุคลากร เนื่องจากไม่มีความสมดุลทั้งด้านปริมาณ คุณลักษณะและคุณภาพ จึงควรมีการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบายและคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปรับทัศนคติให้พ้นจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ แล้วกระจายงานและความรับผิดชอบให้ทั่วถึง เร่งรัดผู้ที่ยังด้อยคุณภาพและปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ให้เพิ่มศักยภาพ

ตนเองขึ้นจนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยอาจจะต้องใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม

1.2 ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เริ่มจากจุดเล็กๆ เป็นโครงการนำร่อง เมื่อเห็นว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว จึงเริ่มผลักดันโครงการที่ใหญ่ขึ้นเมื่อองค์การมีความพร้อม ทั้งนี้ต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามข้อ 1.1 เสียก่อน

1.3 ผู้บริหารทุกระดับต้องแสดงภาวะผู้นำให้ชัดเจน มีการจูงใจ มีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งจะรับผิดชอบหากเกิดปัญหา เพื่อสร้างแบบอย่างผู้นำที่ดี และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่า จะไม่ถูกทอดทิ้งให้โคดเคี้ยวกรณีเกิดปัญหา โดยเฉพาะต้องพร้อมที่จะยื่นหัตถ์หากได้รับแรงกดดันจากหน่วยงานบังคับบัญชาหรือฝ่ายการเมือง

1.4 ควรจัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรทุกระดับให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากการสื่อสารนอกจากเพื่อการสั่งการและติดตามการปฏิบัติงานอย่างได้ผลแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน นำไปสู่การบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ควรเพิ่มการจัดการสื่อสารภายนอกองค์กรให้มากขึ้น โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อม และมีความตั้งใจ ทำหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป นอกจากนั้น ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ได้อีกทางหนึ่ง

1.6 จัดตั้งองค์การเป็นสถานีวิจัยโทรทัศนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีความรู้สึกรัก ห่วงเห่น และเป็นเจ้าของ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการประจำสถานี จากนักวิชาการ นักวิชาชีพและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นขึ้นมาดูแล เปิดโอกาสให้องค์กรท้องถิ่นทุกภาคส่วน ทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการวางแผนทุกระดับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไป ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การตั้งแฟนคลับหรือกลุ่มสมัชชาผู้ชม แล้วจัดกิจกรรมรวมกลุ่มเพื่อการมีส่วนร่วมอย่างรอบด้าน เพื่อเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเป็นปึกแผ่นของท้องถิ่น ซึ่งจะสามารถลดความกดดันจากผู้บังคับบัญชาและภาคการเมืองลงได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับกาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและคาดหวังของประชาชนในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ต่อสถานีวิจัยโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชน ในพื้นที่อีก 7 จังหวัด นอกเหนือจากเชียงใหม่ ซึ่งมีส่วนร่วมในการดำเนินงานค่อนข้างน้อย

3. ควรมีการศึกษาวิจัยความเป็นสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่น ว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จะได้รับการสนับสนุนและความนิยมมากน้อยเพียงใด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข หากมีการผลักดันให้จัดตั้งเป็นสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่น

บรรณานุกรม

กัลยาณี อากอต์ (2549) “การจัดการการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ในด้านกิจการการสื่อสาร” ในเอกสาร
การสอนชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการการสื่อสาร หน่วยที่ 11 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์

จักร ดิงศักดิ์. (2549) การจัดการยุคใหม่ กลยุทธ์การบริหารผลการดำเนินงาน.กรุงเทพมหานคร :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท

จันทนา ทองประยูร (2548) “ทฤษฎีการสื่อสารกลุ่มเล็กและการสื่อสารสาธารณะ” ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาปรัชญานิติศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 8 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์

ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551) คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ.กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน

ศุภมา มหาสุชานนท์. (2545) หลักการจัดการ หลักการบริหาร.กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540) พฤติกรรมองค์กร.กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช

รงทอง จันทราสุ และ สุภาภรณ์ ศรีดี (2549) “กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสาร” ใน
เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการการสื่อสาร หน่วยที่ 3 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์

บุษบา สุธีธร (2548) “ทฤษฎีการสื่อสารภายในบุคคลและระหว่างบุคคล” ใน เอกสารการสอนชุด
วิชาปรัชญานิติศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์

- พีระ จิร โสภณ (2548) “ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาปรัชญา นิเทศศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาราชสาขาวิชานิเทศศาสตร์
- รศชงพร โกมลเสวิน (2548) “ทฤษฎีการสื่อสารองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาปรัชญา นิเทศศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- สุภาภรณ์ ศรีดี (2551) กฎหมายสื่อมวลชน.กรุงเทพมหานคร : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์
- สุรัตน์ เมธิกุล (2549) “เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีผลต่อการจัดการสื่อสาร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการสื่อสาร* หน่วยที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- เสน่ห์ ขี้โต (2549) “การจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้านการสื่อสาร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีการจัดการสื่อสาร* หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris *เอาชนะด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์*. แปลจาก *Competing on Analytics* โดย รุ่งธรรม สุขสวัสดิ์ (2550) กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- โกศล สงเนียม (2546) “การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี : สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท.” วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ณพวรรต พิมพ์พัฒนา (2551) “ความชอบของประชาชนที่มีต่อรายการของสถานีโทรทัศน์ทีวีไทยทีวีสาธารณะ (TPBS)” วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พนม จอมอินตา (2549) “การบริหารจัดการธุรกิจหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง”
 นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภัทรา บุรารักษ์ (2550) “โทรทัศน์ส่วนภูมิภาค : การกำเนิด การดำรงอยู่และการพัฒนา”
 นิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศศิวิมล แจ่มจัน (2549) “การเปิดรับ ความพึงพอใจ และการใช้ประโยชน์ รายการ “คนค้นคน”
 ของผู้ชมรายการในเขตกรุงเทพมหานคร” นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต
 สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แสงทอง อนันตภักดิ์ (2548) “บทบาท หน้าที่ วิถีชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น” นิเทศศาสตร์
 มหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อรัญญา เกตุแก้ว (2547) “การบริหารข่าวภาคค่ำ ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย
 ช่อง 11” วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)
 คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อังคณา วัฒนมงคลศิลป์ (2545) “การนำเสนอข่าวแบบแยกส่วนภูมิภาค กรณีศึกษาไอทีวี”
 วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)
 คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กระบวนการบริหาร มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก
<http://www.michita.com/space/th/columnsth/leadership-developmentth?start=3>
 (วันที่ค้นข้อมูล 7 พฤษภาคม 2552)

การจูงใจในการทำงาน วินัย เพชรช่วย [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก
<http://www.geocities.com/vinaip/knowledge> (วันที่ค้นข้อมูล 31 กรกฎาคม 2552)

การบริหารงานสื่อสารมวลชน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก
<http://www.surapongse.com> (วันที่ค้นข้อมูล 21 กรกฎาคม 2552)

การบริหารจัดการแนวใหม่ อภินันท์ จันตะนี [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

aphinant.aru.ac.th/wp-content (วันที่ค้นข้อมูล 7 พฤษภาคม 2552)

การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://school.obec.go.th/khodonkhan/data/index5.htm>

(วันที่ค้นข้อมูล 30 มิถุนายน 2552)

ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงงาน (องค์กร) ชนิตพล [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.tpa.or.th/writer> (วันที่ค้นข้อมูล 31 กรกฎาคม 2552)

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ อุดม ทุมโฆสิต [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

www.geocities.com/mpa16_nida/610Udom35.doc

(วันที่ค้นข้อมูล 15 มิถุนายน 2552)

บริหารด้วยทฤษฎี X, Y, Z สมบัติ นพรัก [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://gotoknow.org/blog/sombatn-ednuqakm/99135>

(วันที่ค้นข้อมูล 30 มิถุนายน 2552)

บริหารผลงานให้ดี ไม่ใช่เรื่องยาก (ตอนที่ 1) สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/65/HR_2.pdf

(วันที่ค้นข้อมูล 15 มิถุนายน 2552)

หลักการจัดการ วิไล อุกาพรหม [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.kr.ac.th/wai/show.php?id=370> (วันที่ค้นข้อมูล 7 พฤษภาคม 2552)

หลักเบื้องต้นในการบริหารและทฤษฎีทางการบริหาร ชยพร แอคะรัตน์ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.geocities.com/university2u/manager1.html>

(วันที่ค้นข้อมูล 30 มิถุนายน 2552)

Maslow's hierarchy of needs [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://en.wikipedia.org>

(วันที่ค้นข้อมูล 31 กรกฎาคม 2552)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

ชื่อการศึกษาวิจัย

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานีวิจัยโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัด
เชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล..... เพศ..... อายุ.....ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ตำแหน่งในองค์กร.....

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน.....

ตำแหน่งที่เคยปฏิบัติก่อนดำรงตำแหน่งนี้.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร

1 ด้านการวางแผน

- พันธกิจ
- วัตถุประสงค์
- แผนกลยุทธ์ แผนกลวิธี แผนปฏิบัติการ

2 ด้านการจัดองค์กร

- การออกแบบโครงสร้าง
- การจัดบุคลากร
- การจัดทรัพยากร

3 ด้านการนำ

- การจูงใจ
- ภาวะผู้นำ
- การสื่อสาร
- การบริหารกลุ่ม

4 ด้านการควบคุม

- การติดตามความก้าวหน้าของงาน
- การแก้ไขปรับปรุงตามสถานการณ์

5 ด้านการทำหน้าที่ของสื่อมวลชน

- การสอดคล้องดูแลเฟียร์ระวังกับสังคม
- การประสานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีในสังคม
- การสืบสานวัฒนธรรม ทั้งทางขวางและทางลึก
- การเสนอความบันเทิงเพื่อจรรโลงใจให้กับสังคม
- ด้านการรณรงค์ให้เกิดความเคลื่อนไหวและประดิษฐ์คิดค้น

ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ

1 ด้านบุคลากร

- ปริมาณบุคลากร
- คุณภาพบุคลากร

2 ด้านงบประมาณ

3 ด้านวัสดุอุปกรณ์

4 ด้านการจัดการ

5 ด้านการสื่อสารองค์กร

ตอนที่ 4 ข้อมูลด้านปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ

1 ด้านการเมือง

2 ด้านเศรษฐกิจ

3 ด้านสังคม

4 ด้านเทคโนโลยี

5 ด้านคู่แข่ง

6 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาคผนวก ข
ผังรายการ สทท.เชียงใหม่
เดือน กรกฎาคม 2552

ผังรายการ ตาราง เชิงใหม่ ประจำเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2552
 ช่วงเวลาท้องถิ่น เวลา 08.00-09.00 น. เวลา 15.00-17.00 น. (จันทร์-ศุกร์) , (เสาร์-อาทิตย์) เวลา 17.30-18.00 น.

เวลา / วัน	ผู้ชม	อังกอร์	บุษ	พุดทิพย์	สุรินทร์	เสาร์	อาทิตย์
08.00-08.55 น.	6,13,20,27	7,14,21,28	1,8,15,22,29	2,9,16,23,30	3,10,17,24,31	4,11,18,25	5,12,19,26
ของเมืองเหนือ (ตล) (น)							
08.55-09.00 น.	ชม.โกลด์วิง อวท. (ช) เสาร์ที่ 13,21 ก.ค. 55	ชม. รื่นหลั่ง รพท. 6 ก.ค. 7 ก.ค. วันออกนอกบูช, 8 ก.ค. วันกักรรชช					
ชม. นวนคร สบต. โทท ทัต							
15.00-15.30 น. (30 นาที)	รอบภูมิภาค (น) กีฬา ตาราง เชิงใหม่ วันที่ ...9...23.....กรกฎาคม 2552						
15.30-15.33 น.	ช่วงต้น 3 นาที						
15.33-16.00 น. (25 นาที)	V-Society ... (ช)	1. ขงจื๊อ... (ช) 2. ... (ช) 3. ... (ช) 4. ... (ช)	1.3. ... (ช) 2.4. ... (ช) 5. ... (ช)	1. ... (ช) 3. ... (ช) 2.4 ... (ช) 5. ... (ช)	1. ... (ช) 3. ... (ช) 2.4 ... (ช) 5. ... (ช)	รับสัญญาณ สถานี. กทม.	
16.00-16.25 น. (25 นาที)	1.5. ... (ช) 2. ... (ช)	1.3. ... (ช) 2. ... (ช) 4. ... (ช)	1.2. ... (ช) 3. ... (ช) 4. ... (ช) 5. ... (ช)	1. ... (ช) 3. ... (ช) 2.4 ... (ช) 5. ... (ช)	1. ... (ช) 3. ... (ช) 2.4 ... (ช) 5. ... (ช)	รับสัญญาณ สถานี. กทม.	
16.30-17.00 น.	ข่าวท้องถิ่นภาคเหนือ (จันทร์-ศุกร์)						
17.00 น.	รับสัญญาณสถานี. กทม.						
17.30-18.00 น. (30 นาที)	รับสัญญาณสถานี. กทม.						
						ข่าวท้องถิ่นภาคเหนือ (เสาร์-อาทิตย์)	

หมายเหตุ ***-สถานีเชิงใหม่ (ลิดอง) (ต) -สถานีสนามกีฬา (ต) -รายการวันศุกร์ (ช) -ไม่ใช้ขบวน (ช) -โครงการ (ต)
 ***-วันหยุดราชการ 6 ก.ค. 7 ก.ค. วันออกนอกบูช, 8 ก.ค. วันกักรรชช เวลาท้องถิ่น ชม.เมืองเหนือ, รายการ-ข่าว เวลา 16.00-17.00 น.

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	จำลองเอก พยงค์ ยศสุพรหม
วัน เดือน ปี	12 พฤษภาคม 2498
สถานที่เกิด	อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2531
สถานที่ทำงาน	สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
ตำแหน่ง	นักสื่อสารมวลชน ชำนาญการ