

การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค

Digital Transformation และ COVID-19

The Modulation of Thai Public Broadcasting Service in the Era of

Digital Transformation and COVID-19



การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค  
Digital Transformation และ COVID-19

The Modulation of Thai Public Broadcasting Service in the Era of  
Digital Transformation and COVID-19



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจบันเทิงและการผลิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

เรื่อง การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค  
Digital Transformation และ COVID-19

ผู้วิจัย ชนาคร ธนาเกียรติภิญโญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.มนทิรา ธาดาอำนวยชัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมมา สตะเวทิน

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

ดร.ศุภมณฑา สุภานันท์

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ

ธนาคาร ธนาเกียรติภูมิ. ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจบัณฑิต  
และการผลิต, กรกฎาคม 2564, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital  
Transformation และ COVID-19 (122 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ดร. มนทิรา ธาดาอำนวยชัย

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย  
ในยุค Digital Transformation และ COVID-19” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการปรับตัวของสื่อ  
สาธารณะในยุค Digital Transformation และ ศึกษาถึงผลกระทบของสื่อสาธารณะจากสถานการณ์  
การระบาดของ COVID-19 โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก In-depth Interview ผู้บริหารองค์กร 4 ท่าน และการวิจัยเชิงเอกสาร  
Documentary Research จากเอกสารรายงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ร่วมกับเอกสารอื่น ๆ  
ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการกระจายเสียงของสถานี

ผลการวิจัย พบว่า กรรมการนโยบาย และผู้บริหาร เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวเมื่อเกิด  
Digital Disruption แม้องค์กรจะมีงบประมาณบำรุงจากภาษีสรรพสามิตสุราและยาสูบ ปีละ 2,000  
ล้านบาทอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานและแนวคิดของสื่อ  
สาธารณะ โดยมี พ.ร.บ.ควบคุมอยู่ ซึ่งถูกกำหนดไว้ว่าต้องให้บริการประชาชนในช่องทางที่หลากหลาย  
ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยผลการวิจัยแบ่งกลยุทธ์ในการปรับตัวออกเป็น 3 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้าน  
นโยบาย กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ด้านเนื้อหา ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
โรค COVID-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2563 เป็นตัวเร่งให้ Digital Transformation เกิดเร็วขึ้นกว่าเดิม  
ด้านช่องทางออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องปรับตัวใช้  
เทคโนโลยีในการทำงาน และต้องมีทักษะที่หลากหลายรับกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต  
โดยเฉพาะ Mindset ของบุคลากรที่ต้องคิดในแบบ Digital First แม้องค์กรพยายามปรับตัวแต่ยังเห็น  
ความไม่ชัดเจนในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะในต่างประเทศเห็นการเปลี่ยนแปลงนี้ และ  
เตรียมก้าวกระโดดไปสู่สื่อสาธารณะแห่งอนาคตหลังจากผ่านพ้นสถานการณ์ COVID-19 แล้ว และสิ่ง  
เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดอนาคตคุณค่าการมีอยู่ของสื่อสาธารณะในประเทศไทย

คำสำคัญ: ไทยพีบีเอส, สื่อสาธารณะ, สื่อมวลชน, โควิด-19, การปฏิวัติดิจิทัล

Thanakiatpinyo, T. M.A. (Communication Arts in Entertainment Management and Production), July 2021, Graduate School, Bangkok University.

The Modulation of Thai Public Broadcasting Service in the Era of Digital Transformation and COVID-19 (122 pp.)

Thesis Advisor : Montira Tadaamnuaychai, Ph.D.

#### ABSTRACT

The objectives of this research on “The Modulation of Thai Public Broadcasting Service in the Era of Digital Transformation and COVID-19” were to study how a public service broadcaster adapted itself for digital transformation and to examine the effects of the COVID-19 pandemic on practices of the public service broadcaster. The study employed the qualitative research methods by conducting in-depth interviews with the four key informants who were the Thai PBS executives and applying the documentary research from the Thai PBS’ annual reports and other documents related to the topic.

The research found that the members of Thai PBS’ Board of Governors and Executives recognized the importance of adaptation in the age of digital disruption. Despite receiving a budget of THB2 billion a year from sin-tax, the public service broadcaster must, in accordance with the law, provide service in news and content to the public via up-to-date technology and platforms. The research, furthermore, disclosed that the Thai PBS’ adaptation strategies were divided into three main parts; policy, management and content. The COVID-19 outbreak in Thailand in the early 2020 was the big push towards bringing forward the digital transformation deadline. More online platforms and outlets resulted in seeing the Thai PBS staff of all levels having to adapt themselves and adding more skill sets to the scenario. The staff were adjusting their mindsets to become the “Digital First”, yet there remains unclarity on certain practices. This is common for other public service broadcasters around the world as well. This giant leap and readiness of Thai PBS in becoming one of the mainstream media after the ease of the COVID-19 pandemic situation will

determine the value and future existence of Thailand's first and only Public Service Broadcaster.

*Keywords: Thai PBS, Public Media, Mass Media, COVID-19, Digital Transformation*



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ในยุค Digital Transformation และ COVID-19” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากหลายท่านขอขอบพระคุณ ครูปิ๊อบ ดร.มนทิรา ธาดาอำนวยชัย และ ครูส้ม ผศ.ดร.ปฐมา สตะเวทิน อาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน ที่สละเวลา ให้ความรู้ ติดตามตามงาน ให้และแนะนำการเขียนเล่มวิจัยจนสำเร็จลุล่วงในครั้งนี้

นอกจากนี้ ต้องขอขอบคุณความรู้ที่ครูส้ม สอนตั้งแต่วิชา COM101 Introduction to Communication ตอนปริญญาตรี ตั้งแต่ปี 2555 ทำให้ผมตัดสินใจขอเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และครูปิ๊อบ ที่สอนในตอนปริญญาโท และช่วยผลักดันให้จบการศึกษาได้ และขอบคุณครูพงษ์ รศ.ดร.พงษ์ วิเศษสังข์ ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาร่วมให้ในครั้งแรกก่อนเกษียณไป

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดา อัครจันทโชติ คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ดร.ศุภมณฑา สุภานันท์ ที่กรุณามาเป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำในการปรับแก้ งานจนออกมาสมบูรณ์

ขอขอบคุณครูเรน ผศ.ดร.อริชัย อรรคอุดม คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ ที่ให้คำปรึกษา และช่วยผลักดันให้จบการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงพี่นุก สิทธิพงษ์ ประชากุล 34 ที่คอยตาม และติดต่อให้ผมกลับมาทำเล่มต่อจนเสร็จสมบูรณ์ และ ดร.ปณต สุสุวรรณ เบิร์ด พี่แอ๊บ ที่ช่วยผลักดัน รวมถึงผู้บริหารของ Thai PBS ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลามาให้ข้อมูล

ที่สำคัญที่สุด ต้องขอบคุณ ป้า กับแม่ ที่ส่งให้เรียนจนมีวันนี้ ขอขอบคุณภรรยา ที่เป็นแรงบันดาลใจ เรียนปริญญาโทด้วย เพื่อให้ผมเรียนจบไปพร้อมกัน และอีก 2 กำลังใจเล็ก ๆ แต่เป็นพลังใจที่ยิ่งใหญ่ คือ ลูกชายชามิน และโซจู สุนัขตัวแรกของผมที่นั่งเฝ้า นอนเฝ้าตลอดเวลาที่ปรับแก้เล่ม

สุดท้ายขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ที่ทำงานวงการสื่อมวลชนทุกคน (พี่ฟักแพง พี่จูน พี่จิว พี่อุ้ย พี่จี๊บ กระแต จี๊ ต๊ะ ซีโมน พี่กอล์ฟ พี่คิงส์ พี่พลอย ช่อง 7 พี่ตัวนุ้ม ช่อง 7 ฯลฯ) ที่เข้าใจ เป็นห่วง และเป็นกำลังใจจนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ขอขอบคุณทุก ๆ คนไว้ ณ ที่นี้ครับ

ธนาकार ธนาเกียรติภิญโญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	12
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	12
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	12
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
1.6 นิยามศัพท์	13
บทที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 ปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการ	15
2.2 ปัจจัยภายในด้านเทคนิค เทคโนโลยี	19
2.3 ปัจจัยภายในด้านความเป็นมืออาชีพของสื่อมวลชน	21
2.4 ปัจจัยภายนอกด้านเหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป	22
2.5 ปัจจัยภายนอกด้านคู่แข่ง (สำนักข่าว สื่อโฆษณา เจ้าของธุรกิจ สหภาพแรงงาน)	23
2.6 ปัจจัยภายนอกด้านช่องทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชม	25
2.7 ปัจจัยภายนอกด้านการควบคุมทางกฎหมาย การเมือง กลุ่มผู้เห็นต่าง และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ	27
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะ	30
2.9 องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ส.ส.ท.	34
2.10 Digital Transformation ของเทคโนโลยีการสื่อสาร	41
2.11 แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theory)	44



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	50
3.1 รูปแบบการวิจัย	50
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
3.5 แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
บทที่ 4 ผลการวิจัย	67
4.1 Policy Strategy กลยุทธ์การปรับตัวด้านนโยบาย	67
4.2 Management Strategy กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ	75
4.3 Content Strategy กลยุทธ์ด้านเนื้อหา	84
4.4 ความสำคัญในการปรับตัวของไทยพีบีเอสยุค Digital Transformation และ COVID-19	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
5.1 สรุปผลการวิจัย	94
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	97
5.3 ข้อเสนอแนะ	107
บรรณานุกรม	113
ประวัติเจ้าของผลงาน	122

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานีไทยพีบีเอส	14
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานีไทยพีบีเอส	15
ตารางที่ 2.3 การกำหนดช่องโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล	38
ตารางที่ 3.1 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก	50
ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานีไทยพีบีเอส	52
ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานีไทยพีบีเอส	53
ตารางที่ 3.4 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการนโยบาย ด้านการบริหารจัดการองค์กร	55
ตารางที่ 3.5 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการ ส.ส.ท.	58
ตารางที่ 3.6 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก รองผู้อำนวยการ ส.ส.ท. ด้านเนื้อหาสื่อสารณะ	61
ตารางที่ 3.7 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการสำนักสื่อใหม่	63

## สารบัญภาพ

	หน้า	
ภาพที่ 1.1	Global E&M revenues recover from a 2020 decline and resume their historic growth trend	2
ภาพที่ 1.2	The media organization in a field of social forces	5
ภาพที่ 1.3	โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย 2563	11
ภาพที่ 2.1	TIMELINE Thai PBS New Media	39
ภาพที่ 2.2	ยุคการสื่อสารด้วยคลื่นความถี่	41
ภาพที่ 2.3	เม็ดเงินโฆษณาของธุรกิจสื่อปี 2019	47
ภาพที่ 2.4	เม็ดเงินโฆษณาของธุรกิจสื่อปี 2020	48
ภาพที่ 4.1	แผนภาพแสดงผลการวิจัย	67
ภาพที่ 4.2	บุคลากรศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ อบรมร่วมกับกรมอุตุนิยมวิทยา	70
ภาพที่ 4.3	การใช้เทคโนโลยี 4G ด้วยเครื่อง Live U จัดรายการ Work from Home	73
ภาพที่ 4.4	การใช้โปรแกรม Zoom จัดรายการและสัมภาษณ์แบบ Work from Home	73
ภาพที่ 4.5	เบื้องหลังการจัดรายการ Work from Home	74
ภาพที่ 4.6	กล้อง Robotic Camera ในสตูดิโอ 2 ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส	75
ภาพที่ 4.7	ความผิดพลาดจากกล้อง Robotic Camera ชนกัน ในสตูดิโอ 2	76
ภาพที่ 4.8	การปิดหมดรายงานสถานการณ์จากประชาชนในแอปพลิเคชัน C-site	77
ภาพที่ 4.9	โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561	79
ภาพที่ 4.10	โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2562	80
ภาพที่ 4.11	โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563	81
ภาพที่ 4.12	โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564	82
ภาพที่ 4.13	รายการพิเศษ “รู้สู้ภัย ไทยสู้โควิด-19 เสาร์ อาทิตย์ จิตอาสา”	84
ภาพที่ 4.14	รายการพิเศษ “ไทยพีบีเอส สู้โควิด-19”	86
ภาพที่ 4.15	ศูนย์ให้บริการฉีดวัคซีน COVID-19 นอกโรงพยาบาล ณ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส	87

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 4.16 Thai PBS Big Sign ภาษามือใหญ่เต็มจอ



### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

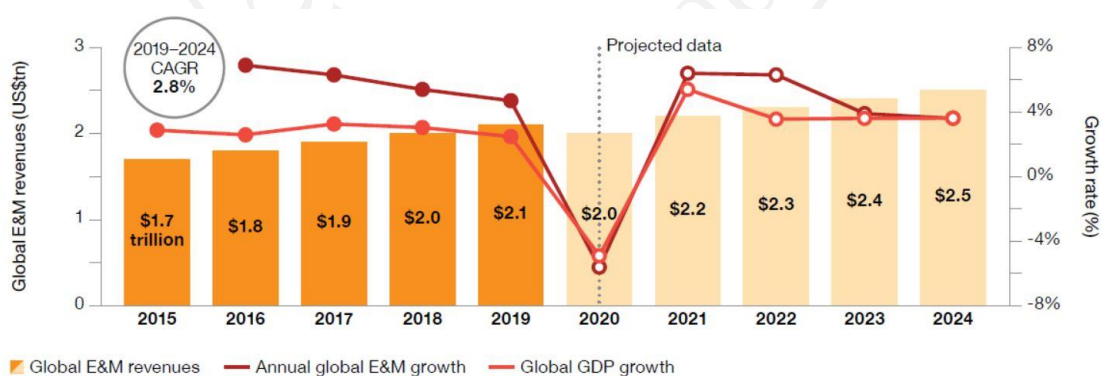
สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ COVID-19 ตั้งแต่ต้นปี 2563 ทำให้ภาพรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไป เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย รวมถึงวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจสื่อเป็นอย่างมาก จากรายงานของเว็บไซต์ World Economic Forum ในบทความเรื่อง “Empty stadiums and online streaming: how coronavirus is affecting the media industry” ระบุว่า จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 การใช้จ่ายของผู้บริโภคก็มีแนวโน้มที่จะลดลงและอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสื่อกีฬาและความบันเทิง กิจกรรมที่เลื่อนออกไปหรือยกเลิกอาจทำให้รายได้ของผู้จัดงานลดลง รวมถึงสื่อที่อาศัยเม็ดเงินจากการขายโฆษณาแต่รายได้ที่ลดลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงตามไปด้วย

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเมื่อช่วงเดือนตุลาคม ปี 2563 จากการคาดการณ์โดยอุตสาหกรรมการบินระบุว่า ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้การท่องเที่ยวต้องหยุดชะงักลง ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งงานทั่วโลกถึง 46 ล้านตำแหน่ง (โพสท์ทูเดย์, 2563) เฉพาะประเทศไทยเองมีคนตกงานเพิ่มขึ้นถึง 2 ล้านคน นอกจากนี้ ยังกระทบบุคลากรด้านการบินอีก 4.6 ล้านคน ร้านอาหารและบาร์ มีผู้คนเข้าไปใช้บริการน้อยลงจากมาตรการทางสาธารณสุข หลายแห่งจำเป็นต้องปิดตัวลงไป โดยเฉพาะร้านอาหารและสถานบันเทิงตามสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมบันเทิงคาดว่าผลกระทบของ COVID-19 อาจสร้างความสูญเสียให้กับอุตสาหกรรมภาพยนตร์ทั่วโลกถึง 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในทางกลับกันการบริโภคสื่อในบ้านกลับเพิ่มขึ้นแทน ตัวอย่างในประเทศจีนหลังจากมีมาตรการป้องกันการระบาดของ COVID-19 ยอดดาวน์โหลดแอปพลิเคชันต่าง ๆ เฉลี่ยต่อสัปดาห์ในช่วงสองสัปดาห์แรกของเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2563 เพิ่มขึ้น 40% เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของทั้งปี 2562 รวมถึงข้อมูลของ Nielsen จากประเทศจีนในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 แสดงให้เห็นว่าสื่อแบบดั้งเดิม (Traditional Media) มีจำนวนผู้ชมทางทีวีเพิ่มขึ้นเช่นกันช่วงหลังเทศกาลตรุษจีน เนื่องจาก มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ผู้คนใช้ชีวิตที่บ้านใช้เวลาร่วมกับครอบครัวมากขึ้น สื่อโทรทัศน์จึงกลายเป็นสื่อที่คนหันมาเสพร่วมกันในครอบครัวมากกว่าหน้าจอสมาาร์ทโฟนส่วนตัว แต่เพราะภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้จำนวนการซื้อโฆษณาลดลง เป็นลักษณะผกผันกับยอดจำนวนผู้ชมที่เพิ่มขึ้น การระบาดของ COVID-19 กระทบไปทุกอุตสาหกรรมรวมถึงอุตสาหกรรมสื่อดังที่กล่าวไว้ในข้างต้น แต่อุตสาหกรรมสื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปหลายครั้งก่อนหน้าที่จะมีการระบาดของโรค

COVID-19 นับตั้งแต่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ข้อมูลด้านดิจิทัล การเพิ่มขึ้นของโซเชียลมีเดีย และอุปกรณ์เคลื่อนที่ที่ถูกพัฒนาอย่างรวดเร็วแล้วแต่บังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีที่บริษัทสื่อสารรายได้จากเนื้อหา

เว็บไซต์ PwC เผยแพร่รายงาน Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 เมื่อวันที่ 30 กันยายน ปี 2563 แสดงให้เห็นว่าการระบาดของโรค COVID-19 ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในอุตสาหกรรม รวมถึงการทำให้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลของทุกอุตสาหกรรมเกิดเร็วขึ้น เพราะมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) มาตรการเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล (Physical Distancing) การจำกัดการเดินทางทั้งในและต่างประเทศ ภาคท่องเที่ยว ภาคธุรกิจต้องหยุดชะงัก ส่งผลถึงเศรษฐกิจภาพรวมที่ถดถอยลง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อในปี 2563 คือ มีการนำเสนอเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจากทางไกลมากขึ้น โดยผ่านช่องทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ และผู้รับสารแต่ละคนก็จะเสพสื่อเป็นส่วนตัวอยู่กับตัวเองมากขึ้น บ้านกลายเป็นจุดศูนย์กลางทั้งการสื่อสาร เรียน ทำงาน การเติบโตของอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อทั่วโลกหยุดการเติบโต ซึ่งทาง PwC ได้ปรับคาดการณ์การเติบโตของรายได้ในอุตสาหกรรมสื่อท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยในปี 2563

ภาพที่ 1.1: Global E&M revenues recover from a 2020 decline and resume their historic growth trend



Note: 2019 is the latest available data. 2020–2024 values are forecasts.

ที่มา: Ballhaus, W & Chow, W. (2020). *Pulling the future forward: The entertainment and media industry reconfigures amid recovery* (PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024). n.p.

ซึ่งในปี 2563 PwC คาดว่าอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อจะมีรายได้ลดลงร้อยละ 5.6 จากปี 2562 หรือกว่า 1.2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งต่ำกว่าช่วงภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยในปี 2552 ซึ่งการใช้จ่ายในอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อทั่วโลกลดลงเพียงร้อยละ 3 แต่ทั้งนี้ได้มีการคาดการณ์ว่า อุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อจะกลับมาเติบโตมากขึ้นกว่าเดิมในปี 2564 การใช้จ่ายในอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อจะเติบโตขึ้นร้อยละ 6.4 อยู่ที่ประมาณ 2.2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่วนในระยะเวลา 5 ปีระหว่างปี 2562-2567 คาดว่ารายได้รวมของอุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีแบบทบต้น (CAGR) ที่ร้อยละ 2.8 แต่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 คือ อุตสาหกรรมบันเทิงและสื่อมีการพลิกโฉมเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้

นอกจากปัจจัยของ COVID-19 แล้ว World Economic Forum ระบุว่า รูปแบบของอุตสาหกรรมสื่อกำลังจะเปลี่ยนไป อันเนื่องมาจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ ความท้าทายด้านระบบนิเวศ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยที่กล่าวมา คือ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เฉพาะสื่อไทยแต่ยังรวมถึงธุรกิจสื่อทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้น อาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมสื่อกำลังก้าวเข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่สี่ของ Digital Transformation (วิโรจน์ สุขพิศาล, 2562) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ธุรกิจสื่อหรือองค์กรสื่อมีความพร้อมในโลกดิจิทัลมากขึ้น นอกจากการนำเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้ามาใช้แล้ว การวางยุทธศาสตร์ แนวคิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพร้อมรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง การมีและใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด จึงควรตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรในอนาคต

“วงการสื่อ” จัดอยู่ในกลุ่มแรก ๆ ที่ได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption อย่างหนักหน่วง สื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ผู้ทรงอิทธิพล ทั้ง โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ บทบาทลดลงเมื่อผู้คนหันไปเสพสื่อออนไลน์ที่กลายมาเป็น “สื่อหลัก” แนวโน้มยังเป็น “ขาขึ้น” ยึดเม็ดเงินโฆษณาแขงหน้าสื่อเก่าที่อยู่ในภาวะ “ถดถอย” คำถามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ “ทางรอด” ของอุตสาหกรรมและคนสื่ออยู่ที่จุดใด? (Brand Buffet, 2562)

Digital Disruption ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่เกิดกับอุตสาหกรรมสื่อมาอย่างยาวนาน แต่สิ่งที่แตกต่างจากยุคที่ยังไม่มีอินเทอร์เน็ต และสื่อโซเชียลมีเดีย คือ คนทำสื่อสามารถส่งข่าวจากที่ไหนก็ได้ แต่ข้อดีของยุคที่ยังไม่มีอินเทอร์เน็ต คือ สื่อจะได้ประโยชน์จากการเผยแพร่ข้อมูลด้วยช่องทางที่มีอยู่ในมือเป็นแบบ One-way Communication อยากให้สังคมไปในทิศทางใดก็ Set Agenda ไปในทิศทางนั้น ๆ หรือ Educate สังคมไปในทิศทางที่วางไว้ แต่

Digital Disruption สิ่งที่เกิดขึ้นมาคือช่องทาง (Platform) ที่ทำให้ทุกคนมีสื่อ มีช่องทางการเผยแพร่ อยู่ในมือ ทำสื่อเองได้ และเลือกเสพสื่อได้เอง หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐและภาคเอกชน ต่างก็มี ช่องทางการสื่อสารหรือเผยแพร่ข่าวของตัวเองผ่านโซเชียลมีเดีย โดยที่ไม่ต้องให้สื่อลงพื้นที่ไปทำข่าว เพื่อประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ข้อมูล ในบางครั้งสื่อมวลชนกลับต้องไปหยิบข้อมูลที่หน่วยงาน เหล่านั้นประชาสัมพันธ์ออกมาแนะนำเสนอด้วยซ้ำ

อัครวัล, อาร์โทเฟอร์, โรส, โรเซไฟก์ และ สเตฟาน (Aggarwal, Arthofer, Rose, Rosenzweig, & Stephan 2016) ระบุในเว็บไซต์ BCG ว่าอุตสาหกรรมโทรทัศน์ทั่วโลกอยู่ท่ามกลาง การปฏิวัติทางดิจิทัล วิดีโอออนไลน์แพร่กระจายราวกับไฟป่า ทำให้ผู้บริโภคสามารถรับชมสิ่งที่พวกเขาต้องการได้เมื่อพวกเขาต้องการ สื่อ Streaming ทางออนไลน์มีผลกระทบโดยตรงกับรายการ ข่าว กีฬา และเนื้อหาเกี่ยวกับด้านบันเทิงที่มีวันเวลาออกอากาศตามผังรายการ เนื่องจากมีเนื้อหาให้ผู้บริโภคเลือกรับชมได้ตามสิ่งที่อยากดู ผู้ผลิตเนื้อหาต่างพยายามพัฒนารายการเพื่อสร้างความแตกต่าง และเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในเดือนสิงหาคม 2015 The Walt Disney Company รายงานผลประกอบการที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งเป็นผลจากการสมัครสมาชิก ESPN ซึ่งเป็นเคเบิลทีวีออกอากาศด้านกีฬาและความบันเทิงเป็นหลักลดลง ยกซ์ใหญ่ในอุตสาหกรรม เช่น Twenty-First Century Fox, Time Warner, Liberty Global, Sky, Dish Network, CBS, Viacom รวมถึง Disney รายได้ลดลงแตะถึงระดับต่ำสุดในรอบ 52 สัปดาห์

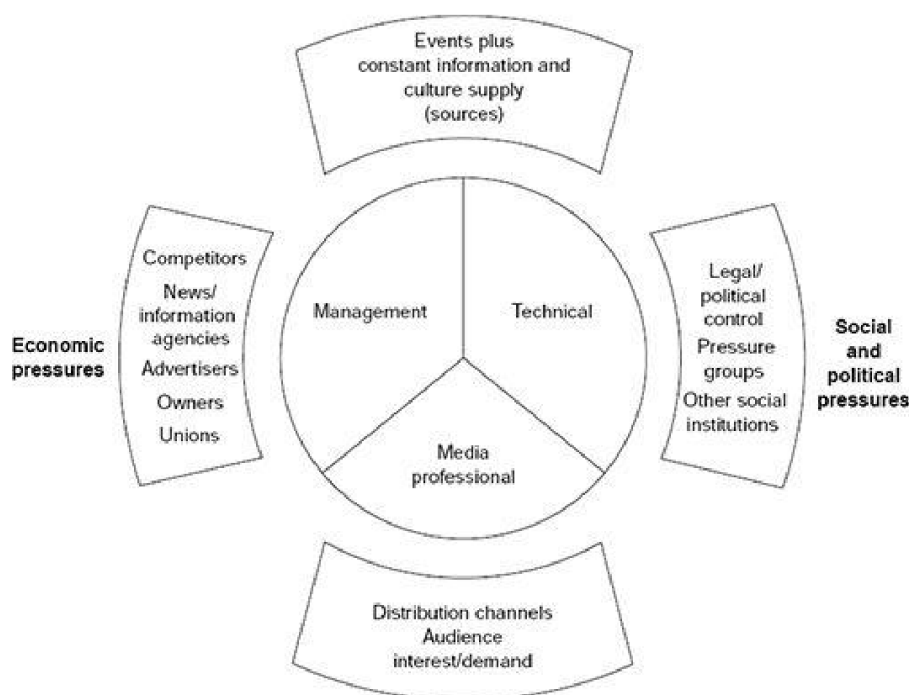
ภัยคุกคามที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับโทรทัศน์แบบดั้งเดิม มาจากการเกิดขึ้นของช่องทางออนไลน์ และโทรศัพท์มือถือ ไปถึงความสามารถของคลาวด์ในการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เพิ่มขึ้น สามารถให้บริการตามความต้องการ การสตรีมวิดีโอเข้ามาแทนที่การออกอากาศแบบเดิมโดยสิ้นเชิง มีผลกระทบทั้งต่อเคเบิลทีวี และทีวีดาวเทียม ที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมโทรทัศน์ในอดีต ระบบนิเวศของออนไลน์และอุปกรณ์เคลื่อนที่ ยังเปลี่ยนวิธีที่เนื้อหาเข้าถึงผู้ชมและการรับชมตามความต้องการ ทำให้การออกอากาศรายการตามผังที่มีวันเวลากำหนดไว้กลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย แน่หนอนว่าการเติบโตของแพลตฟอร์มออนไลน์นั้นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานบรอดแบนด์ที่แข็งแกร่ง จากการสำรวจพบว่าในหลายประเทศได้เตรียมระบบและโครงข่ายไว้รองรับช่องทางเหล่านี้แล้ว ทำให้การสตรีมวิดีโอถูกมองว่าเป็นภัยคุกคามโดยตรงต่อสื่อโทรทัศน์แบบดั้งเดิม (Aggarwal, et al., 2016)

ระบบนิเวศของอุตสาหกรรมสื่อมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และถูก Transform เนื่องจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม องค์กรได้สามารถปรับเป็นแบบไดนามิกและมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น องค์กรเหล่านั้นก็จะได้ประโยชน์จากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม (Rad, 2017) จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าธุรกิจสื่อถือเป็นหนึ่งในธุรกิจบันเทิงที่มีมายาวนาน ตั้งแต่ยุคหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และก้าวมาจนถึงโลกออนไลน์ เมื่อเทคโนโลยีถูกพัฒนาขึ้นจนทำให้เกิด Digital Transformation และ Digital Disruption ซึ่งส่งผลให้ภูมิทัศน์สื่อเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงองค์กรสื่อและธุรกิจสื่อ ซึ่งมีทั้ง



ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่มาเป็นแรงกดดันให้ธุรกิจสื่อต้องทำการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดตามแบบจำลอง The media organization in a field of social forces (McQuail, 2000)

ภาพที่ 1.2: The media organization in a field of social forces



ที่มา: McQuail, D. (2000). *McQuail's Mass Communication Theory*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/McQuail's-Mass-Communication-Theory-McQuail/934ea8110ae8b65de006ced511f953fc456e0050/figure/23>.

แบบจำลองดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงองค์กรสื่อในยุคที่มีแรงกดดันทางสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยภายใน (Internal Factor) 3 ด้าน คือ องค์กรสื่อจะต้องมีทั้งการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และความเป็นมืออาชีพ ปัจจัยภายนอก (External Factor) 4 ด้านภายใต้แรงกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประกอบด้วยปัจจัยแรก เหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยที่ 2 คือ คู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นสำนักข่าว สื่อโฆษณา เจ้าของธุรกิจ สหภาพแรงงาน ปัจจัยที่ 3 ช่องทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชม และปัจจัยสุดท้าย คือ การควบคุมทางกฎหมาย การเมือง กลุ่มผู้เห็นต่าง และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยภายในหลายอย่างล้วนเกิดจากผลกระทบและแรงกดดันจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อที่แตกต่างจากธุรกิจที่มี

สินค้าและบริการอื่น ๆ เพราะต้องมีความเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก รวมถึงเทคโนโลยีที่ก้าวไปไวกว่าหลายอุตสาหกรรม

ปัจจัยภายนอกด้านเหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรม หากดูตามแบบจำลองจะเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เนื่องจากหลายเหตุการณ์และข้อมูลที่องค์กรสื่อได้รับ มาจากทั้งทางภาคเศรษฐกิจรวมถึงภาคสังคมและการเมือง ซึ่งล้วนเป็นแรงกดดันที่มีต่อองค์กรสื่อทั้งสิ้น สื่อมวลชนต้องทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ (Watchdog) แต่หลายครั้งสื่อกลับถูกใช้เป็นเครื่องมือของรัฐในการส่งต่อข้อมูลที่ไม่ถูกต้องให้กับประชาชน หรือข้อมูลที่ภาครัฐต้องการจะสื่อสารไปให้ประชาชน ทำให้ไม่มีอิสระหรือเสรีภาพในการนำเสนอเนื้อหา ดังยุคสมัยของ จอมพล ป.พิบูลสงคราม ที่ใช้สื่อเป็นเครื่องมือทางการเมืองเป็นหลักมากกว่าเพื่อเศรษฐกิจหรือสังคม แต่ในปัจจุบันตั้งแต่เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์หรือการสื่อสารไร้พรมแดน สื่อมวลชนมีความเป็นอิสระมากขึ้นและถูกใช้เพื่อเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งปัจจัยด้านนี้ยังส่งผลโดยตรงกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลกที่ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นมามากมาย อีกทั้งการสื่อสารไร้พรมแดนทำให้มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกันซึ่งก็เป็นอีกบทบาทหน้าที่หนึ่งของสื่อมวลชนในการถ่ายทอดวัฒนธรรมเช่นกัน หากจะยกตัวอย่างปัจจัยด้านเหตุการณ์ตั้งแต่ปี 2563 ที่ผ่านมา คงหนีไม่พ้นเรื่องสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ COVID-19 จะเป็นภาพที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุดเนื่องจากมีผลกระทบทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองทุกภาคส่วน อีกทั้งยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจสื่อ

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านช่องทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชมยังเป็นอีกปัจจัยที่ได้รับผลกระทบมาจากทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เมื่อเทคโนโลยีถูกพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ในยุค Digital Transformation การมีช่องทาง (Platform) การนำเสนอที่หลากหลายยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากโลกมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ผู้รับสารต้องการที่จะรับรู้ความเคลื่อนไหวเพื่อปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้รับสาร รวมถึงการเข้าถึงสื่อที่ให้สาระความรู้และความบันเทิง เนื่องจากในยุคสังคมข่าวสารนั้นต่อเนื่องมาจากยุคโลกาภิวัตน์ ที่การสื่อสารไร้พรมแดน ผู้รับสารมีสิทธิที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั่วโลกได้อย่างครอบคลุมและทันต่อเหตุการณ์ องค์กรสื่อจึงต้องก้าวให้ทันกับการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของสังคม สื่อมวลชนยุคเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) รวมถึงสื่อใหม่ (New Media) อื่น ๆ เริ่มเข้ามามีบทบาทในการนำเสนอเนื้อหาเพิ่มขึ้น สื่อสังคมออนไลน์ ยังเป็นคำที่ใช้ในการอธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่สร้าง แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านทางอินเทอร์เน็ต และในชุมชนเสมือนจริง ผลกระทบของเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่อคนในเจนเนอเรชันใหม่มีความสำคัญ เด็กในยุคใหม่เติบโตขึ้นมาท่ามกลางโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้สังคมสื่อเป็นส่วนสำคัญในชีวิตของพวกเขา การใช้งานจะ

เพิ่มขึ้นในแต่ละวันโดยมีอัตราที่สูงทั่วทุกมุมโลก ผู้รับสารเยาวชนกำลังขยับตัวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การรับสารอย่างรวดเร็วจากสื่อโทรทัศน์และวิทยุไปยังสื่อทางสังคมออนไลน์ (Josephine, 2015) และยังคงตอบโจทย์ในสถานการณ์ของโรค COVID-19 ในการใช้สื่อออนไลน์เป็นทั้งการเรียนรู้ การทำงาน และการเข้าถึงสังคมมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากการพบปะน้อยลง จะเห็นได้จากการเติบโตแบบก้าวกระโดดของสื่อออนไลน์ และการพัฒนาของเทคโนโลยีทั้ง Hardware และ Software เพื่อรองรับการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

วิโรจน์ สุขพิศาล (2562) ยังมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของสถานีวิทยุและโทรทัศน์ ประจำมณฑลส่านซี (Shaanxi) สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งก่อตั้งมากกว่า 70 ปี และถือเป็นหนึ่งในสื่อที่ได้ผลกระทบจากความปั่นป่วนทางเทคโนโลยี จนต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่ในปี 2012 ปัจจุบันสถานีวิทยุและโทรทัศน์ประจำมณฑลส่านซี มีคลื่นวิทยุ 10 คลื่น ช่องโทรทัศน์ 10 ช่อง มีสื่อใหม่ในมือกว่า 200 ช่องทาง มีผู้รับชมทางโทรทัศน์กว่า 5 ล้านครัวเรือน และรับชมผ่านสื่อใหม่กว่า 30 ล้านคน ซึ่งถือเป็นอัตราส่วนของแต่ละตัวเลขที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ว่าผู้รับสารนิยมที่จะรับสารผ่านทางสื่อใหม่มากกว่าอันเนื่องมาจากสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกล่าวไว้ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งด้านเนื้อหาที่ต้องการรับรู้ สถานที่ เวลา อุปกรณ์ ฯลฯ หากสื่อมวลชนไม่ทำการปรับตัวก็อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจสื่อในอนาคตด้วยเช่นกัน ดังเช่นเว็บไซต์ TCUI ได้เขียนบทความเกี่ยวกับ Digital Transformation โดยได้พูดคุยสัมภาษณ์ผู้บริหารสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ทั้งสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงสื่อเดิมอย่างหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์ ซึ่งต่างให้คำตอบว่าสื่อออนไลน์ คือ อนาคตของธุรกิจสื่อ ซึ่งเจ้าของธุรกิจสื่อเองก็ต้องมีความรู้ และที่สำคัญต้องปรับ Mindset เพราะความรู้จากสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) หลายอย่างไม่สามารถนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจสื่อใหม่ได้ อยางการรายงานสดที่จะต้องรอเวลาออกอากาศ รอเตรียมความพร้อม เตรียมภาพ เตรียมเนื้อหาออกอากาศจะไม่มีอีกต่อไป ทิศทางในการดำเนินธุรกิจสื่อจะต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดและเป็นไปตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป หากในอนาคตมีเทคโนโลยีที่ใหม่กว่านี้ ยกตัวอย่างเช่นอาจมีการนำเทคโนโลยี AI มาใช้กับธุรกิจสื่อ ก็ต้องหันไปมองและผลักตัวเองให้ทันโลกเช่นเดียวกัน

แรงกดดันทางเศรษฐกิจยังส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยภายนอกคู่แข่งที่มีผลต่อธุรกิจสื่อไม่ว่าจะเป็นสำนักข่าว สื่อโฆษณา เจ้าของธุรกิจ สหภาพแรงงาน แน่นนอนว่าธุรกิจต้องขับเคลื่อนด้วยเม็ดเงินโดยเฉพาะธุรกิจสื่อถือว่าเป็นธุรกิจที่มีเม็ดเงินจำนวนมากดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1.1 สิ่งที่เป็นปัญหาตามมา คือ เมื่อคู่แข่งส่งผลต่อองค์กรสื่อ องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ สื่อโฆษณาก็นับเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดของธุรกิจสื่อ เนื่องจากรายได้หลักของธุรกิจสื่อส่วนใหญ่ก็มาจากการเก็บค่าโฆษณา รวมถึงสหภาพแรงงานเองที่หันมาจับจ้องการทำงานของผู้ที่เป็นลูกจ้างมากขึ้น สวัสดิภาพการทำงาน และสวัสดิการย่อมส่งผลต่อธุรกิจโดยตรง ซึ่งไม่ได้หมายถึงธุรกิจสื่อเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงธุรกิจอื่น ๆ ด้วย

ส่วนปัจจัยด้านการควบคุมทางกฎหมาย การเมือง กลุ่มผู้เห็นต่าง และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ เป็นปัจจัยภายนอกที่ได้รับผลกระทบมาจากแรงกดดันทางสังคมและการเมือง การเมืองในแต่ละยุคสมัยย่อมส่งผลต่อองค์กรสื่อ อิทธิพลคนกุมสื่อเป็นปัญหาสำคัญของสังคมไทยในปัจจุบัน เพราะสื่อ นั้นถูกแทรกแซงหลายครั้งหลายครา การนำเสนอข่าวที่ตรงไปตรงมาถูกต้องตามความจริงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากในปัจจุบัน เพราะนอกจากต้องอยู่ภายใต้กฎหมายแล้ว ยังอยู่ภายใต้อำนาจบางอย่างที่คอยควบคุมตรวจสอบไม่ให้ข่าวบางข่าวเล็ดลอดออกมาได้ จึงเป็นเรื่องที่น่าเห็นใจสื่อมวลชนที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และน่าหนักใจแทนประชาชนชาวไทย ที่ไม่สามารถรับรู้ความจริงได้อย่างหมดเปลือก ซึ่งบางเรื่องถูกปล่อยให้คลุมเครือแล้วก็เงียบไป หรือข่าวบางเรื่องไม่มีโอกาสที่จะออกมาเผยแพร่ได้ (ปิยวรรณ จันทศรี, 2552) หากจะมองในระยะที่ใกล้เข้ามาจะเห็นได้ว่าบทบาทของสื่อที่ทำหน้าที่ในภาวะที่มีความขัดแย้งในประเทศไทยท่ามกลางสถานการณ์โรคระบาด มีปัจจัยด้านกฎหมาย การเมือง และกลุ่มผู้เห็นต่างเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตั้งแต่ปี 2563 ถึงปี 2564 ประเทศไทยอยู่ในสถานการณ์ที่มีการประกาศพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อหยุดหรือยับยั้งการแพร่กระจายของโรค COVID-19 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ส่งผลต่อคนทำงานแม้กระทั่งสื่อเองซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถหยุดดำเนินการได้จึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เราได้เห็นปรากฏการณ์ใหม่ ๆ บนหน้าจอโทรทัศน์ รวมถึงหน้าจอออนไลน์ อาทิ การจัตรายการอยู่ที่บ้านของพิธีกร หรือผู้ประกาศข่าว การใส่หน้ากากอนามัยเมื่อต้องอ่านข่าว หรือจัตรายการในสตูดิโอ ยิ่งเมื่อมีความขัดแย้งเข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละครั้งที่มีการชุมนุมกันเพื่อขับไล่รัฐบาล สื่อมวลชนจะถูกตั้งคำถามต่อการนำเสนอข่าวที่บางครั้งรายงานตามภาพที่เห็นไปตามความเป็นจริง แต่กลับมองว่าเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงปัจจัยของกลุ่มผู้เห็นต่างตามปีกด้านขวาของแบบจำลองตามภาพที่ 1.2 ที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวขององค์กรสื่อโดยตรง

แน่นอนว่าปัจจัยภายนอกทั้ง 4 เป็นการมองภาพรวมของผลกระทบต่อองค์กรสื่อที่ได้รับตามภาพที่ 1.2 ซึ่งมาส่งผลต่อปัจจัยภายใน 3 ด้าน ที่แต่ละด้านก็มีความเกี่ยวข้องกันและเป็นสาเหตุให้องค์กรสื่อต้องมีการปรับตัวและปรับโครงสร้าง รวมไปถึงนโยบายการบริหารซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการปรับตัวของธุรกิจสื่อในยุค Digital Transformation โดยเฉพาะสื่อดั้งเดิม หรือ Traditional Media โครงสร้างการบริหารมีขนาดค่อนข้างใหญ่ ทั้งในระดับองค์กรไปจนถึงระดับส่วนงาน ซึ่งหลายองค์กรสื่อมีการลดขนาดลงเพื่อลดต้นทุน รวมถึงการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น และคล่องตัวมากขึ้น ด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีการปรับตัวของสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อหลักหรือสื่อที่เกิดขึ้นใหม่เองมีความสำคัญอย่างมาก เพราะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ นายเชียน จิวนรองผู้อำนวยการสถานีวิทยุและโทรทัศน์ประจำมณฑลसानซี ได้มีการกล่าวถึงสื่อโทรทัศน์ในช่วงที่กำลังเข้าสู่ยุค 5G ว่าจำนวนผู้รับสารผ่านทางวิทยุและโทรทัศน์จะลดน้อยลงไปอีก คนจะหันมาฟังผ่านอินเทอร์เน็ตแทนคลื่นวิทยุ ส่วนโทรทัศน์แม้ว่าในยุค 3G จะไม่ได้รับผลกระทบมากเนื่องจากข้อจำกัด

ทางเทคโนโลยี แต่พอมาเป็น 4G แล้ว คนก็เริ่มใช้ดูทีวีผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ซึ่งเราก็เห็นได้ชัดแม้ในสถานีโทรทัศน์ หรือสถานีวิทยุที่เป็นสื่อกระแสหลักเดิมยังต้องมีการนำรายการต่าง ๆ เผยแพร่ลงในช่องทางออนไลน์ ไม่ว่าจะถ่ายทอดสดไปพร้อมกับช่วงที่โทรทัศน์ออกอากาศ หรือนำมาลงให้รับชมย้อนหลังผ่านช่องทางต่าง ๆ ในออนไลน์ เพื่อให้ผู้ที่ไม่สามารถดูในเวลาออกอากาศมีโอกาสได้เสพเนื้อหาเหล่านั้น

งานวิจัยของ โอเมนูกา (Omenugha, 2019) ระบุว่า หนังสือพิมพ์ของไนจีเรีย กำลังได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีสื่อใหม่ในทุกด้านของการดำเนินงาน รวมถึงเนื้อหา ทรัพยากรบุคคล และรายได้ แต่ผลกระทบเหล่านี้ดูเหมือนจะสร้างความเข้มแข็งมากกว่าที่จะทำให้อंकกรหนังสือพิมพ์อ่อนแอลงเท่านั้น เพราะหนังสือพิมพ์กลับกลายเป็นรายงานข้อมูลสร้างสรรค์ มีจริยธรรมมากขึ้น เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อเท็จจริงที่ถูกต้องในเชิงสืบสวนและเชิงวิเคราะห์ ซึ่งที่ผ่านมาสิ่งเหล่านั้นล้วนเป็นปัญหาด้านจริยธรรมอย่างมากของสื่อมวลชนของไนจีเรีย ยิ่งไปกว่านั้นการผสมผสานของสื่อเก่าและใหม่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การรับมือ ที่ดูเหมือนว่าจะเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับหนังสือพิมพ์มากขึ้น โดยใช้จุดแข็งของสื่อใหม่เพื่อเสริมจุดอ่อนของสื่อเก่า หนังสือพิมพ์ของไนจีเรียควรพยายามที่จะก้าวให้ทันกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในปัจจุบัน

สุทธิชัย หยุ่น (2560) กล่าวถึง ความอยู่รอดของคนทำสื่อในยุค Perfect Storm ที่พายุแห่งความเปลี่ยนแปลงถาโถมจากทุกทิศทางอยู่ที่สื่อมวลชนจะต้องบอกตัวเองให้ออกจาก “Comfort zone” หรือการทำงานในวิถีเดิม ๆ องค์กรสื่อส่วนใหญ่รับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน แต่น่าเสียดายว่าในกรณีส่วนใหญ่ “แรงเฉื่อย” ยังมีอิทธิพลสูงกว่า “แรงเร่ง” จึงเป็นเหตุให้หลายองค์กรสื่อ “ดูเหมือนจะปรับแต่ไม่ยอมเปลี่ยน” สำหรับคนทำหนังสือพิมพ์ที่ไม่ทำสร้างเนื้อหาวิดีโอ และไม่เรียนรู้ฝึกฝนการเล่าเรื่อง (story-telling) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค สถิติของคนที่หันเหไปเสพข่าวและเนื้อหาในมือถือ ผลจากสื่อสิ่งพิมพ์และแม้แต่จอโทรทัศน์อย่างรวดเร็วและรุนแรงสร้างความตระหนกในแวดวงคนทำข่าวจนทำได้แต่เพียงอุทานว่า “ไม่นึกว่ามันจะมาเร็วเพียงนี้” ไม่กี่ปีก่อนวงการคนทำโทรทัศน์พูดว่าสื่อทีวีเป็น First Screen แล็บท็อปเป็นจอที่ 2 และโทรศัพท์มือถือเป็นจอที่ 3 แต่วันนี้ “จอแรก” ไม่ใช่ทีวีอีกต่อไป หากแต่เป็นมือถือที่ทุกคนสามารถแสวงหาเนื้อหาข้อมูลทุกรูปแบบได้ตลอดเวลา ในรูปแบบ anywhere anytime องค์กรที่พร้อมจะปรับพร้อมจะทดลองกับของใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทำหน้าที่ ทำการบ้านหนักขึ้นเพื่อผลิตเนื้อหาทั้งภาพ เสียงและตัวหนังสือที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนไป และตรงกับความต้องการเฉพาะด้านของผู้คน นี่คือนิยามของที่มาพร้อมกับการปฏิวัติการสื่อสารระหว่างมนุษย์ครั้งยิ่งใหญ่

เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก ใครก็สามารถเป็นเจ้าของคอนเทนต์ และช่องทางการเผยแพร่ หรือสื่อขนาดย่อมได้ ความเป็นมืออาชีพยังเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสื่อ เพราะข้อมูลในยุค

Digital Transformation สามารถสร้างขึ้นด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ข้อมูลหรือเนื้อหาบางอย่างอาจได้มาจากโลกออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นอาจถูกบิดเบือนได้จากผู้ที่เผยแพร่เอง เนื่องจากผู้รับสารอาจจะเห็นมาไม่หมด หรือรับสารมาได้ไม่หมด แล้วนำมาเผยแพร่อย่างมีอคติ หรือด้วยเหตุผลส่วนตัว ยังไม่นับประเด็นข่าวสารเพชู้กหลายรายตั้งเพจขึ้นมา และเป็นที่ยอมรับเรื่องราวร้องทุกข์แทนสื่อกระแสหลักอย่างวิทยุและโทรทัศน์ เช่น อีจัน The Standard เป็นต้น ซึ่งหลายเพจก็เติบโตกลายเป็นสื่อออนไลน์กระแสหลักที่มีความน่าเชื่อถือได้ไม่ต่างจากสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งแต่ละสำนักถึงแม้จะไม่ใช้สื่อดั้งเดิม แต่เมื่อสร้างขึ้นมาเป็นธุรกิจสื่อเป็นองค์กรสื่อถึงแม้จะไม่ได้ขนาดใหญ่มาก แต่ก็ยังคงความเป็นมืออาชีพของสื่อมวลชนไว้ได้อย่างชัดเจน โดยปัจจัยภายในทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมานั้น จะนำมาสู่การวิเคราะห์ถึงสื่อสาธารณะที่ถือเป็นองค์กรสื่อที่ไม่ต้องแสวงหากำไร แต่ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรไปตามบริบทต่าง ๆ ของสังคม รวมถึงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai Public Broadcasting Service) หรือ ส.ส.ท. ซึ่งประชาชนทั่วไปรู้จักในนามสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 โดยเริ่มแพร่ภาพครั้งแรกในนาม “ทีวีไทย” ตาม พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ในหมวดที่ 1 การจัดตั้งและเงินทุน มาตรา 5 สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส “ทำหน้าที่เป็นองค์การสื่อสารสาธารณะด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มีฐานะเป็น หน่วยงานของรัฐ ที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ” มีคณะกรรมการนโยบายที่ผ่านการสรรหาโดยกระบวนการที่เป็นอิสระและโปร่งใส เป็นผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมการดำเนินงานของผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารองค์การ สถานีโทรทัศน์มีรายได้จากภาษีสรรพสามิตที่เก็บจากสุราและยาสูบ โดยมีรายได้สูงสุดปีงบประมาณไม่เกิน 2,000 ล้านบาท ถือเป็นองค์การสื่อสารสาธารณะที่ไม่แสวงผลกำไรแห่งแรกของประเทศไทย เพื่อดำเนินการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่สนับสนุนการพัฒนาสังคม ที่มีคุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยผ่านทางบริการข่าวสารที่เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และสื่อตรงต่อจรรยาบรรณ โดยนโยบายด้านโครงสร้างของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปี 2564 “ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเป็นองค์กรสื่อ มีความคล่องตัวสอดคล้องกับภูมิทัศน์สื่อและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยการปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ”



ตลอดทั้งในส่วนของสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อใหม่ (New Media) ที่เริ่มดำเนินการมาพร้อม ๆ กันตั้งแต่มีการตั้งเป็นสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส เมื่อปี 2551

งานวิจัย เรื่อง “การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” จะเป็นการศึกษาเพื่อมองถึงการดำเนินงานของสื่อสาธารณะในยุคเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี ว่าที่ผ่านมามีการวางนโยบายอย่างไร มีการบริหารงานอย่างไร เพื่อทราบถึงแนวทางการแก้ไขและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต จะเผยให้เห็นถึงภาพรวมของธุรกิจสื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจาก Digital Transformation และสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ที่เป็นโรคระบาดส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ และอุตสาหกรรมไปทั่วโลก ซึ่งจะทำให้เห็นอนาคตที่ต้องดำเนินไปในการบริหารธุรกิจสื่อ ที่อาจเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสื่อที่เราเห็นในทุกวันนี้ อาจจะไม่เพียงพอต่อการก้าวไปของเทคโนโลยี สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ที่ถึงแม้จะเป็นองค์กรที่ไม่ต้องแสวงหากำไร แต่ในความเป็น “สื่อสาธารณะ” ย่อมหวังให้มีผู้ชมเปิดรับข้อมูลข่าวสาร สาระความรู้ที่องค์กรตั้งใจผลิตออกมาให้เสพ และก้าวผ่านยุค Digital Transformation เข้าถึงผู้รับสารได้มากขึ้น

## 1.2 ปัญหานำการวิจัย

1.2.1 สื่อสาธารณะได้รับผลกระทบจาก Digital Transformation อย่างไร และส่งผลให้การบริหารธุรกิจสื่อเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

1.2.2 สถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำให้สื่อสาธารณะมีการปรับตัวอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาถึงวิธีการปรับตัวของสื่อสาธารณะในยุค Digital Transformation

1.3.2 เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของสื่อสาธารณะจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) จากเอกสารข้อมูลต่างๆ ขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารองค์กรถึงทิศทางการปรับตัวขององค์กรในยุค Digital Transformation และ COVID-19

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เป็นแนวทางการปรับตัวของสื่อสาธารณะเมื่อมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต



1.5.2 เป็นแนวทางการรับมือกับสถานการณ์ภัยพิบัติขนาดใหญ่ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

## 1.6 นิยามศัพท์

องค์กร หมายถึง องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (ส.ส.ท.)

สื่อสาธารณะ หมายถึง สื่อที่ทำงานตามมาตรฐานวินัยและจรรยาบรรณของสื่อ มีผลประโยชน์สาธารณะเป็นตัวนำ เป็นอิสระจากอำนาจรัฐและกลไกในเชิงพาณิชย์

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS) หมายถึง สถานีโทรทัศน์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายความรวมถึง องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

Digital Transformation หมายถึง กระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

แพลตฟอร์ม (Platform) หมายถึง ช่องทางการสื่อสารของสื่อมวลชน ทั้งแบบแอนะล็อก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ FM โทรทัศน์แอนะล็อก เป็นต้น และแบบดิจิทัล เช่น ดิจิทัลทีวี ช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ดิจิทัลทีวี หมายถึง ระบบการส่งผ่านสัญญาณภาพวิดีโอและเสียงโดยระบบดิจิทัล ที่มีความคมชัดของภาพและเสียง มากกว่าแบบแอนะล็อก และการส่งข้อมูลแบบดิจิทัลสามารถส่งข้อมูลได้มากกว่าแบบเดิม (Multicasting) อาทิ การออกอากาศระบบเสียง 2 ภาษา การมีคำบรรยาย ข้อมูลรายการ เป็นต้น

สื่อใหม่ (New Media) หมายถึง สื่อในรูปแบบดิจิทัล และโซเชียลมีเดีย ที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นตัวกลางในการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ Podcast วิทยุออนไลน์ เป็นต้น

โควิด-19 (COVID-19) หมายถึง โรคติดต่อซึ่งเกิดจากไวรัสโคโรนา ที่เป็นสาเหตุของโรคทั้งในสัตว์และคน ไวรัสโคโรนาหลายสายพันธุ์ทำให้เกิดโรคระบบทางเดินหายใจตั้งแต่โรคหวัดธรรมดาจนถึงโรคที่มีอาการรุนแรง เช่น โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (MERS) และโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง (SARS) ชนิดที่มีการค้นพบล่าสุด คือ ไวรัสโคโรนา 2019 (SARS CoV-2) เป็นโรคอุบัติใหม่ที่มีการระบาดในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ในเดือนธันวาคมปี 2019

ภัยพิบัติ หมายถึง คือ ภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิต และทรัพย์สิน โดยส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของทุกคนในสังคมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ภัยพิบัติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และภัยพิบัติที่มนุษย์สร้างขึ้น

บทที่ 2  
แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” ผู้วิจัยจะศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยใช้แบบจำลอง The media organization in a field of social forces ของ Denis McQuail ตามภาพที่ 1.2 มาตั้งต้นในการศึกษาและแตกประเด็นออกไปตามแบบจำลองที่ตั้งไว้ในบทที่ 1 ซึ่งจะเริ่มกล่าวถึงแนวคิดเรื่องสื่อสาธารณะทั่วโลก ไปจนถึงประวัติความเป็นมาขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ เพื่อแสดงให้เห็นความเป็นไปในแต่ละยุคสมัยโดยแบ่งเป็น 3 ยุค ประกอบด้วย ยุคโทรทัศน์แอนะล็อก ยุคโทรทัศน์ดิจิทัล ยุคสื่อใหม่

ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในทั้ง 7 ปัจจัยตามแบบจำลองของ McQuail จะนำมาร่วมวิเคราะห์กับ 4 เทรนด์ที่กำลังทำให้อุตสาหกรรมสื่อเปลี่ยนไป รวมถึงการใช้ 7S McKinsey Framework และใช้ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1: การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail Internal Factors	7S
Management	Strategy
	Structure
	System
	Shared Value
Media Professional	Staff
	Skill
Technical	

ตารางที่ 2.2: การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail External Factors	PESTEL Analysis
Legal/political control	Political
Pressure groups	Social
Other social institutions	Legal
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics
Distribution channels Audience interest/demand	Technology

## 2.1 ปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการ

### 2.1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

มอนท์โกเมอรี (Montgomery, 2018) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า เป็นทางเลือกสำหรับองค์กรใน 3-5 ปีข้างหน้า ในการที่จะรักษาองค์กรให้อยู่อย่างยั่งยืน สร้างการเติบโต สร้างนวัตกรรม และแข่งขัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยแยกกลยุทธ์ออกเป็นระดับเพื่อแยกความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรกับระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับแรก คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร หรือบริษัท (Corporate Strategy) ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางธุรกิจ เป็นการบอกว่าธุรกิจจะถูกพัฒนาไปในทิศทางใด ระดับที่ 2 คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งเป็นการกำหนดระดับกลยุทธ์ที่ย่อยลงไปอีกจากระดับองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มองไปถึงกลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ประสิทธิภาพ หรือเทคโนโลยี และระดับที่ 3 คือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการวางกลยุทธ์เจาะลงไปในเชิงเทคนิค ทั้งทางการตลาด การเงิน การผลิต การกำหนดราคา แรงจูงใจสำหรับลูกค้า ไปจนถึงการพัฒนาบุคลากร ในองค์กร ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีสาระสำคัญ คือ การกำหนดทิศทางของธุรกิจตลอดจนแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร (ณัฐพงศ์ พรหมเพชร, 2554, หน้า 30-31)

นอกจากนี้ มอนท์โกเมอรี (Montgomery, 2018) ยังกล่าวถึงวงจรการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่คล่องตัวโดยเป็น 5 กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมิน การกำหนดทิศทาง การให้คำมั่น การลงมือปฏิบัติ และการเรียนรู้

การประเมิน (Assessing) เริ่มจากการร่วมกันตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โอกาส ความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและฉับพลันในสภาพแวดล้อมดังกล่าว การประเมินจะทำให้เห็นความคิดและมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น โดยจะต้องมีการคิดข้อโต้แย้ง สมมติฐาน และรูปแบบความคิดที่มีอยู่เกี่ยวกับองค์กรคู่แข่งหรือลูกค้า การประเมินนั้นต้องอาศัยการคิดถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว และในขณะเดียวกันก็ต้องตระหนักด้วยว่า สมมติฐานที่มีเกี่ยวกับอนาคตนั้นอาจถูกตัดทิ้งไปได้ในทันที ดังนั้นแทนที่จะพยายามทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับทุกแนวโน้มและความเป็นไปได้ เพียงพิจารณาว่าแนวโน้มเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อคนลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่นขององค์กรมากที่สุดเท่าที่นั้น (Montgomery, 2018)

การกำหนดทิศทาง (Focusing) เป็นการสำรวจความเป็นไปได้ด้วยใจที่เปิดกว้าง และค้นหาแนวทางที่จะทำให้ได้ทางเลือกที่ชัดเจน เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) โดยต้องตอบคำถามว่า “ทำไมเราจึงอยู่ที่จุดนี้” และ “เราจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร” และได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นกลยุทธ์ขั้นต่ำที่เป็นไปได้ ซึ่งจะกำหนดทิศทางขององค์กรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสละสลวย หมายถึง วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่ชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นตัวสนับสนุน ให้กำหนดทิศทางจะมองไปในอีก 3-5 ปีข้างหน้าและมีการนำ OKR ระยะยาวเข้ามาใช้เพื่อให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Montgomery, 2018)

การตั้งมั่น (Committing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยทำให้เกิดวงจรทดลองอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้ที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการอยู่ระหว่าง 1 ไตรมาสถึง 1 ปี และวางเป้าหมายว่าต้องการทำอะไรให้สำเร็จในไตรมาสถัดไป รวมถึงการหาคำตอบว่าจะรู้ได้อย่างไรว่ากำลังไปถึงจุดหมายที่ต้องการ โดยเป้าหมายหรือที่เรียกว่า OKR ในที่นี้หมายถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งกำหนดโดยทีมงานที่รับผิดชอบในการทำให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น OKR จะทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และการสื่อสารในองค์กรด้วยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทั้งองค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละทีม (Montgomery, 2018)

การลงมือปฏิบัติ (Acting) เป็นขั้นที่แนวคิดจะถูกนำมาทดสอบว่าใช้ได้จริงหรือไม่ โดย OKR รายไตรมาสจะถูกแปลงให้เป็นโครงการและงานที่สามารถทำให้เสร็จได้ในแต่ละสัปดาห์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ เนื่องจากเวลาเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก และมีค่าอย่างมากในโลกการแข่งขัน ปัญหา

หรือโครงการขนาดใหญ่จึงถูกแยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อให้ทำแต่ละงานเสร็จได้ในเวลาอันสั้น รวมถึงเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือความเห็นป้อนกลับ (Feedback) และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (Montgomery, 2018)

การเรียนรู้ (Learning) เป็นขั้นสุดท้ายของวงจรนี้โดยทำให้เกิดคำถามและคำตอบขึ้นมากมายในจุดนี้ไม่ว่าจะเป็น “อะไรที่เราทำถูกต้อง แล้วเราจะทำอะไรให้แตกต่างออกไปในคราวหน้า ฉันได้เรียนรู้อะไรบ้าง” ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหลาย ๆ ครั้ง ถึงแม้พยายามอย่างเต็มที่ แต่ก็ประสบความสำเร็จหรือบางครั้งก็ประสบความสำเร็จได้ด้วยเหตุผลที่นึกไม่ถึงมาก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Montgomery, 2018)

### 2.1.2 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กรถือเป็นหนึ่งปัจจัยภายในที่เป็นโจทย์ที่ท้าทายของการบริหารงาน โดยเฉพาะองค์กรสื่อเมื่อถูก Disrupt มากขึ้นทั้งจากเทคโนโลยีเอง รวมถึงในปี 2563 มีสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำให้หลายธุรกิจต้องหยุดชะงักไม่เว้นแม้กระทั่งธุรกิจสื่อเอง ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดโดยเฉพาะการถ่ายทำรายการต่าง ๆ เพราะเป็นงานที่จำเป็นจะต้องใช้คนจำนวนมาก ซึ่งการวางโครงสร้างองค์กรรวมอยู่ในกลยุทธ์ระดับองค์กร เพราะภาพรวมการบริหารนั้นไม่ใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่ต้องมองหลายส่วนผสานเข้าด้วยกัน

เลวิตต์ และฮาโรลด์ (Leavitt & Harold อ้างใน จิตเลขา สุคนธจร และ ลดาวัลย์ แก้วสีนวน, 2561) การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (Goal-Seeking Activities) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรจะแสดงออกในรูปของแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) หรือพีระมิดของภาระงาน (Job-Task Pyramid) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานแก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใคร (Who reports to whom) และโครงสร้างขององค์กรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี โดยโครงสร้างองค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด

นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรยังช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับรู้บทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างขององค์กรได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในการรวบรวมกิจกรรมและบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างขององค์กรจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างงานที่บุคคลเหล่านั้นทำอยู่โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์กรเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ โครงสร้างขององค์กรยังกำหนดความสมดุลอย่าง

เหมาะสม และการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินไปขององค์กรอีกด้วย (พะยอม วงศ์สารศรี, 2546 อ้างใน จิตเลขา สุคนธรจ และคณะ, 2561)

### 2.1.3 ระบบ (System)

กระบวนการ ขั้นตอน และระบบข้อมูลที่สนับสนุนธุรกิจ ผู้มีอำนาจในระบบขององค์กรต้องมีความชัดเจน และระบบเทคนิคต้องได้รับการจัดการและบำรุงรักษาอย่างเรียบร้อย เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของทีมงาน

นอกจากนี้ ระบบยังหมายถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วง ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการออกแบบกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน อาทิ ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น ซึ่งในกรณีของธุรกิจสื่อหรือแม้แต่ธุรกิจอื่น ๆ ระบบจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

### 2.1.4 ค่านิยมองค์กร (Shared Value)

ปัจจุบันหลายองค์กรมีการกำหนดค่านิยมองค์กรเข้ามานอกเหนือจากเป้าหมาย (Mission) หรือ พันธกิจ (Vision) เป็นเสมือนค่านิยมองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ที่แสดงถึงลักษณะและบุคลิกภาพขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร กลายมาเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดเป็นทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งไทยพีบีเอสในฐานะสื่อสาธารณะค่านิยมองค์กรก็ถูกนำมาเป็นเสาหลักของการบริหารด้วย โดยใช้ในการกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กรเป็น 3 เสาหลักให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2557) ระบุว่า หลายองค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กรมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณค่า หรือค่านิยมขององค์กรดีไว้ตามที่ต่าง ๆ ในสถานประกอบการหรือสิ่งของ เพื่อให้พนักงานได้เห็นและนำไปปฏิบัติ แต่สิ่งสำคัญ คือ พนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้มากเพียงใด หรือมองว่าเป็นแค่เพียงคำขวัญที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป ไม่นำมาทำอะไรกับการทำงาน รวมถึงตัวผู้บริหารเองให้ความสำคัญขนาดไหน หรือมองเป็นแค่เพียงคำพูดสวยหรูที่คนอื่นเขามีกันเลยต้องมีด้วย ค่านิยมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงคุณลักษณะเด่นขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น และแตกต่างแม้ว่าจะอยู่ในธุรกิจเดียวกันก็ตาม ความโดดเด่นจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ทำให้ลูกค้า และบุคคลภายนอกทั่วไปรับรู้ถึงจุดเด่น และจุดแข็ง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามั่นใจที่จะใช้สินค้าและบริการมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น จนสุดท้ายก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สุดในที่สุด แต่สิ่งที่มีผลต่อเนื่องมากกว่านั้นคือ ทำให้บุคคลภายนอกที่อยากจะทำงานกับองค์กร สามารถเห็นจุดเด่นขององค์กรและดึงดูดให้คนต้องการมาทำงานกับบริษัทได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ผู้สมัครพิจารณาตัวเองได้ว่ามีอุปนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรนี้หรือไม่ และควรจะมาสมัครงานหรือไม่ ถือเป็นความช่วยเหลือให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ได้

## 2.2 ปัจจัยภายในด้านเทคนิค เทคโนโลยี

สกุลศรี ศรีสารคาม และ มานะ ตริยาภิวัฒน์ (2558) ได้กล่าวถึงการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อใหม่ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อเปลี่ยนแปลงไปใน 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย ประเด็นแรก เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีผู้ก้าวสู่ธุรกิจโทรทัศน์มากขึ้น รวมถึงช่องทางและพื้นที่ของการนำเสนอข้อมูลไม่จำกัด ธุรกิจสื่อจึงต้องบริหารจัดการให้สถานีเป็นที่ดึงดูดและต้องการมากกว่าคู่แข่ง ประเด็นต่อมา ในยุคดิจิทัลการบริโภคสื่อของผู้รับสาร จะสามารถมีปฏิสัมพันธ์และเลือกรับเนื้อหาได้ตามความต้องการ ทำให้ต้องวางแผนการผลิตเนื้อหาที่ตอบสนองของผู้รับสารมากขึ้น และประการสุดท้าย คือ กระบวนการประเมินวัดผลเพื่อให้ได้มาซึ่งโฆษณาที่วัดมากกว่าการเข้าถึง เนื่องจากต้องดูถึงผลกระทบจากโฆษณาด้วย

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่สื่อมวลชน โดยเฉพาะในด้านเทคนิคที่เครื่องมือเครื่องใช้ได้รับการพัฒนาให้มีความสะดวกสบายในการใช้งาน ราคาถูกลง ประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนั้น การเป็นเจ้าของสื่อ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ หากพิจารณาในเรื่องการลงทุนแล้ว สามารถทำได้ง่ายขึ้น จึงปรากฏว่ามีสื่อสิ่งพิมพ์น้อยใหญ่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งเพื่อการเสนอข่าวสาร เพื่อให้ความรู้ เพื่อความบันเทิง และเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นการเฉพาะมากขึ้น สถานีวิทยุก็สามารถจัดตั้งได้ในทุกสถานที่ คือ วิทยุชุมชน ส่วนสถานีโทรทัศน์ก็ไม่มี ความยุ่งยากเหมือนเมื่อก่อน เพราะปัจจุบันสามารถจัดตั้งสถานีโทรทัศน์เคเบิลทีวี สถานีโทรทัศน์ดาวเทียม โดยใช้ทุนและเวลาไม่มากนัก ดังนั้น นวัตกรรมทางเทคโนโลยีการสื่อสาร จึงทำให้เกิด นวัตกรรมของสื่อรูปแบบใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น กระจายข้อมูลข่าวสารถึงผู้รับอย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น (โกศลอนุสิม, 2555)

สื่อใหม่ (New Media) ที่มีการหลอมรวมเทคโนโลยีอย่างเช่น สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมหลากหลายด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทในด้านการสื่อสาร จากคุณสมบัติดังกล่าวเป็นผลให้จำนวนผู้ใช้สื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหากมีการนำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมอันก่อให้เกิดความเสียหายกระทบกระเทือนต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของรัฐ รวมทั้งความสงบสุขและศีลธรรม

อันดีของประชาชน จึงน่าจะเป็นจุดเร่งให้เกิดกฎหมายใหม่สำหรับสื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ การกำกับดูแลเนื้อหาในสื่อใหม่ยุคแห่งการหลอมรวมเทคโนโลยีกลายเป็นประเด็นทางนโยบายที่รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสนใจจากการที่สื่อใหม่มีคุณลักษณะเฉพาะทางเทคโนโลยีหลายประการ ทำให้อำนาจในการควบคุมเนื้อหาอยู่ในมือของผู้ใช้ส่งผลให้การกำกับดูแลเนื้อหาแบบที่เคยใช้ปฏิบัติในสื่อประเภทอื่น ไม่สามารถใช้ได้หลาย ๆ กรณี แม้ว่าจะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ก็ตาม ซึ่งถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางโดยเฉพาะประเด็นที่ พ.ร.บ. ดังกล่าวถูกมองว่าอาจมีการละเมิดสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคมสถาบันพัฒนาสื่อมวลชน ควรมีส่วนร่วมในการวางแนวทางกำกับดูแลสื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยี (ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานันท์, 2554, หน้า 126)

กัมปนาท เตชะคงคา (2555) กล่าวว่า กลุ่มผู้มีอิทธิพลในวงการสื่อเองที่ใช้คำว่า “สื่อใหม่” (New Media) เพื่ออธิบายรูปแบบธุรกิจการพิมพ์ดิจิทัลต่าง ๆ ในขณะที่กลุ่มบริษัทที่ทำธุรกิจสื่อแบบเก่า (Traditional Media) ก็เห็นตรงกันว่า เทคโนโลยีการพิมพ์ในรูปแบบดิจิทัลได้เปลี่ยนรูปแบบดั้งเดิมของสื่อต่าง ๆ ซึ่งสื่อใหม่เองก็มีผลมาจากการ Disrupt ของเทคโนโลยี ซึ่งคำว่า Disrupt-, Disruption ในความหมายของธุรกิจสื่อก็คือ การที่เทคโนโลยีสื่อและการสื่อสารเดิม ถูกแทนที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารและการส่งข้อมูลอย่างอินเทอร์เน็ต การมาของเทคโนโลยี 3G 4G และ 5G การเกิดขึ้นของ Online Streaming ผ่านช่องทาง Social Network ในช่องทางต่าง ๆ อาทิ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ ยูทูบ รวมถึงแอปพลิเคชันต่าง ๆ ทั้งของธุรกิจสื่ออื่น ๆ หรือผู้ให้บริการรายอื่น แน่นนอนว่าช่องทางสื่อสารที่เพิ่มขึ้นการแข่งขันย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะด้านเนื้อหา World Economic Forum เองยังได้ทำการวิเคราะห์และคาดการณ์ว่า ในอนาคตจะเกิด Digital Transformation จากการพัฒนาของเทคโนโลยีผ่าน Smartphone และ Social Media ในช่วงปี 2025-2030 โดยจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของสื่อใหม่ในอนาคต ทั้งขั้นตอนการผลิตสื่อ (Production) การเผยแพร่ผลงานไปยังผู้รับสื่อ (Distribution) และวิธีการบริโภคสื่อ (Viewing) ทั้งนี้ในอนาคตผู้ผลิตสื่อจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานอย่างอิสระ โดยไม่ต้องผ่านบริษัทตัวกลางอีกต่อไป

องค์กรสื่อจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตลอดเวลา โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ทำให้ระดับปฏิบัติการสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีเสถียรภาพมากขึ้น เพื่อพัฒนางานที่สมบูรณ์แบบได้ในเวลาอันรวดเร็ว ยกตัวอย่างสื่อโทรทัศน์สิ่งที่สำคัญที่สุดคือภาพ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดจะมีตั้งแต่อุปกรณ์ถ่ายภาพ กล้อง แสง สี เสียง ต่าง ๆ กระบวนการตัดต่อ คอมพิวเตอร์ เครื่องมือในการจัดเก็บไฟล์ข้อมูลภาพที่มีจำนวนมาก เทคโนโลยีใน



การออกอากาศ เทคโนโลยีในการรายงานสด ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รวมถึงช่องทางการแพร่ภาพที่แตกต่างออกไปจากเดิม

### 2.3 ปัจจัยภายในด้านความเป็นมืออาชีพของสื่อมวลชน

บุคลากร (Staff) และ ทักษะ (Skill) ภายในองค์กรสื่อถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควบคู่มากับการใช้เทคโนโลยี เพราะแม้ว่าเทคโนโลยีที่มีดีมาแค่ไหน แต่หากองค์กรขาดบุคลากรที่มีทักษะย่อมไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงสิ่งสำคัญคือบุคลากรต้องมีทักษะในฐานะสื่อมวลชนเช่นกัน Harold Lasswell, Charles Wright และ Dennis McQuail กล่าวถึงหน้าที่ของการสื่อสารที่มีต่อสังคมซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการสื่อสารของมนุษย์ และเป็นที่มาของหน้าที่ของวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ในฐานะสื่อมวลชน สรุปได้ 5 ประการ คือ สอดส่องดูแลและบอกกล่าวถึงสถานการณ์แวดล้อม (Surveillance of the Environment), ผสมผสานส่วนต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน (Correlation parts of society), ถ่ายทอดมรดกทางสังคมและวัฒนธรรม (Transmission of social heritage), ให้ความบันเทิง (Entertainment) และการรณรงค์ทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ (Mobilization) (พงษ์ วิเศษสังข์, 2557, หน้า 101-102)

การสอดส่องดูแลและบอกกล่าวถึงสถานการณ์แวดล้อม (Surveillance of the Environment) สื่อมวลชนต้องทำหน้าที่เป็น Watchdog ที่ดี คือต้องคอยสอดส่องดูแลบ้านหากมีเหตุการณ์ผิดปกติก็รีบรายงาน แต่ในยุค Media Convergence สิ่งที่แตกต่างกันในอดีต คือ เมื่อมีเทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ตเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การสอดส่องดูแลรวดเร็ว และทั่วถึงยิ่งกว่า มีประชาชนเป็นผู้ส่งสารผ่านสื่อออนไลน์เข้ามา

ผสมผสานส่วนต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน (Correlation parts of society) ในอดีตสื่อมวลชนจะอยู่เฉพาะกลุ่ม คือ ไม่ได้ช่วยผสมผสานส่วนต่าง ๆ ของสังคม นำเสนอข่าวเฉพาะกลุ่ม มีในส่วนของโทรทัศน์บ้างเล็กน้อย ที่มีการนำหลาย ๆ ฝ่ายเข้าหากัน แต่ยุค Media Convergence เมื่อการสื่อสารทั่วถึงกัน เชื่อมโยงกันได้ผู้รับสารแต่ละกลุ่มสามารถสื่อสารกันได้ ทำให้สื่อมวลชนต้องทำหน้าที่ผสมผสานส่วนต่าง ๆ ของสังคม เพื่อให้สังคมไม่เกิดความแตกแยก เพราะการสื่อสารที่รวดเร็ว ใครพูดอะไร ที่ไหน อย่างไร ก็จะทั่วถึงกันหมด อาจสร้างความรำคาญ หรือทำให้สังคมเหนียวแน่นขึ้นก็ได้ สื่อจะต้องคอยเป็นตัวกลางในเรื่องราวเหล่านี้

ถ่ายทอดมรดกทางสังคมและวัฒนธรรม (Transmission of social heritage) วัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน ยุคหลอมรวมสื่อ ทำให้การถ่ายทอด และส่งต่อวัฒนธรรมเป็นไปได้ทั่วถึงขึ้น ซึ่งการถ่ายทอดวัฒนธรรมแบ่งเป็นสองแบบ คือ การถ่ายทอดวัฒนธรรมเดิมของสังคม (Enculturation) และ การรับวัฒนธรรมจากที่อื่น (Acculturation) ซึ่งสื่อมวลชนต้องคอยควบคุมทั้ง 2 อย่างให้มีความสมดุล เพราะการสื่อสารที่ทั่วถึง สื่อต่างประเทศก็สามารถถ่ายทอดเข้ามาในประเทศ

ได้โดยผ่านทางออนไลน์มาถึงผู้รับสารโดยตรงไม่ได้ผ่านสื่อมวลชนในไทย สื่อไทยก็ต้องช่วยกัน Enculturate วัฒนธรรมไทยไว้ไม่ให้ถูกกลืน และถูกกลืนกินโดยวัฒนธรรมต่างชาติ ให้ความบันเทิง (Entertainment) สื่อมีหน้าที่ในการให้ความบันเทิง คือ นำเสนอรายการที่ทำให้ผู้ชมเกิดความรู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน หรือรับข่าวสารมาตลอดทั้งวัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำมาอยู่แล้ว แต่ยุคหลอมรวมสื่อข่าวมีเยอะขึ้น ผู้รับสารมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น หน้าที่ในการให้ความบันเทิงในยุคนี้ก็ต้องเข้มข้นขึ้น รวมถึงเมื่อมีช่องให้เลือกหลากหลาย สื่อสามารถที่จะผลิตรายการให้ตรงใจกับกลุ่มผู้รับสารมากกว่าในอดีต และสามารถส่งต่อในช่องทางที่หลากหลายกว่าได้อีกด้วย

บี (Bee, 2017) ระบุว่า นายจ้างในอุตสาหกรรมสื่อ จะมองหาผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคลที่หลากหลาย คุณจะต้องมีความมั่นใจ กระตือรือร้น และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนใหม่ ๆ ทุกวัน ด้วยภูมิทัศน์สื่อที่มีการเปลี่ยนแปลง เด็บโต ปรับปรุง และมุ่งเน้นทางออนไลน์มากขึ้นเรื่อย ๆ นักข่าวที่ทำงานด้านสื่อในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะที่จำเป็นอย่างเต็มที่ในการช่วยให้เราไหลจากการทำข่าวแบบเดิม ๆ สู่ออนไลน์ สลับไปมาระหว่างโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ทักษะที่จำเป็นบางอย่างที่จำเป็นสำหรับการเป็นนักข่าว ได้แก่ การตรงต่อเวลา ความถูกต้องในการตรวจสอบและการรายงานข้อเท็จจริง ความเต็มใจที่จะก้าวออกจาก Comfort Zone และความน่าเชื่อถือ ยังเป็นสิ่งที่ทำให้นักข่าวประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนี้

#### 2.4 ปัจจัยภายนอกด้านเหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทุกปัจจัยภายนอก เป็นเสมือนจุดเริ่มต้น (Source) ตามแบบจำลองของ McQuail มีความสอดคล้องกับด้าน Environmental Factor : ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของ PESTAL Analysis เนื่องจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมโดยรอบเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อ เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ในบริบทที่มีความแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้รับมาจากหลากหลายช่องทาง และวัฒนธรรมในแต่ละบริบทและสภาพของสังคม

นอกจากนี้ ทฤษฎีการปลูกฝัง (Cultivation Theory) ยังกล่าวถึงความสำคัญของสื่อที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานของชีวิตและโลกแห่งความเป็นจริง หน้าที่นี้ในอดีตเป็นหน้าที่ของสถาบันศาสนาและครอบครัว แต่เมื่อสังคมเปลี่ยนไปโทรทัศน์ได้ก้าวเข้ามาทำหน้าที่นี้แทน เป็นสื่อที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โทรทัศน์สร้างความเหมือนจริงให้ปรากฏทำให้คนจำนวนมากเชื่อว่าสิ่งที่เห็นบนจอโทรทัศน์เป็นเรื่องจริง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั่ว ๆ ไปที่จริงสิ่งที่เห็นบนจอโทรทัศน์อาจขาดข้อมูลสำคัญบางอย่างไปก็ได้ หรืออาจเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นให้เกินจริงก็ได้เช่นกัน (พงษ์ วิเศษสังข์, 2557, หน้า 149)

## 2.5 ปัจจัยภายนอกด้านคู่แข่ง (สำนักข่าว สื่อโฆษณา เจ้าของธุรกิจ สหภาพแรงงาน)

PESTEL Analysis ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ส่งผลต่อเนื่องถึงองค์กรและความสามารถในการทำกำไร ปัจจัยต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงานหรือการว่างงาน ต้นทุนวัตถุดิบ และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ในบางครั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจก็เกิดจากการเมืองทั้งภายใน และการเมืองระหว่างประเทศ รวมถึงเศรษฐกิจโดยรวมของทั้งโลกด้วย ซึ่งปัจจัยนี้มองไปถึงภายนอกซึ่งก็คือธุรกิจและองค์กรสื่อต่าง ๆ ที่ต่างก็มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แม้ว่าสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสเองเป็นสื่อสาธารณะที่มีเงินทุนประเดิมจากภาครัฐ เพื่อลดปัญหาความไม่เป็นกลางในการนำเสนอ แต่นโยบายของไทยพีบีเอสเองก็มีนโยบายในการสร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยการบริหารจัดการและต่อยอดรายได้ ควบคุมการใช้จ่ายให้เหมาะสม

สิ่งที่ต้องมีการศึกษาคือมูลค่าการเงินในแวดวงของสื่อมวลชนนั้นถือเป็นมูลค่ามหาศาล และมีธุรกิจสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นจำนวนมาก ทำให้มีปัญหาในการแบ่งรายได้จากเดิมที่ธุรกิจสื่อเกิดขึ้นจากภาครัฐหรือภาคเอกชนที่มีเงินทุนหนา ทำให้มีเจ้าของธุรกิจสื่ออยู่เพียงไม่กี่ราย แต่เมื่อมีการพัฒนาของเทคโนโลยีและการกำเนิดขององค์กรใหม่ ๆ และการโฆษณาในธุรกิจสื่อยังต้องใช้มูลค่าสูง ทำให้ผู้ที่ซื้อโฆษณานั้นยังมีจำนวนเท่าเดิม แต่เมื่อมีช่องทางมากขึ้นผู้ซื้อโฆษณาก็มีตัวเลือกในการใช้เม็ดเงินไปในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนได้มากกว่าที่เป็นอยู่ หรือกล่าวคือ จำนวนเม็ดเงินโฆษณาที่เท่าเดิมในส่วนแบ่งที่มากขึ้นทำให้รายได้ของสื่อลดลง

นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจสื่อ ธุรกิจต่าง ๆ และสื่อโฆษณาที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อแล้วสหภาพแรงงาน ยังเป็นหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและองค์กรโดยตรง สื่อมวลชนมีสหภาพแรงงานกลางสื่อมวลชนที่คอยควบคุมทั้งจริยธรรมสื่อ และช่วยเหลือบุคลากรในวงการสื่อ ยกตัวอย่างในปี 2563 ที่ผ่านมา

โดยสมาคมนักข่าวหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย (2563) ได้เผยแพร่แถลงการณ์สหภาพแรงงานกลางสื่อมวลชนไทย เรื่อง มาตรการความปลอดภัยสำหรับนักข่าวและช่างภาพภาคสนาม ในสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อการค้าเดินชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมไทยทุกระดับและทั่วประเทศอย่างรุนแรง มีผู้ป่วยรายใหม่เพิ่ม และมีจำนวนผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นทุกวัน ทำให้รัฐบาลไทย มีประกาศบังคับใช้ พ.ร.ก.บริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อการทำงานของสื่อมวลชนทุกแขนง โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคสนาม ไม่ว่าจะ เป็น ผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ผู้ช่วยช่างภาพ ในการทำหน้าที่บริการสาธารณะบอกเล่าสถานการณ์ เผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้อง อย่างรอบด้าน ตามกรอบบรรยาบรรณวิชาชีพ

สื่อมวลชน เพื่อให้ทุกคนในสังคมได้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และรัฐบาลสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด แต่ การทำหน้าที่ดังกล่าวจะไม่สามารถเกิดผลอย่างที่กล่าวมาได้ หากผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ที่เป็นทีมข่าว ภาคสนาม ไม่สามารถลงพื้นที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยได้อย่างปลอดภัย เพราะจะไม่สามารถ ตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ไหลบ่าในสื่อออนไลน์ต่างๆ นั้น เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง หรือเป็นเพียงข่าวลวงที่ สร้างกระแสให้ผู้คนตื่นตระหนก ประกอบกับในห้วงเวลา นับตั้งแต่เกิดสถานการณ์แพร่ระบาดอย่าง รุนแรงในกรุงเทพมหานคร จนระบอบไปทั่วประเทศมากถึง 57 จังหวัด มีนักข่าว ช่างภาพ และผู้ช่วย ช่างภาพ ทั้งเป็นที่สื่อมวลชนส่วนกลาง และสื่อมวลชนในส่วนภูมิภาค หลายคนกลายเป็นผู้ต้องสงสัย ว่าเสี่ยงติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เนื่องจากไม่มีอุปกรณ์ป้องกันตัวที่เหมาะสมและ ปลอดภัยเพียงพอ ในการทำงานในพื้นที่ จนต้องถูกกักตัว หยุดพักการปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว

จากสถานการณ์ดังกล่าว สหภาพแรงงานกลางสื่อมวลชนไทย จึงมีข้อเสนอแนะต่อสมาคม องค์กรวิชาชีพสื่อมวลชน และกองบรรณาธิการของสื่อแต่ละสำนักที่ปฏิบัติงานในประเทศไทยเพื่อให้ ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลความปลอดภัยของช่างภาพ ผู้สื่อข่าวในสังกัด ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่สังคมเกิดความแตกแยกทางความคิดอย่างรุนแรง ผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ในการควบคุมเนื้อหาและทิศทางข่าวในกองบรรณาธิการควรนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่าง ตรงไปตรงมา ลดการแสดงอารมณ์ อคติที่จะเพิ่มพูนความเกลียดชังขึ้นในสังคม ที่อาจเป็นการสร้างไม่ ปลอดภัยแก่นักข่าว และช่างภาพที่ปฏิบัติงานในพื้นที่
2. ช่วยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและผู้นำชุมชนเพื่อให้รับรองความปลอดภัย และอำนวยความสะดวกในการทำหน้าที่
3. จัดหาอุปกรณ์ป้องกันชีวิตที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานได้จริงและเพียงพอต่อ ช่างภาพและนักข่าวทุกคน สำหรับการลงพื้นที่เสี่ยงภัย อาทิ หน้ากากป้องกันใบหน้า หน้ากากป้องกัน ระบบทางเดินหายใจ ชุดเสื้อกันฝน และถุงมืออนามัย (ยาง)
4. สนับสนุนอุปกรณ์อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อใช้ในการส่งภาพและข่าว ที่ สามารถใช้งานสื่อสารทางไกลได้ทุกสถานที่
5. กองบรรณาธิการ หรือสำนักข่าวต้นสังกัด หากควรจัดที่พักที่ปลอดภัยให้กับนักข่าว และช่างภาพ ที่ปฏิบัติภาคสนาม ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยได้พัก โดยไม่ต้องสร้างภาระกังวลว่า จะ ทำให้ครอบครัวได้รับภาวะความเครียดเข้าไปด้วย
6. ขอให้มีการดูแลและช่วยเหลือสวัสดิการรักษายาบาลนักข่าว ช่างภาพ และ ผู้ช่วยช่างภาพ ที่เจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานในภาคสนามตามค่าใช้จ่ายจริง
7. ควรจัดเบี้ยเลี้ยงในกรณีที่ช่างภาพ-นักข่าวอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยหรือมีค่าล่วงเวลาใน กรณีที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ติดต่อกันเป็นเวลานานกว่า 10 ชั่วโมงขึ้นไป เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน

8. ต้นสังกัดควรมีวันหยุดพิเศษที่ไม่นับเป็นวันลาให้กับนักข่าวภาคสนาม เพื่อเปิดโอกาสให้ได้พักผ่อนเยียวยาฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ

เมื่อมีการแถลงการณ์ออกมา ก็ถือเป็นการสื่อสารข้อเรียกร้องต่าง ๆ ไปยังองค์กรสื่อ โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการเผยแพร่แถลงการณ์สู่สาธารณะเป็นวงกว้าง องค์กรสื่อเองย่อมมีแรงกดดันในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องของสวัสดิการพนักงานและบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญขององค์กรสื่อ ทำให้บุคลากรได้มีความเป็นอยู่ตามสมควรที่จะได้รับในทางตรง และเพื่อป้องกันการฟ้องร้อง หรือร้องเรียนอันเนื่องมาจากความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในภายภาคหน้า

2.6 ปัจจัยภายนอกด้านช่องทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชม

Technological Factor หรือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่จะพิจารณาถึงอัตราของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และการพัฒนาที่อาจส่งผลกระทบต่อตลาดหรืออุตสาหกรรม ปัจจัยอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีดิจิทัล หรืออุปกรณ์เคลื่อนที่ระบบอัตโนมัติ การวิจัยและพัฒนา มักมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเฉพาะในเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ต้องคำนึงถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการกระจายการผลิตและโลจิสติกส์ด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีทุกวันนี้พัฒนาก้าวกระโดด และรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการสื่อสารหากจับตลาดถูกที่ ถูกเวลา คิดแคมเปญที่ดีและทำให้เป็นกระแสได้ อาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการสื่อสารการตลาดเลย Platform หรือช่องทางการเผยแพร่ก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นตามสภาพเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันเพราะไม่ใช่เพียงพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงการเข้าถึงสารของผู้บริโภคอีกด้วย ตามเทรนด์ที่ World Economics Form ได้กล่าวเอาไว้

เทคโนโลยีด้านการสื่อสารของสื่อมวลชน และสถานีโทรทัศน์เริ่มมาจากการใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่ในการส่งภาพและเสียงไปยังเครื่องรับภาพเพื่อส่งสาร ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ยุคแอนะล็อกเรื่อยมาจนถึงยุคดิจิทัล และมาจนถึงยุคสื่อใหม่ที่มีเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการส่งสาร ซึ่งนับวันจะยังมีช่องทางการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากผู้ให้บริการเองก็มีความรู้ความสามารถในการจัดตั้งธุรกิจสื่อใหม่ได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีทุนจำนวนมากหรือมีสายป่านมาก่อน แต่หากจับสิ่งที่ผู้รับสารต้องการได้ถูกทางก็สามารถทำให้ธุรกิจนั้นเติบโตขึ้นได้ ซึ่งยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปิดรับสารในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก คือ การโต้ตอบกับผู้รับสาร เนื่องจากการสื่อสารสองทาง Two-way Communication ซึ่งธุรกิจสื่อเองก็มีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังผู้บริโภคมากขึ้น

ซึ่งปัจจัยทางด้านความสนใจและความต้องการของผู้ชมนั้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ หมายถึง การที่ผู้รับสารนั้นไม่ได้ใช้สื่อตามที่ผู้ส่งสารกำหนดมาให้ แต่มีการเลือกใช้สื่อ (Media Use) ตามความต้องการของตัวเอง ตามสภาพความเป็นจริงและ

ตามความสามารถของตัวเอง ขั้นตอนการเลือกใช้สื่อและใช้สารจะมีการคัดเลือกในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเข้าถึง เลือกการเปิดรับ เลือกรับรู้ เลือกตีความ เลือกจดจำ และเลือกนำไปใช้หลังรับสารแล้ว (กาญจนา แก้วเทพ, 2542 อ้างใน ศิริพร วชิรโสวรรณ, 2563) ซึ่งในสถานการณ์ COVID-19 ผู้รับสารต่างรับสารตามความต้องการของตัวเองโดยเฉพาะสถานการณ์การระบาดในจังหวัดที่ตัวเองระบาดอยู่

นอกจากนี้ ศศิมา ชัยวรจินดา (อ้างใน ศิริพร วชิรโสวรรณ, 2563) กล่าวว่า การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ คือการที่มนุษย์ ต้องการตอบสนองความต้องการของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายในระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เมื่อบรรลุความต้องการขั้นหนึ่งก็จะต้องการไปสู่อีกขั้นหนึ่ง ซึ่งกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจย่อมเกิดมาจากการได้ใช้ประโยชน์จากสื่อที่ตนพึงพอใจ และเกิดการบรรลุผลนั้นซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคสื่อ ในมุมมองของสื่อสาธารณะเองก็พยายามที่จะตอบสนองผู้รับสารทุกกลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ที่กำหนดวัตถุประสงค์ของสื่อสาธารณะในการให้บริการประชาชน

พฤติกรรมกรับสารของมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่เกิดจากปฏิกิริยาตอบโต้ต่อความต้องการของมนุษย์เองที่จะรักษารูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม หรือเมื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาให้ระบบชีวิตของตัวเองอยู่ได้อย่างปกติ ดังนั้นทฤษฎีการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจจากสื่อ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สื่อหรือผู้รับสาร อะไรคือความต้องการแรงจูงใจที่จะเลือกเปิดรับข่าวสารเช่นเดียวกับผู้ที่ต้องการชมข่าวก็ต้องการแสวงหาสื่อที่มาจากช่วยตอบสนองความต้องการของตัวเอง โดยอาจเลือกเปิดรับจากปัจจัยต่าง ๆ ของรายการ ไม่ว่าจะ เป็น เนื้อหารายการ รูปแบบรายการ ตัวผู้ดำเนินรายการ ผู้ร่วมรายการ องค์ประกอบทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังของรายการข่าว ทั้งยังมีความต้องการใช้สื่อเพื่อไปเติมเต็มในชีวิต เช่น ต้องการรับรู้ความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ หรือเพื่อต้องการมีเรื่องสนทนากับผู้อื่น เป็นต้น

นอกจากนี้ โซเชียลมีเดีย หรือ บริการเครือข่ายสังคม (Social Network Service) ถือเป็นช่องทางเผยแพร่ที่เป็นผลมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสาร “Social” หมายถึง สังคม ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงสังคมออนไลน์ซึ่งมีขนาดใหญ่มากในปัจจุบัน “Media” หมายถึง สื่อ ซึ่งก็คือเนื้อหา เรื่องราว บทความ วิดีโอ เพลง รูปภาพ เป็นต้น Social Media จึงหมายถึง สื่อสังคมออนไลน์ที่มีการตอบสนองทางสังคมได้หลายทิศทาง โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พุดง่าย ๆ ก็คือเว็บไซต์ที่บุคคลบนโลกนี้สามารถมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันได้ แรกเริ่มโซเชียลมีเดียเป็นรูปแบบของเว็บไซต์ในการสร้างเครือข่ายสังคมสำหรับผู้ใช้งานในอินเทอร์เน็ตเขียนและอธิบายความสนใจ และกิจการที่ได้ทำ และเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น ในบริการเครือข่ายสังคมมักจะประกอบไปด้วย การแชทส่งข้อความ ส่งอีเมล วิดีโอเพลง อัปโหลดรูป บล็อก การทำงาน โดยมีคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลไว้ใน

รูปฐานข้อมูล SQL. ส่วน Video หรือ รูปภาพ อาจเก็บเป็นไฟล์บริการเครือข่ายสังคมที่เป็นที่นิยม เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูป ทวิตเตอร์ อิน스타그램

ความเป็นมาของเครือข่ายสังคมออนไลน์ การเกิดขึ้นและเติบโตของเครือข่ายสังคมออนไลน์นี้ มาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตจากเว็บ 1.0 เป็นยุคที่เว็บไซต์นำเสนอข้อมูลให้ผู้ใช้ อ่านเป็นหลัก นำเสนอข้อมูลแบบคงที่ด้วย HTML, XML เมื่อก้าวสู่เทคโนโลยีเว็บ 2.0 (เว็บเชิงสังคม) ซึ่งจุดเด่นของเว็บ 2.0 คือ การที่ผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาบนอินเทอร์เน็ตได้เอง โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นทีมงานหรือผู้ดูแลเว็บไซต์ ซึ่งเรียกว่า User Generate Content ข้อดีของการที่ผู้ใช้เข้ามาสร้างเนื้อหาได้เอง ทำให้มีการผลิตเนื้อหาเข้ามาเป็นจำนวนมาก และมีความหลากหลายของมุมมอง ความคิด เพราะจากเดิมผู้ดูแลจะเป็นคนคิดและหาเนื้อหามาลงแต่เพียงกลุ่มเดียว นอกจากนี้ผู้ใช้ยังเป็นผู้กำหนดคุณภาพของเนื้อหาโดยการให้คะแนนว่าเนื้อหา ใดที่ควรอ่านหรือเข้าไปเรียนรู้ได้เอง โดยเว็บ 2.0 จะเน้นที่ชุมชน ให้ผู้ใช้ได้อ่าน และเขียน สามารถแบ่งปันเนื้อหากันได้

จนถึงช่วงปี 2564 มีแนวคิดที่จะเปลี่ยนเป็นเทคโนโลยีเว็บ 3.0 โดยจะเป็นยุคที่เว็บไซต์สามารถ “ปฏิวัติการ” ได้ด้วย Dynamic Web Applications และ Composite Interactive Services ตัวอย่างเช่น Online Operating Systems, SaaS (บริการซอฟต์แวร์ผ่านระบบคลาวด์) มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) จะสามารถเข้ามาช่วยให้เครื่องมือค้นหา (Search Engine) ได้เข้าใจถึงบริบทของคำที่คุณใช้ค้นหาได้มากขึ้น รวมถึงเทคโนโลยี “บล็อกเชน (Block Chain)” ที่เป็นการนำเทคโนโลยี Decentralized apps (DApps) เข้ามาช่วยเหลือในการเชื่อมต่อ โดย DApps เป็นแอปพลิเคชันที่ไม่มีเซิร์ฟเวอร์กลางในการประมวลผล ทำงานอยู่บนเครือข่าย Block chain ไม่ถูกปิดกั้นจากผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่ง (Moonlightkz, 2021)

2.7 ปัจจัยภายนอกด้านการควบคุมทางกฎหมาย การเมือง กลุ่มผู้เห็นต่าง และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ

ปัจจัยนี้มีปัจจัยจาก PESTEL Analysis ถึง 3 ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย Political Factor (ปัจจัยทางการเมือง) Social Factor (ปัจจัยด้านสังคม) และ Legal Factor (ปัจจัยด้านกฎหมาย) จากที่กล่าวไว้ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะ จะเห็นได้ว่าแม้แต่สื่อสาธารณะ ต่างประเทศเองก็ยังมีทั้ง 3 ปัจจัยนี้เข้ามามีผลกระทบ รวมถึงองค์กรที่ไม่ใช่สื่อสาธารณะ ยังได้รับผลกระทบจาก 3 ปัจจัยดังกล่าวมากกว่าสื่อสาธารณะ

#### 2.7.1 ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองต่อธุรกิจสื่อ ในรัฐธรรมนูญปี 2560 ได้มีการระบุถึงการห้าม นักการเมืองเป็นเจ้าของกิจการสื่อไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ หรือสื่ออื่น ๆ เนื่องจากในยุคที่มีความแตกแยกทางการเมือง และมีการช่วงชิงอำนาจกันอย่างเข้มข้น หากนักการเมืองเป็น

เจ้าของสื่อ อาจบีบบังคับหรือจูงใจให้ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อบิดเบือนข่าว บิดเบือนข้อเท็จจริง หรือ บิดเบือนความคิดเห็น เพื่อเชียร์พรรคที่เจ้าของสื่อสังกัด และโจมตีพรรคคู่ต่อสู้ เป็นการละเมิด จริยธรรมสื่อ เช่น การเสนอข่าวหรือความเห็นด้วยความลำเอียงหรืออคติ และรัฐธรรมนูญปัจจุบันยัง ห้ามนักการเมืองไม่ให้กระทำการใด ๆ ทั้งโดยตรงหรือทางอ้อม อันเป็นการขัดขวาง หรือแทรกแซง การใช้สิทธิและเสรีภาพของหนังสือพิมพ์ และสื่ออื่นๆ บทบัญญัตินี้เป็นหลักประกันส่วนหนึ่งในการใช้ เสรีภาพของสื่อมวลชน นักการเมืองที่ฝ่าฝืน ตั้งแต่ นายกรัฐมนตรีจนถึง ส.ส.จะต้องพ้นจากตำแหน่ง ส่วนประชาชนได้รับข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้อง ในอดีตการปฏิวัติรัฐประหารสื่อจะถูกควบคุมในการ ผลิตข่าวสารต่าง ๆ หรือถึงขั้นไม่พอใจก็จะบุกทุบแท่นพิมพ์ให้รู้แล้วรู้รอด แต่ปัจจุบันสื่อมีการพัฒนาที่ ทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะสื่อดิจิทัล เป็นการยากลำบากที่รัฐจะใช้อำนาจรัฐในการควบคุม เกือบจะ ทุกรัฐบาลมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับสื่อเป็นบางช่วงบางตอนที่เข้าด้ายเข้าเข็ม และพยายามจะเข้ามาควบคุม สื่อทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย โดยเฉพาะมีกฎหมายที่จะใช้กับสื่อทุกประเภท มากมายหลายฉบับ (หมัดเหล็ก, 2562)

องค์กรสื่อในยุคแรกในประเทศไทยถูกจัดตั้งขึ้นมาโดยรัฐบาล และถูกใช้ประโยชน์โดยรัฐบาล เป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากเมื่อปี 2475 หลังการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร รัฐบาลภายใต้การนำของพญาพลพยุหเสนา ยังคงเห็นถึงความสำคัญของสื่อ ทำให้ในวันที่ 3 พฤษภาคม 2476 คณะรัฐบาลได้จัดตั้งกองโฆษณาการ หรือกรมประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน ขึ้นตรงต่อ คณะรัฐมนตรีเพื่อเผยแพร่นโยบายของคณะรัฐบาลให้กับประชาชนได้รับทราบ และใช้สื่อเป็น กระบอกเสียงเพื่อสร้างความชอบธรรมของการปฏิวัติ และในปีเดียวกันนั้นได้มีการเปลี่ยนชื่อจาก “กองโฆษณาการ” เป็น “สำนักโฆษณาการ” มีภารกิจหลักคือให้ข่าวและความรู้กับประชาชนเพื่อ ป้องกันการเข้าใจผิดเกี่ยวกับรัฐบาล ซึ่งการใช้งานสื่อ นั้นถูกใช้ทั้งการประกาศจากฝ่ายรัฐบาลเอง หรือฝ่ายตรงข้ามรัฐบาล เพื่อโจมตีในการรัฐประหารแต่ละครั้ง ดังในปี 2549 ที่มีการรัฐประหาร รัฐบาลของ นายทักษิณ ชินวัตร อดีต นายกรัฐมนตรี ก็มีการเข้าควบคุมสื่อเพื่อประกาศรัฐประหาร

ซึ่งไม่เพียงแต่สื่อวิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์เท่านั้น เมื่อมีการเกิดของสื่อออนไลน์ ขึ้น ก็ยังมีการเข้าแทรกแซงโดยภาครัฐ ตัวอย่างเช่นในวันที่ 20 พฤษภาคม 2557 พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ผู้บัญชาการทหารบกในขณะนั้น ได้ประกาศกฎอัยการศึก ยึดอำนาจรัฐบาลรักษาการ และควบคุมการออกอากาศของสื่อโทรทัศน์ ทำให้สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสรายงานสดผ่านช่องทาง ออนไลน์ของยูทูบ ในวันรัฐประหารคือวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 ซึ่งสามารถออกอากาศสดทาง ออนไลน์เป็นเวลา 2 ชั่วโมง 6 นาที ก่อนเจ้าหน้าที่ทหารที่เข้าควบคุมพื้นที่ได้รับคำสั่งเด็ดขาดให้ไทยพี บีเอสยุติการออกอากาศทันที ซึ่งหลังจากเหตุการณ์วันดังกล่าวไทยพีบีเอสยังคงรายงานข่าวผ่านทาง เว็บไซต์ จนกระทั่ง คสช. มีประกาศเกี่ยวกับการควบคุมการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อออนไลน์ (อ้างใน ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 12/2557) ตามมาด้วยประกาศฉบับที่ 17 ให้ผู้



ให้บริการอินเทอร์เน็ตติดตาม ตรวจสอบ และระงับยับยั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ต้องห้าม (อ้างใน ประกาศคณะกรรมการกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (ไทยพีบีเอส) ขอให้ผู้บริหาร และพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการเผยแพร่รายการ ถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ การควบคุมสื่อของภาครัฐยังเห็นได้จากการที่คณะกรรมการกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ได้ใช้เวลา 18.00 นาที ของทุกวันให้ทุกสถานีโทรทัศน์ออกอากาศรายการ “เดินหน้าประเทศไทย” เป็นเวลาหลายปีจนกระทั่งมีการเลือกตั้งเมื่อปี 2562

### 2.7.2 ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยนี้มุ่งเน้นในการดูสภาพแวดล้อมทางสังคม และคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นใหม่ ซึ่งจะช่วยให้เห็นการตลาดเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น อาทิ การเปลี่ยนแปลงประชากรในครอบครัว ระดับการศึกษา แนวโน้มทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต เพราะต้องยอมรับว่าสภาพสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้การตัดสินใจซื้อเปลี่ยนไปด้วยในแต่ละบุคคล ปัจจัยนี้จึงเป็นอีกด้านที่ท้าทายความสามารถของนักการตลาดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้คนที่มีสถานะทางสังคมแตกต่างกันหันมาสนใจสิ่งเดียวกัน หรือคล้ายกันได้ เพื่อลดความสับสนเปลืองในการสื่อสารการตลาดหลายแบบ เป็นการลดงบประมาณไปในตัว โดยทฤษฎี Social Movement Theory อธิบายการเคลื่อนไหวทางสังคมระดับจุลภาคที่มีรากฐานมาจากจิตวิทยาในสังคม นักสังคมวิทยาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 มองว่าเหตุการณ์เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบสุ่ม และการตอบสนองที่เกิดขึ้นมาจากอารมณ์ในกลุ่มคนที่ทุกข์ทรมานต่อสถานการณ์และเงื่อนไขที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งทฤษฎีนี้ยังแฝงไว้ด้วยแนวคิด “สังคมมวลชน” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมการเคลื่อนไหว เป็นผู้ที่ไม่ได้รวมเข้ากับสังคมอย่างสมบูรณ์และได้รับความทุกข์ทรมานจากความผิดปกติหรือความไร้กฎเกณฑ์ (Burkey, 2019) ซึ่งในยุค Digital Transformation ทฤษฎีการขับเคลื่อนทางสังคมมีมุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับอิทธิพลของสื่อใหม่ที่มีต่อการเคลื่อนไหวทางสังคม เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสังคม รวมถึงในสื่อต่าง ๆ ทำให้กิจกรรมการขับเคลื่อนสังคมส่วนใหญ่เกิดขึ้นในโลกดิจิทัล ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรสื่อเป็นอย่างมาก

### 2.7.3 ปัจจัยด้านกฎหมาย

องค์กรต้องเข้าใจสิ่งที่ถูกกฎหมายและได้รับอนุญาตภายในพื้นที่ที่ดำเนินการ สื่อมวลชนมีสิทธิตามกฎหมายในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแน่นอนว่าปัจจัยทางการเมืองก็ยังคงเป็นสิ่งสัมพันธ์กับปัจจัยทางกฎหมาย แต่ความแตกต่างที่สำคัญ คือ ปัจจัยทางการเมืองนำโดยนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่ปัจจัยทางกฎหมายเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างที่ยกในปัจจัยด้านการเมืองที่ทาง คสช.ออกประกาศ ระงับยับยั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นการออกกฎหมายเพื่อประโยชน์ทางการเมือง แต่เมื่อออกเป็นกฎหมายมาแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตาม

โดยเฉพาะหากมองเป็นปัจจัยภายนอกสื่อมวลชนก็มีกฎหมายควบคุม นั่นคือรัฐธรรมนูญ ซึ่งมีการกำหนดขอบเขตของสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2560

มาตรา 34 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา และการสื่อความหมายโดยวิธีอื่น การจำกัดเสรีภาพดังกล่าวจะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่ตราขึ้นเฉพาะเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ เพื่อคุ้มครองสิทธิหรือเสรีภาพของ บุคคลอื่น เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือเพื่อป้องกันสุขภาพของ ประชาชน

มาตรา 35 บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพสื่อมวลชนย่อมมีเสรีภาพในการเสนอข่าวสาร หรือการแสดงความคิดเห็นตามจริยธรรมแห่งวิชาชีพ การสั่งปิดกิจการหนังสือพิมพ์หรือสื่อมวลชนอื่นเพื่อลิดรอนเสรีภาพจะกระทำมิได้

ปัจจัยด้านกฎหมายมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย หรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาขึ้น เนื่องจาก มีพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ถือเป็นกฎหมายที่ควบคุมอยู่มีการกำหนดทั้งทั้งการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การเงิน และโครงสร้างขององค์กรทั้งหมดให้ต้องปฏิบัติตาม อาจทำให้การดำเนินการบางอย่างนั้นถูกจำกัดด้วยกรอบของกฎหมายและจริยธรรมแห่งวิชาชีพที่มากกว่าองค์กรสื่อ หรือธุรกิจสื่ออื่น ๆ ที่เป็นภาคเอกชน การเป็นองค์กรสื่อสาธารณะไม่เพียงการดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รวมทั้งเผยแพร่รายการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอื่นเท่านั้น หากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง ส.ส.ท. ยังครอบคลุมบทบาทของไทยพีบีเอสในด้านต่าง ๆ ที่มุ่งยึดถือผลประโยชน์สาธารณะ ด้วยสถานะความเป็นสื่อสาธารณะของไทยพีบีเอส จึงเป็นมากกว่าสถานีโทรทัศน์ที่แตกต่างจากองค์กรสื่อเชิงพาณิชย์อื่น ๆ ที่มีผลประกอบการหรือมีการประเมินค่าความนิยมหรือเรตติ้ง (Rating) เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แต่ไทยพีบีเอสเป็นสถาบันสื่อที่ต้องผลิตเนื้อหาคุณภาพที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สอนตอบประโยชน์ของสาธารณะคำนึงถึงการเข้าถึงการใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมของประชาชนมุ่งสร้างพลเมืองของประเทศ

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสาธารณะ

BBC ต้นแบบสื่อสาธารณะ ระบบกระจายเสียงเพื่อสาธารณะมีรากฐานมาจากการกำเนิดของ บริษัทกระจายเสียงแห่งอังกฤษ (British Broadcasting Corporation) หรือ “BBC” ซึ่งถือเป็นองค์การกระจายเสียงสาธารณะของสหราชอาณาจักร ทำให้แนวคิดเรื่องสื่อสาธารณะได้รับความสนใจในวงกว้าง BBC ถือเป็นสื่อสาธารณะที่มีพัฒนาการยาวนานที่สุด โดย BBC จัดตั้งขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนด้วยการนำเสนอรายการและบริการที่ให้ข้อมูล การศึกษาและให้ความบันเทิง

แต่เดิมการกระจายเสียงดำเนินการโดยบริษัทเอกชน แต่เกิดปัญหาด้านการแทรกแซงความถี่ รัฐบาลอังกฤษก่อตั้ง BBC ด้วยกฎบัตรในพระบรมราชโองการผ่านทางรัฐสภาในปี ค.ศ.1927 กำกับดูแลโดยให้รัฐบาลเป็นผู้เสนอรายชื่อบริษัทกรรมการบริหาร มีช่องรายการที่นำเสนอรายการโทรทัศน์ทุกประเภททั้งสาระและบันเทิง โดยรายการส่วนใหญ่สถานีผลิตเอง สัดส่วนความนิยมตามสถิติมีไม่ถึง 50 การทำงานของ BBC อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการมาตรฐานการกระจายเสียง ซึ่งสามารถตรวจสอบเนื้อหารายการในแง่ต่าง ๆ และต้องทำรายงานประจำปีเพื่อเสนอรัฐสภา เงินสนับสนุนการดำเนินงานเกือบทั้งหมดมาจากการเก็บค่าธรรมเนียมการรับชม (สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย, ม.ป.ป.)

เสนาะ ตันบุญยืน (อ้างใน เรื่องพิลาศ ธรรมวิเศษ และ จารุปภา วะสี, 2548, หน้า 16 - 20) ผู้ประกาศข่าวรุ่นบุกเบิกของ BBC ภาคภาษาไทย เล่าว่า ย้อนไปเมื่อ 64 ปีก่อน ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จุดเริ่มต้นของ BBC ภาคภาษาไทย แตกต่างจากสมัยนี้ทั้งเนื้อหาและกระบวนการ เพราะมีข้อบังคับว่า การออกอากาศต้องไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ต้องผ่านการตรวจสอบ และไม่สามารถออกอากาศสดได้ แต่เมื่อมีเสียงเรียกร้องจากประชาชนมากขึ้น นโยบายของการออกอากาศจึงได้ปรับเปลี่ยนเป็นการวิพากษ์วิจารณ์สถานการณ์ทางการเมืองมากขึ้น มีการขยายเวลาออกอากาศเพื่อรับกับเหตุการณ์และยุคสมัย ทั้งการเสนอข่าว การรายงานสถานการณ์ปัจจุบันจากพื้นที่ บทวิจารณ์ และงานสารคดี โดยยึดถือข้อมูลที่เป็นจริง เป็นกลางและถูกต้อง

จตุดี สโตว์ (อ้างใน เรื่องพิลาศ ธรรมวิเศษ และ จารุปภา วะสี, 2548, หน้า 25-27) อดีตหัวหน้า BBC แผนกภาษาไทย เล่าถึง BBC ภาคภาษาไทยกับประวัติศาสตร์ทางการเมืองไทยไว้ว่า ช่วงของเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 และ 6 ตุลาคม 2519 BBC ได้กลายเป็นช่องทางเล็ก ๆ แทบจะทางเดียว ที่ช่วยให้ประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้รับทราบสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม โดยพยายามใช้ช่องทางการสื่อสาร ติดตามและเสนอข่าวความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิด โดยยืนหยัดที่จะเป็นสถานีข่าวรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่และยุติธรรมที่สุด

ขณะที่ช่วงเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ปี 2535 แม้สื่อจะถูกจำกัดเสรีภาพอย่างหนัก แต่ BBC ได้ปรับทิศทางการทำงานให้สามารถรายงานข่าวเหตุการณ์ช่วงวิกฤตได้ ด้วยการส่งผู้สื่อข่าวลงไป รายงานตรงจากพื้นที่ภาคสนาม ทำให้การเสนอข่าวของ BBC ในช่วงนั้นสะท้อนภาพความเคลื่อนไหว และเหตุการณ์ที่ค่อนข้างรอบด้าน ทั้งจากข้อความขัดแย้ง และจากภาคประชาชน แสดงถึงความน่าเชื่อถือที่เป็นกลางและมีอิสระ

เรื่องพิลาศ ธรรมวิเศษ และ จารุปภา วะสี (2548, หน้า 31-37) ยังได้อธิบายถึงหลักการ ทำงานของ BBC ซึ่งเป็นหลักการตัวอย่างของสื่อสาธารณะไว้ว่า BBC มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตรายการที่มีความคิดริเริ่ม และน่าเชื่อถือมากที่สุดในโลก มุ่งมั่นยึดถือหลักรับใช้ประชาชนและจริยธรรมอันสูงส่ง

โดยปราศจากการแทรกแซง เพื่อสนองความต้องการของผู้ชมด้วยบริการที่ให้ความรู้ ความเข้าใจ ที่หาไม่ได้ในท้องตลาด นอกจากนี้ยังได้กำหนดหลักการทำงานไว้เป็นข้อ ดังนี้

1. ความเที่ยงธรรม เป็นหลักการสำคัญที่สุด ทุกรายการของ BBC ต้องยึดมั่นความเป็นจริง เสนอความคิดเห็นที่มีความสำคัญทุกแนวอย่างเท่าเทียมกัน
2. ความถูกต้อง ต้องพร้อมที่จะตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งข้อมูลจากต้นตอและผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ เพื่อให้เข้าถึงแก่นแท้ของการรายงาน
3. ความยุติธรรม ต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อตรงอย่างตรงไปตรงมา
4. ให้โอกาส เพื่อแสดงทัศนะและวัฒนธรรม โดยต้องสะท้อนความหลากหลายของชีวิต ซึ่งทำให้รายการมีคุณค่ามากขึ้น
5. มีศักดิ์ศรีและอิสระ ต้องมั่นใจว่าการนำเสนอแต่ละเรื่องมีเหตุผลที่สมควรในแง่ข่าวสาร ไม่ใช่เพราะถูกบังคับหรือกดดันจากฝ่ายการเมือง การค้า หรือกลุ่มผลประโยชน์
6. เคารพความเป็นส่วนตัว ไม่ละเมิดเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น ยกเว้นการละเมิดนั้นเป็นผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
7. เคารพในรสนิยมที่ดีและมีความสุข พบ. การจัดตั้งBBCกำหนดไว้ว่า BBCจะไม่ออกอากาศรายการที่มีเนื้อหาไม่ดีงาม เป็นการลบลู่ ยั่วยุ หรือนำไปสู่ความไม่สงบ โดยผู้ผลิตต้องทำความเข้าใจที่ทัศนะที่หลากหลายของผู้ชมว่า กลุ่มผู้ชมมีทั้งบุคคลต่างวัย ต่างความคิด และต่างวัฒนธรรม
8. เลี่ยงการลอกเลียนแบบ ต้องป้องกันไม่ให้เนื้อหาหรือการนำเสนอ กลายเป็นสิ่งที่คนเอาไปทำตาม
9. ให้ความคุ้มครองสวัสดิภาพของเด็ก โดยไตร่ตรองให้ถ่วงถ่วงว่า การนำเสนอที่เกี่ยวกับเด็กจะมีผลกระทบต่อเด็กหรือไม่
10. ยุติธรรมกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์อย่างสุภาพและให้เกียรติ แม้จะต้องถามแบบเจาะลึกและตรงประเด็น แต่ต้องไม่มีลักษณะที่เอนเอียง ไร้มารยาท หรือเข้าข้างฝ่ายใด
11. คำนึงถึงผู้ชมที่หลากหลาย รายการของ BBC ต้องมีประโยชน์และเหมาะสมต่อผู้ชมทุกส่วน มุ่งสะท้อนและเป็นปากเสียงของคนทุกชนชั้นในสังคม
12. ปราศจากอิทธิพลทางการค้า ไม่มีการพาดพิงสินค้าหรือบริการ ยกเว้นมีเหตุผลทางด้านข่าว

จากแนวคิดและหลักการทำงานของ BBC ภาควิชาภาษาไทย แสดงให้เห็นว่า ภารกิจของสื่อสาธารณะ คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร การศึกษา ความบันเทิง และพัฒนาประชาธิปไตย โดยเนื้อหาของรายการ จะมุ่งนำเสนอความหลากหลาย เน้นรายการที่มีประโยชน์ และมีรายการบันเทิงในสัดส่วนน้อย และยังมีกลไกควบคุมการทำงานของสื่อสาธารณะ คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานของ

องค์กร โดยการให้องค์กรภายนอกทำหน้าที่สำรวจ ทั้งในแง่จำนวนผู้ชม และการบรรลุตามเป้าหมาย ในแต่ละปี รวมถึงมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากประชาชน และมีการจัดทำรายงาน ประจำปีโดยละเอียด เพื่อเสนอต่อประชาชนผ่านทางรัฐสภา

PBS สื่อสาธารณะแบบอเมริกัน PBS เป็นชื่อของทีวีสาธารณะของอเมริกัน มาจาก Public Broadcasting Service เป็นองค์กรไม่หวังผลกำไร ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1970 โดยมีสำนักใหญ่ที่เมืองออลิงตัน มลรัฐเวอร์จิเนีย เมืองเดียวกับสถานที่ตั้งสำนักงาน CIA มีหน้าที่ในการจัดการรายการโทรทัศน์ และ บริการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานีต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกที่มีได้ดำเนินการเพื่อการดำเนินงาน 350 สถานี เช่น องค์กรชุมชน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ที่ให้บริการใน 50 มลรัฐของประเทศ เนื้อหารายการที่เป็นจุดเด่นของ PBS คือบริการทางการศึกษาสำหรับเด็กตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนถึงระดับอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม ข้อวิจารณ์ที่มีต่อ PBS ในระยะหลังคือการเป็นระบบสาธารณะที่ต้องพึ่งพิงรายได้จากการบริจาคของภาคเอกชนมากขึ้น จนทำให้เนื้อหารายการเริ่มเปลี่ยนไปเน้นรายการที่มีผู้ชมมากกว่าเน้นคุณภาพเช่นในอดีต (ฐิตินันท์ พงษ์สุทธิรักษ์ และ วีระยุทธ กาญจน์ชูฉัตร, 2546)

NHK สื่อสาธารณะตะวันออก สถานีโทรทัศน์ NHK ของญี่ปุ่น ก่อตั้งขึ้นเพื่อนำเสนอรายการที่มีคุณภาพและความถูกต้อง รวมทั้งข้อมูลและข่าวสารที่เป็นกลาง เพื่อยกระดับวัฒนธรรม ความผาสุก และสร้างเสริมประชาธิปไตย โดย SCAP (Supreme Commander for Allied Powers) ได้ยกเลิกกฎระเบียบต่าง ๆ ที่รัฐใช้ควบคุมสื่อและออกกฎหมายกระจายเสียงในปี ค.ศ.1950 กำหนดให้การกระจายเสียงเป็น Dual System โดยเปลี่ยนโครงสร้าง NHK เป็นบริษัทสาธารณะ บริหารงานโดยนายกรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 12 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์และความรู้จากสาขาอาชีพต่าง ๆ ที่มาจาก 8 ภูมิภาคของประเทศ มีอายุการทำงาน 3 ปี มีกรรมสิทธิ์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับผู้ชม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากสาขาอาชีพต่าง ๆ เป็นผู้ตรวจสอบกลไกการทำงาน NHK ผลิตรายการด้วยตัวเอง ผลวิจัยกล่าวว่าผู้ชมใช้เวลาชม NHK ประมาณ 1 ชั่วโมง 13 นาทีต่อวัน รายรับของสถานีมาจากการเก็บค่าธรรมเนียมรับชมเกือบ 100% รับชม (สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย, ม.ป.ป.)

ทีวีสาธารณะ (Public Service Broadcasting: PSB) เป็นนวัตกรรมทางสังคมของประเทศพัฒนาแล้ว ที่ต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ และโทรทัศน์แบบบอกรับสมาชิกแบบต่าง ๆ ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและพลเมืองหลายกลุ่มได้ โดยมุ่งหวังให้คนเหล่านี้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้มีสุขภาวะที่ดีขึ้น

ความหมายที่แตกต่างระหว่างโทรทัศน์สาธารณะและโทรทัศน์เชิงพาณิชย์ คือ มีปรัชญาและแนวทางในการดำเนินการ ที่ถือว่าประชาชนเป็นพลเมืองเจ้าของประเทศ และสื่อมีฐานะเป็นพื้นที่สาธารณะในการให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ ดังนั้น ทีวีสาธารณะต้องเป็นอิสระจากรัฐบาลและกลุ่มทุน

จึงจะสามารถเป็นพื้นที่สาธารณะเพื่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างแท้จริง โดยการนำเสนอข่าวสารที่ครบถ้วนรอบด้าน สามารถตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล และตรวจสอบกลุ่มทุนได้

รายงานที่ตีอาอี ได้ศึกษาถึงประโยชน์ของทีวีสาธารณะที่ประชาชนจะได้รับจากการชมรายการไว้ ดังนี้

1. รายการข่าวและรายการสถานการณ์ปัจจุบัน ที่เที่ยงตรง เป็นกลาง ครบถ้วนรอบด้าน โดยสามารถทำข่าวเชิงลึก และเปิดเผยเรื่องที่ประชาชนควรรู้ได้
2. รายการการศึกษาและบันเทิงสำหรับเด็กและเยาวชนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาสติปัญญา ไม่มีพิษภัยจากความรุนแรง ภาษาที่หยาบคาย เนื้อหาทางเพศที่ไม่เหมาะสม หรือเป็นการดูถูกผู้อื่น
3. รายการสารคดี ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรมที่มีคุณภาพสูง น่าติดตาม ให้ความรู้ในแบบที่เข้าใจง่าย
4. รายการบันเทิงที่สนุก เพลิดเพลิน ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ และยกระดับรสนิยมของคนในสังคม

## 2.9 องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ส.ส.ท.

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai Public Broadcasting Service) หรือ ส.ส.ท. หรือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 โดยพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 ในฐานะองค์การสื่อสาธารณะที่เป็นนิติบุคคล ไม่แสวงผลกำไร แห่งแรกของประเทศไทย เพื่อดำเนินการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่สนับสนุนการพัฒนาสังคม ที่มีคุณภาพและคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยผ่านทางบริการข่าวสารที่เที่ยงตรง รอบด้าน สมดุล และเชื่อถือตรงต่อจรรยาบรรณ ดำเนินการด้วยทุน ทรัพย์สิน และรายได้ของตน โดยปราศจากอคติทางการเมืองและผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ และโดยยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก

ความเป็นอิสระและความเป็นสาธารณะของไทยพีบีเอสได้รับการรองรับภายใต้พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย โดยมีคณะกรรมการนโยบายที่ผ่านการสรรหาโดยกระบวนการที่เป็นอิสระและโปร่งใส เป็นผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมการดำเนินงานของผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหาร ส.ส.ท. มีรายได้จากภาษีสรรพสามิตที่เก็บจากสุราและยาสูบ โดยมีรายได้สูงสุดปีงบประมาณละไม่เกิน 2,000 ล้านบาท คณะกรรมการนโยบายทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหาร

วิสัยทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส คือ มุ่งมั่นเป็นสถาบันสื่อสาธารณะที่สร้างสรรค์สังคมคุณภาพและคุณธรรม และมีภารกิจของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส คือ ให้บริการด้านข่าวสาร ความรู้

สาระประโยชน์ สาระบันเทิง ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน บนพื้นฐานข้อบังคับด้านจริยธรรม และ กรอบจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อทุกแขนง โดยยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ได้วางตำแหน่งตัวเองในฐานะสื่อสาธารณะให้เป็น “Learning Space for All : พื้นที่เรียนรู้สำหรับทุกคน” โดยมีค่านิยมองค์กรคือ สื่อสาธารณะ มุ่งสร้างสังคมเป็นธรรม เที่ยงตรงโปร่งใส

นอกจากนี้ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ได้กำหนดวัตถุประสงค์การทำงานไว้ ดังนี้

1. ส่งเสริมการรับรู้และการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมของประชาชน ในการสร้างสังคม ประชาธิปไตยที่เป็นธรรม มีความกล้าหาญในการรายงานข่าวสารและเสนอประเด็นโต้เถียง โดยยึดถือ ประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างสติปัญญาและสุขภาพ แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่า ทุกระดับอายุ ให้เป็นพลเมืองคุณภาพ
3. สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับ สุนทรียภาพให้กับสังคม
4. ส่งเสริมเอกลักษณ์และความหลากหลายทางวัฒนธรรม เสริมสร้างความสมานฉันท์ใน สังคม
5. สะท้อนความหลากหลายของสังคม เป็นพื้นที่ให้แก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มเฉพาะต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งในระดับชุมชนและระดับชาติ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ชุมชน ประชาชน และประชาคมโลก

นอกจากวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่สื่อสาธารณะ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสได้ยึดถือ ข้อบังคับด้านจริยธรรมวิชาชีพ คือ ส.ส.ท. อย่างเคร่งครัดในการทำหน้าที่สื่อสาธารณะ ในการปฏิบัติ หน้าที่ พนักงานทุกระดับของ ส.ส.ท. ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับทางด้านจริยธรรมของวิชาชีพที่ให้ ความสำคัญกับความเที่ยงตรง ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม ตลอดจนความเป็นอิสระของ วิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ที่ครอบคลุมถึงการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความ เป็นส่วนตัว และการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล ตลอดจนการคุ้มครองเด็กและเยาวชนจากรายการที่ แสดงออกถึงความรุนแรง การกระทำการปฏิบัติต่อเหยื่อผู้เคราะห์ร้ายและผู้ที่อยู่ในภาวะเศร้าโศก

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสยังมุ่งเป็นแบบอย่างในการรายงานข่าวและนำเสนอรายการด้วย ความน่าเชื่อถือและมีจรรยาบรรณ เป็นผู้นำในการผลักดันและส่งเสริมการสร้างโอกาส ความเสมอ ภาคและความเป็นธรรมให้กับสังคม ซึ่งในเวลาเดียวกันก็ยังเป็นเวทีร่วมหาทางคลี่คลายความขัดแย้ง ในสังคม รวมถึงมุ่งมั่นเป็นสถาบันสื่อที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยยึดหลัก ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สถาบันสื่อสารมวลชนของประเทศ ไทยได้ หากจะไล่เรียงการเกิดขึ้นของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส จะแบ่งออกเป็น 3 ยุค ประกอบด้วย

ยุคโทรทัศน์แอนะล็อก ยุคโทรทัศน์ดิจิทัล และยุคสื่อใหม่ ซึ่งในแต่ละยุคจะเห็นถึงเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ช่องทางการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

### 2.9.1 ยุคโทรทัศน์แอนะล็อก

ภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่ประชาชนเคลื่อนไหวประท้วงรัฐบาลครั้งสำคัญครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์การเมืองที่รู้จักกันดีนั่นก็คือเหตุการณ์ “พฤษภาทมิฬ” โดยสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เกิดขึ้นจากการหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ. 2535 เนื่องจาก สถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีขณะนั้นไม่นำเสนอข่าวตามความจริงที่เกิดขึ้น จนเกิดการเรียกร้องจากประชาชนต้องการสื่อที่นำเสนอข่าวได้โดยอิสระ จนกระทั่ง สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปท) ได้เปิดการให้สัมปทานช่องใหม่มีอายุสัมปทาน 30 ปี โดยต้องมีสัดส่วนรายการ ข่าวและสาระไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และ รายการบันเทิงไม่เกินร้อยละ 30 โดยไอทีวี เริ่มออกอากาศ 1 กรกฎาคม 2539 เริ่มด้วยรายการข่าวภาคค่ำ ด้วยความถี่ UHF (Ultra High Frequency) ระบบแอนะล็อกสี PAL แสแกน 625 เส้นต่อภาพ จำนวน 25 ภาพต่อวินาที (50 fields ต่อวินาที) แบบ Interlace Scanning System

สถานีโทรทัศน์ไอทีวีสร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้กับสื่อโทรทัศน์ไทย ด้านการนำเสนอข่าวที่มีความตรงไปตรงมา รวดเร็วฉับไว วิเคราะห์ลึก ต่อมาไม่นานเกิดประสบปัญหาขาดทุน จากวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ขาดทุนอย่างหนัก (ณชนันท์ จุโฑทก, 2563) ทำให้ในปี 2543 คณะกรรมการบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) และผู้ถือหุ้น ได้มีการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางเศรษฐกิจ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ผู้ถือหุ้นใหญ่ในขณะนั้นได้เปิดโอกาสให้บริษัทต่าง ๆ เสนอขอเป็นผู้ร่วมทุน และได้พิจารณาเห็นว่า บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความเหมาะสมที่สุด เนื่องจากเป็นบริษัทของคนไทย มีสภาพคล่องทางการเงินสูง และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ จึงมีการปรับโครงสร้างหนี้และการถือหุ้นใหม่ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนหุ้นร้อยละ 48 บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนหุ้นร้อยละ 39 และผู้ถือหุ้นอื่น ๆ ร้อยละ 13 ซึ่งภายหลังการเข้ามาถือหุ้น บมจ.ชินคอร์ปอเรชั่น ได้ปรับเปลี่ยนนโยบายสถานีและปรับผังสัดส่วนรายการเป็น ข่าวและสาระลดลงเหลือร้อยละ 50 และ รายการบันเทิงเพิ่มเป็นร้อยละ 50 พร้อมลดค่าสัมปทานที่ต้องจ่ายให้ สปท จากปีละ 1 พันล้านบาท เหลือ 500 ล้านบาท เป็นเหตุให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีค้ำค่าสัมปทานกว่าแสนล้านบาท

จนกระทั่งวันที่ 7 มีนาคม 2550 สปท ประกาศยกเลิกสัญญาสัมปทานและยุติการออกอากาศสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เนื่องจากไม่สามารถจ่ายเงินค่าสัมปทานที่ค้างอยู่ได้ และยึดสัมปทานคืนให้เป็นของรัฐ และออกอากาศภายใต้ชื่อ “ทีไอทีวี” (พงษ์ วิเศษสังข์, 2557, หน้า 79) สถานีโทรทัศน์ทีไอทีวีได้ดำเนินการออกอากาศมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งยุติการออกอากาศ เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2551 ภายหลังสถานีโทรทัศน์ได้ถูกโอนกิจการไปเป็นขององค์การกระจายเสียง



และแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ไทยพีบีเอส เป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะแห่งแรกของประเทศไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินการโดยองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai Public Broadcasting Service หรือ ส.ส.ท.) ออกอากาศแทนสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 ก่อนแพร่ภาพอย่างเป็นทางการในอีก 1 เดือนต่อมา โดยมีวิสัยทัศน์ สร้างสำนึกความเป็นเจ้าของสื่อสาธารณะด้วยการใช้ประโยชน์ และพัฒนาสื่อสาธารณะเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยแรกเริ่มใช้คำเรียกว่าทีวีไทย TPBS และภายหลังเปลี่ยนมาเป็นสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (Thai PBS)

### 2.9.2 ยุคโทรทัศน์ดิจิทัล

โทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลในประเทศไทย หรือ ทีวีดิจิทัล เกิดจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ออกกำหนดให้ใช้ระบบการออกอากาศตามมาตรฐาน การแพร่สัญญาณภาพดิจิทัลภาคพื้นดินรุ่นที่ 2 (Digital Video Broadcasting - Second Generation Terrestrial หรือ DVB-T2) โดยกำหนดระยะเวลาของการทดลองออกอากาศไว้ ระหว่างวันที่ 1-24 เมษายน พ.ศ. 2557 ก่อนจะกำหนดเวลาให้ผู้ประกอบการทุกรายเตรียมความพร้อมขั้นสุดท้าย เพื่อเริ่มออกอากาศในส่วนกลางระหว่าง 25 เมษายน - 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 และจะเริ่มยุติการออกอากาศโทรทัศน์ระบบแอนะล็อกภายในปี พ.ศ. 2558 แต่ในการดำเนินการจริงการยุติการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ระบบ VHF และ UHF แบบแอนะล็อกมีความล่าช้า และแต่ละสถานีในแต่ละพื้นที่ได้ยุติออกอากาศไม่พร้อมกัน โดยสถานีโทรทัศน์ส่วนใหญ่ได้ยุติการออกอากาศโทรทัศน์ในระบบแอนะล็อกอย่างสมบูรณ์ในระยะเวลาเดียวกันคือช่วงกลางปี พ.ศ. 2561 โดยสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ได้ยุติการออกอากาศโทรทัศน์ในระบบแอนะล็อกเป็นช่องสุดท้ายของประเทศไทย ในเวลา 00:01 หน้า ของวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดย กสทช. ได้กำหนดจำนวนและรูปแบบ ช่องโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัลไว้ทั้งสิ้น 48 ช่อง ได้แก่

ตารางที่ 2.3: การกำหนดช่องโทรทัศน์ภาคพื้นดินระบบดิจิทัล

การจัดตั้งช่อง	ประเภทช่อง	จำนวนช่อง	ราคาประมูลขั้นต่ำ
<i>กลุ่มช่องประเภทบริการสาธารณะและชุมชน จำนวน 24 ช่อง</i>			
คัดเลือกคุณสมบัติ (Beauty Contest)	ประเภทรายการบริการสาธารณะ (ระดับชาติ)	12	

เพื่อรับรองใบอนุญาตใช้คลื่นความถี่	ประเภทรายการบริการชุมชน (จำแนกเป็นแต่ละเขตบริการ)	12	
กลุ่มช่องประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ จำนวน 24 ช่อง			
ประมูลคลื่นความถี่ (Auction) เพื่อรับรองใบอนุญาตใช้คลื่นความถี่	ประเภทรายการเด็ก เยาวชน และครอบครัว	3	140 ล้านบาท
	ประเภทรายการข่าวสาร และสาระ	7	220 ล้านบาท
	ประเภทรายการทั่วไป ภาพคมชัดมาตรฐาน (Standard Definition : SD)	7	380 ล้านบาท
	ประเภทรายการทั่วไป ภาพคมชัดสูง (High Definition : HD)	7	1,510 ล้านบาท

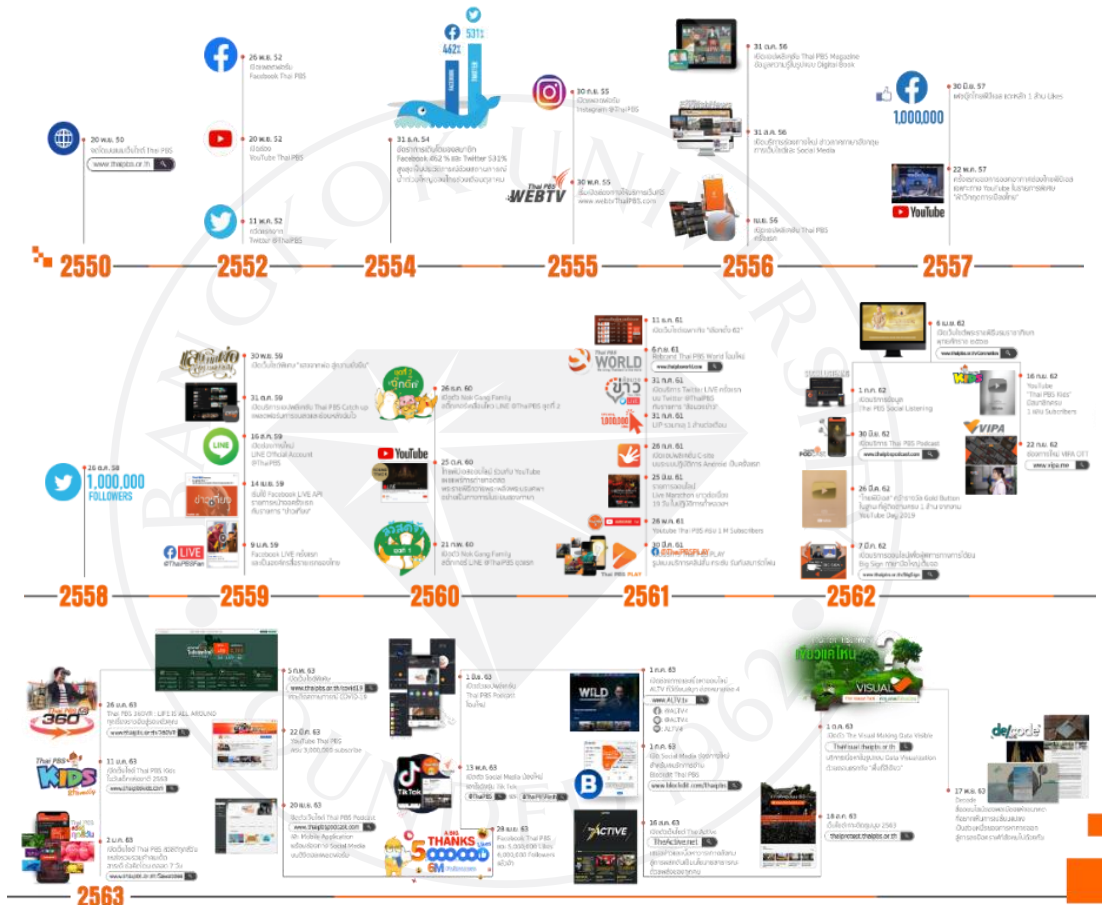
สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส จัดอยู่ในคุณสมบัติเป็นกลุ่มช่องประเภทบริการสาธารณะและชุมชน ประเภทรายการบริการสาธารณะ (ระดับชาติ) ซึ่งแต่เดิมสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ได้ออกอากาศด้วยระบบโทรทัศน์ความละเอียดสูงสัดส่วนภาพ 16:9 โดยนำร่องในระบบโทรทัศน์ดิจิทัลผ่านดาวเทียมตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2554 ด้วยมาตรฐาน DVB-S2 MPEG4 AVC ผ่านดาวเทียมไทยคม 5 ย่านซีแบนด์ ก่อนจะออกอากาศเป็นระบบดิจิทัลภาคพื้นด้วยระบบความละเอียดสูงสัดส่วน 16:9 ทางช่องหมายเลข 3 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 ตามมาตรฐาน DVB-T2 หลังได้รับการจัดสรรคลื่นความถี่ โดยใช้โครงข่ายของตัวเองที่ MUX 4 และได้ทยอยยุติออกอากาศโทรทัศน์แอนะล็อก โดยเริ่มยุติเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2558 จากสถานีส่ง 2 แห่ง คือ อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ และยุติการออกอากาศในระบบแอนะล็อก 3 สถานีสุดท้าย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร (อาคารโบหยก 2) จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2561 เวลา 00:01 หนึ่ง

### 2.9.3 ยุคสื่อใหม่

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสให้ความสำคัญกับสื่อใหม่เป็นอย่างมากมาตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งสถานีอย่างไม่เป็นทางการในปี 2550 จนถึงปัจจุบันสื่อใหม่มีสถานะเป็น “สำนักสื่อใหม่” อย่างเป็นทางการในปี 2561 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับการสื่อสารกับผู้ชมผ่านช่องทางสื่อใหม่หลากหลายช่องทางให้ครอบคลุมมากที่สุด ซึ่งหากดูภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าการใช้สื่อใหม่ของไทยพีบีเอสเริ่มมาตั้งแต่การตั้ง

เว็บไซต์ขององค์กรขึ้นในปี 2550 และมีการขยายไปในช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้ง เฟซบุ๊ก ยูทูป ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม เว็บไซต์ วิดีโอ รวมถึงช่องทางใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้ง TikTok หรือ แม้กระทั่ง Clubhouse ก็ตาม และช่องทางการสื่อสารเดิมที่เริ่มทำมาก็มีการปรับปรุงพัฒนา และเห็น ตัวเลขการติดตามของผู้ชมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ภาพที่ 2.1: TIMELINE Thai PBS New Media



ที่มา: Thai PBS. (2563). YEAR IN REVIEW 2020 สรุปที่สุดแห่งปี 2563. สืบค้นจาก <https://nm.thaipbs.or.th/yearinreview2020/>.

ซึ่งหากเปรียบเทียบเทคโนโลยีตั้งแต่ยุคโทรทัศน์แอนะล็อก จนถึงโทรทัศน์ดิจิทัล จะเห็นว่ายุค สื่อใหม่ของไทยพีบีเอสนั้นคาบเกี่ยวกับทั้งช่วงยุคของแอนะล็อก และยุคดิจิทัล ซึ่งจากภาพที่ 1.2 แบบจำลองของ McQuail ที่มีปัจจัยด้านเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในบริบทขององค์กรสื่อด้วย ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยภายในส่วน Technical และปัจจัยภายนอกด้าน Distribution Channel นอกจากนี้ ตามแบบจำลองยังแบ่งออกเป็นปัจจัยภายใน (Internal Factor) 3 ด้าน และปัจจัยภายนอก

(External Factor) 4 ด้าน ที่มีผลต่อองค์กรสื่อในยุคที่มีแรงกดดันจากภายนอกเข้ามามาก World Economic Forum ยังได้กล่าวถึงเรื่อง Four digital trends reshaping the media industry หรือ เทรนด์ 4 อย่างในยุคดิจิทัลที่จะเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมสื่อ

เทรนด์แรก คือ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป จากการคาดการณ์ชนชั้นกลางทั่วโลกจะเติบโตขึ้นจาก 1.8 พันล้านคนในปี 2552 เป็นประมาณ 4.9 พันล้านคนในปี 2573 ความต้องการบริการสื่อใหม่ที่เน้นความสะดวกสบายการศึกษาเนื้อหาระดับพรีเมียมและวิดีโอออนไลน์มีมากขึ้นโดยเฉพาะในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ในขณะที่เดียวกันการเกิดขึ้นของคน Generation Millennials กำลังสร้างความต้องการบริการเทคโนโลยีที่มอบความสะดวกสบาย ประสบการณ์ที่น่าจดจำ และการเข้าถึงเนื้อหาได้ทันที ด้านประชากรโลกที่อายุเฉลี่ยมากขึ้นก็ส่งผลให้มีความต้องการบริการด้านสุขภาพความบันเทิงและการศึกษาที่ออกแบบมาสำหรับผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น

เทรนด์ด้านพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังจากสื่อการบริโภคสื่อและความคุ้นเคยและความเข้าใจในการท่องโลกดิจิทัล คนรุ่นใหม่กระตือรือร้นที่จะบริโภคเนื้อหาจากทั่วโลก เนื้อหาบรรณาธิการ การโฆษณา และการโฆษณาชวนเชื่อ ผู้บริโภคยุคใหม่มีความเข้าใจ และรู้ทันการตลาดหรือการประชาสัมพันธ์แฝงในเนื้อหาสื่อที่เสพมากขึ้น เนื่องจากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจำนวนมากขึ้นหันไปใช้ซอฟต์แวร์ปิดกั้นโฆษณานักการตลาดจึงเปลี่ยนกลยุทธ์และต้องการดึงดูดผู้บริโภคผ่านการเล่าเรื่องหรือให้ข้อมูลที่โปร่งใส รวมถึงการเพิ่มขึ้นของ Content Creator มือสมัครเล่น ซึ่งทำให้ผู้รับสารที่อายุน้อยอยู่ในช่วงวัยรุ่นหันไปเสพสื่อจากคนกลุ่มนี้แทน นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังเริ่มตระหนักมากขึ้นว่าชีวิตประจำวันของพวกเขาถูกเปลี่ยนให้เป็นข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์และสร้างรายได้โดยบุคคลที่สาม ผู้รับสารอาจเปลี่ยนไปใช้บริการที่ให้ความโปร่งใสและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่ดีกว่า บริการทางสื่อ หรือออนไลน์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

เทรนด์ในความท้าทายด้านระบบนิเวศ ในขณะที่อุตสาหกรรมสื่อปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้รับสาร ความสามารถพิเศษการเข้าถึงเทคโนโลยี ทำให้สตาร์ทอัพสามารถขยายตัวไปทั่วโลกสร้างธุรกิจใหม่ ซึ่งรวมไปถึงธุรกิจสื่อ บริษัทสตาร์ทอัพจะลงทุนทั้งในการยกระดับคุณภาพของเนื้อหาและในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ ซึ่งสร้างแรงกดดันในการแข่งขันให้กับบริษัทสื่อแบบดั้งเดิม รวมถึงการสร้างเนื้อหาในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและมีช่องทางการเผยแพร่ที่หลากหลาย ทำให้ปัจจุบันกลุ่มแบรนด์และองค์กรต่าง ๆ แข่งขันกันสร้างคอนเทนต์เพื่อเรียกร้องความสนใจของผู้บริโภค

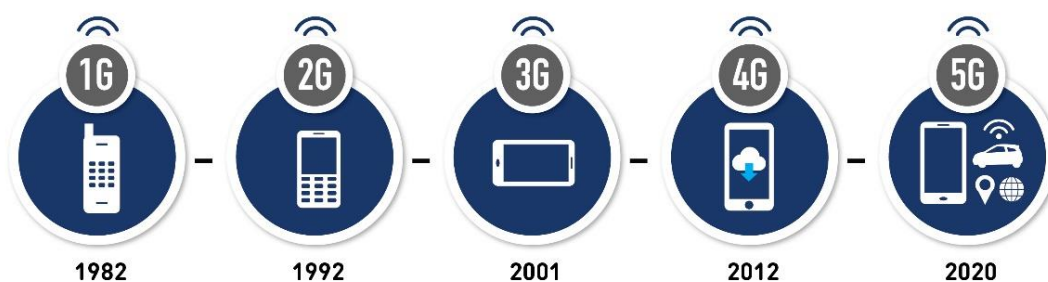
เทรนด์ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทั้งการเพิ่มขึ้นของการใช้งานโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตทำให้การเชื่อมต่อกับวิถีชีวิตของผู้รับสารง่ายขึ้น ธุรกิจสื่อมีโอกาสในการเพิ่มช่องทางการนำเสนอให้เข้าถึงกลุ่มผู้รับสารได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น มีการสื่อสารสองทาง Two-way Communication ระหว่าง Content Creator และผู้รับสารทำให้รู้ว่าผู้รับสารต้องการอะไร สามารถ

ผลิต หรือปรับปรุงเนื้อหาให้ตรงใจผู้รับสารมากขึ้น นอกเหนือจากการเชื่อมต่อที่เพิ่มขึ้นนี้เทคโนโลยียังช่วยให้เข้าถึงเนื้อหาได้ทุกที่ทุกเวลา

## 2.10 Digital Transformation ของเทคโนโลยีการสื่อสาร

เทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบัน พงษ์ วิเศษสังข์ (2557) ระบุลักษณะของเทคโนโลยีการสื่อสารออกเป็น 4 ลักษณะ คือ มีความเป็นคอมพิวเตอร์ (Computerization) มีขนาดเล็กลง (Miniaturization) มีความเป็นดิจิทัล (Digitization) และมีการรวมเป็นหนึ่ง (Convergence) ซึ่งเทคโนโลยีต่าง ๆ ถูกพัฒนาและนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จากความต้องการในการแลกเปลี่ยนสื่อสาร เปิดรับข่าวสารที่รวดเร็ว และกว้างขวางขึ้น ในยุคโลกาภิวัตน์ การสื่อสารไร้พรมแดน ซึ่งการสื่อสารตั้งแต่อดีตมนุษย์พยายามคิดค้นรูปแบบของการสื่อสารและการถอดรหัสแบบใหม่ ก่อให้เกิดนวัตกรรมออกมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่การสื่อสารด้วยควันไฟในอดีต มาจนถึงการใช้โทรศัพท์ การใช้จดหมาย โทรศัพท์แบบมีสาย โทรศัพท์ไร้สายผ่านการสื่อสารด้วยคลื่นความถี่ ซึ่งยุคของการสื่อสารด้วยคลื่นความถี่ผ่านมาแล้ว 4 ยุคด้วยกัน ก่อนจะเปลี่ยนผ่านเป็นยุคที่ 5 ในปัจจุบันหรือ 5G โดยมีรายละเอียดของยุคต่าง ๆ ดังนี้

ภาพที่ 2.2: ยุคการสื่อสารด้วยคลื่นความถี่



ที่มา: 5G คืออะไร? เทคโนโลยีสื่อสารไร้สายน้องใหม่ ใกล้ตัวกว่าที่คิด. (ม.ป.ป.). สืบค้น 8 มีนาคม 2564, จาก <https://www.uih.co.th/th/knowledge/5g>

ยุค 1G เป็นยุคที่ใช้ระบบแอนะล็อก คือใช้สัญญาณวิทยุในการส่งคลื่นเสียง โดยไม่รองรับการส่งผ่านข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นซึ่งนั่นก็หมายความว่าสามารถใช้งานทางด้าน Voice ได้อย่างเดียว คือ โทรออก-รับสาย เท่านั้น ไม่มีการรองรับการใช้งานด้าน Data ใด ๆ ทั้งสิ้น แม้แต่การรับ-ส่ง SMS ก็ยังทำไม่ได้ในยุค 1G ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ในยุคนั้นผู้บริโภคก็ยังไม่มีความต้องการในการใช้งานอื่น ๆ นอกจากเสียง (Voice) อยู่แล้วโดยปริมาณผู้ใช้โทรศัพท์มือถือยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัดมาก และจะพบว่าผู้ใช้งานจะเป็นนักธุรกิจที่มีรายได้สูงเสียส่วนใหญ่ ยุค 1G จึงเป็นยุคแรกของการพัฒนาระบบ

โทรศัพท์แบบเซลลูลาร์ วิธีการมอดูเลตสัญญาณแอนะล็อกเข้าช่องสื่อสาร โดยใช้การแบ่งความถี่ออกมาเป็นช่องเล็ก ๆ ด้วยวิธีการนี้มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนช่องสัญญาณ และการใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ติดขัดเรื่องการขยายจำนวนเลขหมาย และการขยายแถบความถี่โทรศัพท์เซลลูลาร์ ยังมีขนาดใหญ่ ใช้กำลังงานไฟฟ้ามากในภายหลังจึงมีการเปลี่ยน

ยุค 2G จะเปลี่ยนจากการส่งคลื่นวิทยุแบบแอนะล็อกมาเป็นการเข้ารหัสดิจิทัลแทน เป็นการส่งคลื่นทาง Microwave ซึ่งในยุคนี้เองที่มีการเริ่มใช้งานทางด้าน Data ได้ นอกเหนือจากการใช้เสียงเพียงอย่างเดียว สามารถรับ-ส่ง ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจนมีการกำหนดเส้นทางการเชื่อมกับสถานีฐาน หรือที่เข้าใจว่า call site การติดต่อจากสถานีลูกกับสถานีเบสใช้วิธีการสองแบบ คือ การแบ่งช่องเวลาออกเป็นช่องเล็ก ๆ แบ่งกันใช้ทำให้ช่องสัญญาณความถี่เพิ่มขึ้นจากเดิม เกิดระบบ GSM (Global System for Mobilization) ซึ่งโทรศัพท์เครื่องเดียวสามารถใช้ได้ทั่วโลก เรียกว่า Roaming

ยุค 2.5G เป็นยุคก้ำกึ่งระหว่าง 2G และ 3G ซึ่งก็คือ 2.5G ซึ่ง 2.5G นี้ เป็นยุคที่กำหนดเทคโนโลยี GPRS (General Packet Radio Service) นั่นเอง เพื่อเพิ่มความเร็วในการรับส่งข้อมูลให้มากกว่ายุค 2G ซึ่งตามหลักการแล้วเทคโนโลยี GPRS นี้สามารถส่งข้อมูลได้ที่ความเร็วสูงสุดถึง 115 Kbps แต่ในการใช้งานจริงความเร็วของ GPRS จะถูกจำกัดให้อยู่ที่ประมาณ 40 kbps เท่านั้น ซึ่งในยุค 2.5G เป็นยุคที่เริ่มมีการใช้บริการในส่วนของข้อมูลมากขึ้น และการส่งข้อความก็พัฒนาจาก SMS มาเป็น MMS โทรศัพท์มือถือก็เริ่มเปลี่ยนจากจอขาวดำมาเป็นจอสี เสียงเรียกเข้า จากเดิมที่เป็นเพียง Monotone ก็เปลี่ยนมาเป็น Polyphonic รวมไปถึง True tone ต่าง ๆ ด้วย

ยุค 2.75G เป็นช่วงที่เริ่มมีการใช้เทคโนโลยี EDGE (Enhanced Data rates for Global Evolution) EDGE นั้นถือเป็นเทคโนโลยีต่อยอดของ GPRS และถูกเรียกกันว่าเทคโนโลยียุค 2.75G (อย่างไม่เป็นทางการ) ลักษณะการทำงานของ EDGE นั้นจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพความเร็วจากพื้นฐานของ GPRS ให้มีความเร็วในการรับ-ส่งข้อมูลได้สูงขึ้นแต่ว่ายุค 2.75G ของ EDGE นั้นไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ เป็นเพียงการยกขึ้นมาเปรียบเทียบกับช่วงคาบเกี่ยวระหว่างยุค 2.5G และ 3G เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ยุค 3G หรือ Third Generation ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ 3 จุดเด่นที่สุดของ 3G เป็นเรื่องของความเร็วในการเชื่อมต่อและการรับ-ส่งข้อมูล โดยเน้นการเชื่อมต่อแบบไร้สายด้วยความเร็วสูง ทำให้ประสิทธิภาพในการรับส่งข้อมูลต่าง ๆ รวดเร็วมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถใช้ บริการ Multimedia ได้อย่างสมบูรณ์แบบ และ มีประสิทธิภาพแบบมากยิ่งขึ้น เช่น การรับ-ส่ง File ที่มีขนาดใหญ่ การใช้บริการ Video/Call Conference Download เพลง ดู TV Streaming ต่าง ๆ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับเทคโนโลยี 2G กับ 3G แล้ว 3G มีช่องสัญญาณความถี่ และความจุในการรับส่งข้อมูลที่มากกว่า คุณสมบัติหลักอีกอย่างหนึ่งของระบบ 3G ก็คือ Always On คือ มีการเชื่อมต่อกับระบบ

เครือข่ายของ 3G ตลอดเวลาที่เราเปิดโทรศัพท์ด้วย 3G เป็นยุคแห่งอนาคตอันใกล้ โดยสร้างระบบใหม่ให้รองรับระบบเก่า และเรียกว่า Universal Mobile Telecommunication Systems (UMTS) การเข้าถึงเครือข่ายแบบไร้สาย สามารถกระทำได้ด้วยอุปกรณ์หลากหลาย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ระบบยังคงใช้การเข้าช่องสัญญาณเป็นแบบ CDMA ซึ่งสามารถบรรจุช่องสัญญาณได้มากกว่าแต่ใช้แบบแถบกว้าง ระบบนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า WCDMA มีแนวโน้มเชื่อมโยงกับระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างสมบูรณ์

ยุค 4G ( Fourth Generation ) เทคโนโลยี 4G เป็นเครือข่ายไร้สายความเร็วสูงชนิดพิเศษ หรือเป็นเส้นทางด่วนสำหรับข้อมูลที่ไม่ต้องอาศัยการลากสายเคเบิล โดยระบบเครือข่ายใหม่นี้ จะสามารถใช้งานได้แบบไร้สาย รวมถึงคุณสมบัติการเชื่อมต่อเสมือนจริงในรูปแบบสามมิติ (three-dimensional) ระหว่างผู้ใช้โทรศัพท์ด้วยตัวเอง นอกจากนั้น สถานีฐาน ซึ่งทำหน้าที่ในการส่งผ่านสัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่จากเครื่องหนึ่งไปยังอีกเครื่องหนึ่ง ในปัจจุบันจะมีให้เห็นกันอย่างแพร่หลาย โดยเทคโนโลยี 4G จะสามารถส่งผ่านข้อมูลแบบไร้สายด้วยระดับความเร็วสูงที่เพิ่มขึ้นถึง 100 เมกะบิตต่อวินาที

ยุค 5G คือ Generation ใหม่ของเทคโนโลยีเครือข่ายไร้สายที่จะมาแทนที่ระบบ 4G ในปัจจุบัน ซึ่งจะไม่จำกัดแค่มือถือเท่านั้น แต่รวมถึงอุปกรณ์ทุกชนิดที่เชื่อมอินเทอร์เน็ตได้ (Internet of Things หรือ IoT) ก็สามารถเข้าถึงเครือข่าย 5G ได้เช่นเดียวกัน โดย 5G มีความเหนือกว่า 4G คือ มีการตอบสนองไวขึ้น สามารถสั่งงานและควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว หรือเรียกว่าแทบจะทันที เนื่องจากมีความหน่วงที่ต่ำ ตอบสนองได้ไวถึง 1 ส่วนพันวินาที ทั้งยังรองรับการ รับ-ส่ง ข้อมูลได้มากกว่า 4G 7 เท่า หรือ 50 Exabytes ต่อเดือน มีความเร็วมากกว่า 4G ถึง 20 เท่า ซึ่งเร็วมากพอที่จะดูวิดีโอ 8K ออนไลน์แบบ 3 มิติ หรือดาวน์โหลดภาพยนตร์ 3 มิติ ได้ในภายใน 6 วินาที ความถี่ใหม่ให้เลือกใช้มากกว่า 4G สามารถใช้งานคลื่นความถี่ได้จนถึง 30GHz ซึ่งเป็นความถี่ย่านใหม่ที่ไม่เคยมีการใช้งานมาก่อน ซึ่งทาง กสทช.เองได้มีการเปิดประมูลคลื่นไปเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2563 ซึ่งความถี่ 5G จะรองรับจำนวนผู้ใช้งานเพิ่มขึ้น 10 เท่า จากที่สามารถรับคนได้ราว 1 แสนคนต่อพื้นที่ 1 ตารางกิโลเมตร กลายเป็น 1 ล้านคนต่อพื้นที่ 1 ตารางกิโลเมตร

ซึ่งในงานวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ก็มีการนำเทคโนโลยีคลื่นความถี่แบบไร้สายมาใช้เป็นระยะเวลานานนับตั้งแต่เทคโนโลยีดาวเทียมดวงแรก สปุตนิค 1 ถูกส่งขึ้นโดยสหภาพโซเวียต เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม ปี พ.ศ. 2500 นับตั้งแต่ครั้งนั้นทำให้หลายชาติโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา พยายามพัฒนาเทคโนโลยีดาวเทียมและส่งขึ้นไป รวมถึงแข่งขันกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อที่ไม่เสถียร ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างต่อเนื่องสัญญาณไม่ขาดหายไป โดยแบ่งสัญญาณดาวเทียมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ C-band ความถี่ระหว่าง 4-8 GHz เป็นการใช้สื่อสารทั่วไป และอีกหนึ่งประเภท

คือ Ku-band ความถี่ระหว่าง 12-18 GHz สำหรับส่งสัญญาณ DTH Video broadcasting และ อินเทอร์เน็ต

จุดเริ่มต้นในการสื่อสารด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าก่อนที่จะมาเป็นคลื่นที่รู้จักกันในปัจจุบัน มีการสร้างและส่งคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าโดย เฮนริช รูตอล์ฟ เฮอร์ตซ์ จากการนำทฤษฎีแม่เหล็กไฟฟ้าของ แมกซ์เวลล์มาทดลอง ซึ่งได้มีการนำมาพัฒนาต่อโดยกุกลีเอลโม มาร์โคนี ทำให้กำเนิดวิทยุโทรเลข หรือ Radio Telegraph ขึ้นมา ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกิจการกระจายเสียง ซึ่งในยุคแรกถูกใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารในกิจการเดินเรือ และกิจการกองทัพเป็นหลัก และมีการพัฒนาการรับ-ส่งสัญญาณมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่ในระบบ AM จนมาถึง FM และเป็นรากฐานของการกำเนิดโทรทัศน์ตามมา ทั้งระบบ แอนะล็อก และระบบดิจิทัล ล้วนใช้คลื่นความถี่ระบบ AM ในการส่งสัญญาณภาพ และระบบ FM ในการส่งสัญญาณเสียง ต่างกันที่กระบวนการบีบอัดสัญญาณแบบดิจิทัล จะทำให้สัญญาณมีความคมชัดกว่า ใช้ Band width ที่น้อยกว่า มีการเข้ารหัสได้หลายรูปแบบทำให้สามารถส่งสัญญาณออกอากาศได้มากกว่าแค่ภาพและเสียง แต่ยังรวมถึงการส่งชื่อรายการ การส่ง 2 ภาษา หรือมีคำบรรยายซึ่งผู้ชมสามารถเลือกเปิดปิดจากเครื่องรับสัญญาณในระบบดิจิทัลได้

โดยในปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีเครือข่ายไร้สายด้านอินเทอร์เน็ตถูกพัฒนาขึ้นมา และมีความเสถียรมากขึ้น อินเทอร์เน็ตก็ถูกนำมาใช้ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์เช่นกัน ทั้งการออกอากาศในสื่อออนไลน์ควบคู่ไปกับการออกอากาศด้วยคลื่นความถี่แบบเดิม ในกิจการโทรทัศน์ ยังมีการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้แทนที่ระบบการรับ-ส่งภาพ และรายงานสดกลับเข้ามาในสถานี ตั้งแต่เริ่มมีการพัฒนาอินเทอร์เน็ตระบบ 3G จากเดิมที่ต้องใช้คลื่นความถี่ในการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม ก็มีการส่งภาพและเสียงผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยใช้อุปกรณ์ที่สามารถรวมสัญญาณอินเทอร์เน็ตได้มากกว่าเพียงโทรศัพท์ 1 เครื่อง 1 ซิมการ์ด แต่สามารถรวมสัญญาณได้ตั้งแต่ 2 ซิมการ์ด ไปจนถึงมากกว่า 10 ซิมการ์ด เพื่อขยาย Band width เพิ่มความเข้ม และความเสถียรของสัญญาณ ทำให้สามารถส่งสัญญาณภาพและเสียงที่เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ระดับมาตรฐานการออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ได้อีกด้วย

## 2.11 แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theory)

บทความโดย มีเดียน จูมะ (Meedian Chumat) กล่าวถึงทฤษฎีการปรับตัวที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่าเป็นการอธิบายถึงการพัฒนาลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้สิ่งมีชีวิตเหล่านั้นอยู่รอดได้ (Futuyama, 1979; Winterholder, 1980; Kitano, 2012 อ้างใน PATTANI ECONOMY, 2020) การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดนั้นไม่ได้ถูกพูดถึงแคในแง่ของวิวัฒนาการของมนุษย์ หรือสัตว์ แต่ยังถูกนำมาพูดถึงเรื่องไลฟ์สไตล์ การใช้ชีวิต รวมถึงการดำเนินธุรกิจเองก็ตาม การปรับตัวมีความ



เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หากไม่ปรับตัวก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ในแวดวงธุรกิจ

การปรับตัวเป็นเรื่องที่ชัดเจนมากกว่า เกิดขึ้นจากผลกระทบจากหลายปัจจัยที่เข้ามา ทั้งสภาพสังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม แม้กระทั่งคู่แข่งโดยตรง คือ ผู้ที่ประกอบธุรกิจแบบเดียวกัน หรือคู่แข่งโดยทางอ้อม ที่ธุรกิจอาจมีผลกระทบต่อธุรกิจของเรา โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation ที่เทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังข้อความของ ชมพู (Chumpoo, 2021) เขียนไว้ว่า

“อนาคตต่อจากนี้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ว่าธุรกิจไหนจะอยู่หรือไป สิ่งที่เราทำได้เพียงตอนนี้คือ ควรเริ่มศึกษา ปรับตัว หาวิธีทางที่จะลองนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้งานกับองค์กรมากขึ้น และ ‘พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง’ เพื่อประโยชน์ที่ดีแก่ธุรกิจและทีมงานของตนเอง มิเช่นนั้น องค์กรของคุณอาจถูกกลืนหายไปกับ Digital Transformation ก็ได้ใครจะรู้”

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ม.ป.ป.) ให้ข้อมูลถึงสภาพแวดล้อมในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการใช้ชีวิตเทคโนโลยี หรือกระแสความนิยม ทำให้องค์กรธุรกิจโดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กมักปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ ทางเทคโนโลยี ผู้บริโภค ธุรกิจแบบใหม่ การขยายตัวของชุมชนเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจสื่อเองก็ตาม เนื่องจาก เมื่อธุรกิจสื่อต้องอาศัยงบประมาณในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างย่อมส่งผลกระทบต่อการเงินโดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ แม้แต่สื่อสาธารณะในหลายประเทศอย่าง CNN BBC ที่จำเป็นต้องการงบประมาณมาขับเคลื่อนองค์กรเอง ซึ่งต่างจากบริบทของสื่อสาธารณะในประเทศไทย หรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ที่มีงบประมาณจากภาษีสรรพสามิตสุราและยาสูบ แต่หากมองในความเป็นจริง พ.ร.บ.องค์กรฯ กำหนดเพียงงบประมาณที่สูงที่สุด คือปีละไม่เกิน 2 ล้านบาท หากมีผลกระทบทางเศรษฐกิจ ก็อาจถูกปรับลดงบประมาณในการดำเนินการได้ รวมถึงในมุมมองทางเทคโนโลยี หรือผู้บริโภคที่มีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น มีช่องทางการเลือกเปิดรับสารหลายช่องทาง หากไม่ปรับตัวก็อาจจะถูกมองว่าไม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง และไม่ตอบกลุ่มผู้รับสาร ซึ่งอาจส่งผลถึงการปรับลดงบประมาณได้เช่นกัน

ซึ่งการองค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากโดยในภาคโลจิสติกส์ได้มีการพัฒนาไปสู่ยุค 4.0 ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงข้อมูล การบริหารจัดการทั้งอุปสงค์ และอุปทานอย่างเป็นระบบ แม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกการค้ายุคดิจิทัล (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.) ซึ่งทางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมยังได้แนะแนวทางในการปรับตัวใน 3 แนวทางดังนี้

#### 1. ปรับปรุงการทำงานของภายในองค์กร

โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรมากขึ้น ในภาพใหญ่ขององค์กรสื่อในประเทศไทย จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กรหลายครั้ง โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่อยู่มากจะเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าคนรุ่นเก่าบางคน แต่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการสื่อสาร ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่า

## 2. ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่

ในยุคที่สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันตั้งแต่ Digital Transformation จนถึงสถานการณ์ COVID-19 เราได้เห็นภาพวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการซื้อของ ซื้ออาหาร เสพสื่อ มีการใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก จึงเห็นการเกิดของช่องทางร้านค้าออนไลน์ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ต่างแข่งขันกันจัดการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภค ในภาพของสื่อมวลชน จะเห็นการเติบโตและเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์ซึ่งมีทั้งองค์กรสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ที่ปรับตัวเองหันเข้าสู่โลกออนไลน์ หรือองค์กรสื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาด ต่างก็แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้รับสาร เนื่องจาก ผลที่ตามมาคือสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งค่าโฆษณามาได้ด้วย ดังนั้น จะเห็นภาพการแข่งขันและเติบโตอย่างรวดเร็ว จนหลายองค์กรที่เป็นสื่อออนไลน์สามารถแทนที่สื่อหลักได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนสื่อสาธารณะเองหากไม่ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมหรือคว้าโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ก็อาจล้าหลังและตามองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ไม่ทัน

## 3. สร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต

การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ง่าย แต่หากมองไปในอนาคตและอดีตที่ผ่านมา จะเห็นว่าการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและกิจการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรระบบปฏิบัติการต่าง ๆ หากองค์กรไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา ก็อาจถูกกลืนหายไปกับเทคโนโลยีเหล่านั้นและต้องพึ่งพาแต่เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่คนอื่นผลิตให้เพียงอย่างเดียว องค์กรจึงควรพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation

หากจะมองถึงการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อ หรือ Media Landscape เพียงอย่างเดียว ดับเบิลยูพี (WP, 2020) มองประเด็นสื่อออนไลน์เป็นหลัก โดยมีตัวเลขมูลค่า Online Media ในปี 2019 อยู่ที่ 14,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และคาดการณ์ในปี 2025 ว่ามูลค่าสื่อออนไลน์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะเพิ่มขึ้นเป็น 32,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่ง 3 ความเปลี่ยนแปลง Media Landscape ในเว็บไซต์ Marketingoops.com ทำให้นักการตลาด นักโฆษณา สื่อ และผู้ผลิตคอนเทนต์ ต้องปรับตัว (WP, 2020) ประกอบด้วย

### 1. ดิจิทัลอยู่ทั้งตลอด Customer Journey ตั้งแต่ Awareness ถึง Conversion

จากตัวเลขมูลค่าโฆษณาทุกปี เม็ดเงินก้อนใหญ่จะอยู่กับ “สื่อทีวี” มาตลอดทุกยุคสมัย และเป็นสื่อที่ทรงอิทธิพลมากที่สุด เพราะสามารถเข้าถึงครัวเรือนได้ทั่วประเทศ แต่ในช่วง 2 – 3 ปีมานี้ “สื่อดิจิทัล” กลับเร่งตัวเองขึ้นมาและกลายเป็นสื่อที่มีอิทธิพลมากเทียบเท่ากับสื่อทีวี แม้จำนวนเม็ดเงินโฆษณาไม่ได้สูงเท่ากับสื่อทีวีก็ตาม เพราะสื่อดิจิทัล เข้าไปอยู่ทั้งตลอด Customer Journey และทำให้แต่ละช่วงของเส้นทางการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคสั้นลง นั่นหมายความว่าสื่อดิจิทัลได้ทำหน้าที่ตั้งแต่เข้าถึง Target Audience ไปจนถึงสร้าง Conversion (WP, 2020)

ภาพที่ 2.3: เม็ดเงินโฆษณาของธุรกิจสื่อปี 2019

Media	2019 Jan-Dec*		2018 Jan-Dec		% Change 2019 vs 2018
	Million Baht	%	Million Baht	%	
Total TV	68,455.2	57.3	70,066.7	59.1	-2.3
Analog TV/Incumbent	37,668.6	31.5	38,448.6	32.2	-2.0
Digital TV	28,664.8	24.0	29,325.7	24.6	-2.3
Cable / Satellite	2,121.8	1.8	2,292.4	1.9	-7.4
Radio	4,552.2	3.8	4,791.8	4.0	-5.0
Newspaper	4,644.3	3.9	6,099.5	5.1	-23.9
Magazine	1,046.8	0.9	1,313.9	1.1	-20.3
Cinema	8,449.4	7.1	7,312.0	6.2	15.6
Outdoor	6,951.2	5.8	6,832.6	5.8	1.7
Transit	6,460.9	5.4	6,067.2	5.1	6.5
In-store	1,056.7	0.9	1,054.3	0.9	0.2
Internet (DAAT)	17,781.0	14.9	14,942.0	12.6	19.0
<b>Grand Total</b>	<b>119,397.7</b>	<b>100</b>	<b>118,480.0</b>	<b>100</b>	<b>0.8</b>

22 SOURCE: Nielsen Monitored Media Research, adjusted with GroupM's perspective and estimation

HINDSHARE

ที่มา: WP. (2020). 3 Media Landscape เปลี่ยนไปเมื่อดิจิทัลมีอิทธิพลเท่าทีวี – คนมิลเลนเนียลโตมากับ “มือถือ-สตรีมมิ่ง”. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/media-stat/media-landscape-changed-in-digital-era/>.

ภาพที่ 2.4: เม็ดเงินโฆษณาของธุรกิจสื่อปี 2020

Media	2020 Jan-Dec Forecast		2019 Jan-Dec*		% Change 2020vs 2019
	Million Baht	%	Million Baht	%	
Total TV	71,818.4	57.4	70,066.7	58.7	2.5
Analog TV/Incumbent	37,868.4	30.3	37,668.6	30.1	0.5
Digital TV	32,000.0	25.6	28,664.8	22.9	11.6
Cable / Satellite	1,950.0	1.6	2,121.8	1.7	-8.1
Radio	4,256.3	3.4	4,552.2	3.8	-6.5
Newspaper	4,087.0	3.3	4,644.3	3.9	-12.0
Magazine	889.8	0.7	1,046.8	0.9	-15.0
Cinema	8,686.0	6.9	8,449.4	7.1	2.8
Outdoor	7,229.2	5.8	6,951.2	5.8	4.0
Transit	6,751.6	5.4	6,460.9	5.4	4.5
In-store	1,083.1	0.9	1,056.7	0.9	2.5
Internet (DAAT)	20,359.2	16.3	17,781.0	14.9	14.5
Grand Total	125,160.7	100	119,397.7	101	4.8

\*Excluded sections = CD's/VDO & Musical, Classified, House ad

24 SOURCE: Nielsen Media Research, DAAT forecast, GroupM/Mindshare POV

HINDSHARE

ที่มา: WP. (2020). 3 Media Landscape เปลี่ยนไปเมื่อดิจิทัลมีอิทธิพลเท่าทีวี – คนมิลเลนเนียล โดมากับ “มือถือ-สตรีมมิ่ง”. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/media-stat/media-landscape-changed-in-digital-era/>.

จากภาพที่ 2.3 และ 2.4 จะเห็นว่าเม็ดเงินโฆษณาในสื่อทีวี ยังคงครองส่วนแบ่งโฆษณาที่ใหญ่ที่สุด ในขณะที่สื่อดิจิทัล ครองส่วนแบ่งรองลงมาเป็นอันดับ 2 เพราะไม่ว่าจะเป็นเข้าถึงผู้รับสาร และสร้าง Brand Awareness ทั้งสื่อทีวีและสื่อดิจิทัลก็สามารถทำได้เช่นเดียวกัน โดยมีอิทธิพลไม่ต่างกัน ดัชนีเบิลยูพี (WP, 2020) ซึ่งให้เห็นจากสถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคนไทยส่วนใหญ่เข้าถึงออนไลน์ และใช้งานแทบจะทั้งวัน ทำให้สื่อดิจิทัลตอบโจทย์การสร้าง Awareness ได้ไม่น้อยไปกว่าสื่อทีวีและด้วยการเติบโตของเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลจึงกลายมาเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้รับสารได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แบรนด์ต้องการจะสื่อสาร และทำการตลาด และการขายได้แบบ Personalization

2. Gen Millennials – Gen Z โดมากับมือถือและบริการสตรีมมิ่ง ช่องทางเข้าถึงคนรุ่นใหม่

ดัชนีเบิลยูพี (WP, 2020) กล่าวถึงในอดีต สื่อหลักที่คนยุค Baby Boomer, Gen X และ Gen Y ตอนต้นเติบโตมาด้วยกัน คือสื่อทีวีแต่สื่อหลักที่ Gen Millennials และ Gen Z เติบโตมาคือ แพลตฟอร์ม Streaming โดยมีเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น เป็นอุปกรณ์ติดตัวไปทุกที่ ทุกเวลา และสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลาเช่นเดียวกัน คือ สมาร์ทโฟน ซึ่งตัวสื่อ Streaming เมื่อเทียบกับสื่อทีวี หรือสื่อประเภทอื่น มีความได้เปรียบตรงที่มีคอนเทนต์ มีฐานผู้ใช้งาน และมี Data ผู้ใช้งาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สื่อต่าง ๆ ที่เป็นสื่อดั้งเดิม หรือ Traditional Media ทั้งรูปแบบของ Commercial หรือ

Public Media เองก็ตามควรทำการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลผู้ใช้งาน เพื่อวิเคราะห์และวางแผนการผลิตเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

3. สื่อทีวี ผู้ผลิตคอนเทนต์ สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของตัวเอง เป็นพาร์ทเนอร์กับ Video Streaming

สื่อทีวีต้องปรับตัว โดย Mindshare ฉายภาพว่า Big Screen อย่างสื่อทีวี ต้องขยายมายังแพลตฟอร์ม Streaming ด้วยการสร้างแพลตฟอร์มของตัวเองขึ้นมา เช่น ช่อง 3 พัฒนา Mello, ช่อง 7 สร้าง Bugaboo TV หรือช่อง ThaiPBSได้พัฒนาแพลตฟอร์ม VIPA ทั้งในรูปแบบเว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน (WP, 2020)

นอกจากนี้ บังเห็นภาพสื่อที่มีการผลิตคอนเทนต์ของตัวเองมีการนำคอนเทนต์ไปขาย หรือขายร่วมกับ Streaming Platform ต่าง ๆ อาทิ Netflix, LINE TV, JOOX, Spotify ทำให้เข้าถึงผู้รับสารจำนวนมาก จากฐานผู้ใช้งานที่แพลตฟอร์มเหล่านี้มีอยู่ รวมถึงมีการนำไปแปล และพากย์เสียงไปในหลายภาษา ทำให้มีโอกาสดูเติบโตที่มากขึ้นตามไปด้วย

ในแต่ละครั้งที่เกิดวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ จะเห็นภาพของการปรับตัวของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อ จะเห็นว่าเมื่อมีอินเทอร์เน็ตเข้ามา มีช่องทางโซเชียลมีเดีย มีนวัตกรรม เทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ เข้ามา สื่อหนังสือพิมพ์หลายเจ้า แทบจะล้มหายตายจากไปอย่างรวดเร็ว เพราะผู้บริโภคหันมารับสารผ่านช่องทางออนไลน์แทน องค์กรใดที่มีการปรับตัวก็สามารถแข่งขันต่อไปได้ในยุค Digital Transformation องค์กรใดไม่ปรับตัวก็ถูกสื่อใหม่ค่อย ๆ เข้ามาแทนที่ เมื่อมีวิกฤตครั้งใหม่เข้ามา คือสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 พฤติกรรมของผู้บริโภคก็มีการเปลี่ยนแปลงไปอีกครั้งหนึ่ง ทั้งการใช้ชีวิต ที่หันมาซื้อของ สั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น การเดลิเวอรี่เติบโตอย่างรวดเร็ว รวมถึงพฤติกรรมการบริโภคสื่อดั้งเดิมที่มากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจโดยตรงไม่ใช่เฉพาะธุรกิจสื่อเท่านั้น ผู้บริหารแบรนด์ และองค์กร ต้องไม่ยึดติดกับธุรกิจและการสื่อสารในรูปแบบเดิมๆ แต่ขอให้มองโอกาสในการทำการตลาด สร้างฐานการตลาดในรูปแบบใหม่ ๆ โดยปรับตัว ปรับแนวคิด ปรับสินค้า ปรับการบริการ ปรับช่องทางการขาย ปรับบุคลากรให้เข้ากับปัจจัยทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (กำ อรินธรณ์, 2563) ซึ่งการปรับตัวในยุค Digital Transformation และ COVID-19 ของธุรกิจสื่อ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือการเกิดขึ้นของภูมิทัศน์สื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจนี้ ซึ่งยักรวมไปถึงสื่อสาธารณะด้วย โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ จะมองไปถึงภาพใหญ่ในการปรับตัวของสื่อสาธารณะเป็นหลัก บางส่วนอาจเป็นเรื่องที่ดำเนินการอยู่แล้ว แต่บางส่วนก็อาจจำเป็นต้องปรับตัวมากกว่านี้เพื่อก้าวให้ทันในโลกดิจิทัล ค่อนข้างชัดเจนว่าเทรนด์ของผู้บริโภค แม้กระทั่งผู้สูงวัยเองก็ตาม ถูกบังคับให้เข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทั้งการใช้ชีวิตและการเปิดรับสื่อ หากองค์กรไม่ปรับตัว ก็อาจส่งผลให้กำไรหดหายลง และผู้บริโภคก็จะลดลงตามไปซึ่งอาจส่งผลต่ออนาคตการมีอยู่ขององค์กรก็เป็นได้

บทที่ 3  
ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาถึง “การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” ผู้ศึกษาได้นำเอาเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับสื่อสารมวลชน มาทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร Documentary Research และ In-depth Interview

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง “การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” ผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบของแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 แหล่ง ดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลประเภทเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Source) สอดคล้องกับวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

3.2.2 แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล สอดคล้องกับวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก In-depth Interview โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1: รายชื่อกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	รศ. ดร. ชีรภัทร สงวนนชกร	กรรมการนโยบาย ด้านการบริหารจัดการองค์กร
	รศ. ดร. ชีรภัทร สงวนนชกร มีความเชี่ยวชาญด้านการบีบอัดสัญญาณภาพแบบดิจิทัล, โครงข่าย IP และบรอดแบนด์, คุณภาพของการบริการโทรคมนาคม บนโครงข่าย, การออกแบบโครงข่ายแบบข้ามขั้นสำหรับโครงข่ายโทรคมนาคมแบบมีสายและไร้สาย, การออกแบบโปรโตคอลสำหรับการสื่อสาร, โครงข่ายการสื่อสารเฉพาะกิจแบบไร้สาย, เทคโนโลยีการแพร่ภาพออกอากาศโทรทัศน์ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเคยปฏิบัติงานที่ปรึกษาทางเทคนิค สถาบันวิจัยและพัฒนา กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม, อนุกรรมการผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อพิจารณาและ	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ): รายชื่อกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
	<p>อนุมัติข้อเสนอโครงการวิจัยใน หน่วยวิจัย Information and Mobile Application ของ National Electronics and Computer Technology (NECTEC), หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมโทรคมนาคม สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย</p> <p>นอกจากนี้ การปฏิบัติหน้าที่ใน ส.ส.ท. รศ. ดร. อธิภัทร เป็นกรรมการนโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับเลือกมาเป็นสมัยที่ 2 จึงมีข้อมูลและความรู้ในการปรับองค์กรมาเป็นเวลา 5 ปี ซึ่งเริ่มดำรงตำแหน่งตั้งแต่ปี 2561 ที่ ส.ส.ท. มีการรวบรวมศูนย์พัฒนาสื่อใหม่ และศูนย์พัฒนาสื่อเสียงและวิทยุกระจายเสียงเข้าด้วยกัน ตั้งขึ้นเป็น “สำนักสื่อใหม่”</p>	
2	รศ. ดร. วิลาสินี พิพิธกุล	ผู้อำนวยการ ส.ส.ท.
<p>ผู้อำนวยการ ส.ส.ท. มีหน้าที่บริหารจัดการและกำกับดูแลภาพรวมของสถานีโทรทัศน์ทั้งหมด ซึ่ง รศ. ดร. วิลาสินี เคยปฏิบัติงานเป็นกรรมการบริหารศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน), อนุกรรมการวิชาการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติกองทุนสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์, กรรมการสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์แห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, อนุกรรมการสื่อสารสังคม ในคณะกรรมการสุขภาพดีวิถีไทย กระทรวงสาธารณสุข, กรรมการส่งเสริมวาระการอ่านเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำนักงานนายกรัฐมนตรี, กรรมการการสื่อสารเพื่อการปฏิรูป ในคณะกรรมการสมัชชาปฏิรูป กรรมการศึกษาแนวทางการปฏิรูปสื่อภาครัฐ สำนักงานนายกรัฐมนตรี</p> <p>รวมถึงยังเคยเป็นกรรมการสรรหากรรมการนโยบายองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย , กรรมการ บมจ. อสมท., กรรมการพัฒนาระบบการจัดระดับความเหมาะสมของรายการโทรทัศน์ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, กรรมการประสานงานขับเคลื่อนวาระแห่งชาติสื่อเพื่อเด็กและเยาวชน รวมถึง คณะทำงานเตรียมการบริหารจัดการสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาสำหรับปวงชน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสื่อสารมวลชน ทั้งในแง่ของวิชาการ และการปฏิบัติ</p> <p>นอกจากนี้ ในช่วงการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ส.ส.ท. จะเห็นการปรับโครงสร้างองค์กร และรูปแบบของการดำเนินงานในแต่ละปีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ): รายชื่อกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
3	นาย พิภพ พานิชภักดิ์	รองผู้อำนวยการ ส.ส.ท. ด้านเนื้อหาสื่อสารสาธารณะ
	นาย พิภพ พานิชภักดิ์ เป็นบุคคลที่เนื้องานสื่อสารมวลชนให้การยอมรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เคยเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านสื่อสารมวลชนในคณะกรรมการกองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ และเป็นผู้บุกเบิกการทำข่าวแบบ Mobile Journalist หรือ MOJO ในประเทศไทย ซึ่งเชี่ยวชาญในการผลิตทั้งในด้าน Production และ Content จึงได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งนี้ เนื่องจาก เนื้อหาของสื่อสารสาธารณะเป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการดำเนินกิจการ เพราะสื่อมวลชนคือผู้ที่นำเสนอคอนเทนต์ โดยเฉพาะในสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19	
4	นางสาว กนกพร ประสิทธิ์ผล	ผู้อำนวยการสำนักสื่อใหม่
	สำนักสื่อใหม่ถูกบรรจุในโครงสร้างของ ส.ส.ท. ตั้งแต่ปี 2561 เป็นสำนักที่เกิดขึ้นในยุค Digital Transformation การพัฒนาโดยเฉพาะช่องทางต่าง ๆ จึงค่อนข้างจะหนักไปในทางสื่อใหม่มากที่สุด คุณกนกพร ประสิทธิ์ผล ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสื่อใหม่เป็นคนแรก โดยรับช่วงมาจากการเป็นผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสื่อใหม่	

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## 3.3.1 เครื่องมือการวิเคราะห์เนื้อหาแบบตารางบันทึกข้อมูล (Coding Sheet)

ตารางที่ 3.2: ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail Internal Factors	7S	เอกสาร / ปี พ.ศ.
Management	Strategy	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
	Structure	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
	System	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 3.2 (ต่อ): ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail Internal Factors	7S	เอกสาร / ปี พ.ศ.
	Shared Value	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
Media Professional	Staff	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
	Skill	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
Technical		- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564

ตารางที่ 3.3: ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail External Factors	PESTEL Analysis	เอกสาร / ปี พ.ศ.
Legal/political control	Political	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562
Pressure groups	Social	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
Other social institutions	Legal	- พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ สาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ.2551
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.3 (ต่อ): ตารางแสดงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานีไทยพีบีเอส

McQuail External Factors	PESTEL Analysis	เอกสาร / ปี พ.ศ.
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564
Distribution channels Audience interest/demand	Technology	- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561/2562 - ประกาศนโยบาย ส.ส.ท. ปี 2560/2562/2564

### 3.3.2 ชุดคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก จะเน้นไปยังคำถามที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรในยุค Digital Transformation ทั้งด้านการวางนโยบาย การบริหารงาน และการจัดการคอนเทนต์ที่นำเสนอ โดยเฉพาะในปี 2563 ที่มีสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 อาจทำให้การบริหารและการวางนโยบายแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปียังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ณ วันที่ทำการวิจัย จึงจำเป็นต้องมีการสัมภาษณ์มาประกอบกับเอกสาร โดยมีแนวคำถามที่สอดคล้องกับการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3.4: แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการนโยบาย ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail Internal Factors / 7S		
Management	Strategy	จากการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสในปี 2563 ได้รับผลกระทบของโรค COVID-19 อย่างไรที่ส่งผลต่อนโยบายการบริหาร ยุค Digital Transformation ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบายของไทยพีเอสอย่างไร ไทยพีเอส ไม่จำเป็นต้องแสวงหากำไร และมีงบประมาณมาอุดหนุนตลอด เหตุใดจึงต้องปรับตัวใน ยุค Digital Transformation
	Structure	การปรับโครงสร้างองค์กร ตั้งแต่การตั้งสำนักสื่อใหม่ จากการควมรวมศูนย์พัฒนาสื่อใหม่ และศูนย์พัฒนาสื่อ เสี่ยงและวิฤกษ์กระจายเสี่ยง ในปี 2561 และการเกิด ของ BU เป็นผลมาจาก Digital Transformation หรือไม้อย่างไร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ ส.ส.ท. ในยุค Digital Transformation และสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 มีทิศทางอย่างไรให้เห็นความรับผิดชอบ และหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น
	System	นโยบายการบริหารแบบใดที่ดำเนินการสำเร็จเห็นผล เป็นรูปธรรมมากที่สุด ระบบการดำเนินงานใดที่มีการร้องเรียน หรือสะท้อน จากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารองค์กร และ จำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุง
	Shared Value	ความหมายของค่านิยมองค์กรของ ส.ส.ท. มีการ เปลี่ยนไปตามบริบททางสังคมอย่างไร

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.4 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการนโยบาย ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นคำถาม		แนวคำถาม
Media Professional	Staff	นโยบายเกี่ยวกับการรับ จัดสรร คัดเลือกบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรบ้างในยุค Digital Transformation ความเป็นมืออาชีพของไทยพีบีเอสในสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำได้ดีแค่ไหน จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นหลายครั้งเนื่องจากบุคลากรขาดการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
	Skill	มีนโยบายการพัฒนาทักษะบุคลากรไปในทิศทางใดเป็นหลัก และเพื่อให้สามารถทำงานได้ในยุค Digital Transformation และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างโรคระบาดที่เกิดขึ้น
Technical		ส.ส.ท. วางนโยบายเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการลงทุนด้านเทคนิคแต่ครั้งอย่างไรบ้าง
McQuail External Factors / PESTEL Analysis		
Legal/political control	Political	ในบริบทของประเทศไทยการเมืองมีผลอย่างไรกับการวางนโยบายการบริหารในปี 2564
Pressure groups Other social institutions	Social	ท่านคิดว่าปัจจัยทางสังคมใดบ้าง ที่มีผลกระทบต่อ ส.ส.ท. ในการวางนโยบาย เพราะเหตุใดปัจจัยนั้นจึงกระทบต่อการบริหารงาน
	Legal	ปัจจัยด้านกฎหมายทั้ง พ.ร.บ. ส.ส.ท. รวมถึงรัฐธรรมนูญที่กล่าวถึงเสรีภาพในการนำเสนอข้อมูลของสื่อมวลชน เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเดินของ ส.ส.ท. ใดบ้าง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.4 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการนโยบาย ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นคำถาม		แนวคำถาม
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental	สถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กระทบกับนโยบายภายในสถานนีอย่างไรบ้าง วัฒนธรรมในแต่ละบริบทและสภาพของสังคม เช่น New Normal องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่อย่างไร
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics	ส.ส.ท. มองว่าใคร องค์กร หรือธุรกิจสื่อใดเป็นคู่แข่งบ้าง เนื่องจาก ส.ส.ท. เป็นสื่อสาธารณะที่ไม่แสวงหากำไรหากมองในแง่ธุรกิจ ถือว่ามีคู่แข่งหรือไม่ แล้วแข่งขันกันในเรื่องมุมใด ภายใต้ภาวะกดดันทางเศรษฐกิจแต่ ส.ส.ท.เองได้รับงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐปีละ 2,000 ล้านบาท ซึ่งยังคงเป็นจำนวนเท่าเดิม เช่นนี้ความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการบริหาร ส.ส.ท. หรือไม่ เพราะเหตุใด
Distribution channels Audience interest/demand	Technology	การก้าวทันเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ ส.ส.ท. สามารถขับเคลื่อนไปได้ในยุค Digital Transformation หรือไม่ ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ มีผลต่อนโยบายการบริหารจัดการองค์กร หรือเพิ่มช่องทางการสื่อสารของ ส.ส.ท. ไปยังผู้รับสารอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 3.5: แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการ ส.ส.ท.

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail Internal Factors / 7S		
Management	Strategy	ในปี 2563 ทั้งผลกระทบที่ได้รับจากการระบาดของโรค COVID-19 และ Digital Transformation ส่งผลถึงการบริหาร ส.ส.ท.อย่างไรบ้าง กลยุทธ์การบริหาร ส.ส.ท.ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดต้องปรับตัวอย่างไร
	Structure	ปี 2563 มีเพิ่ม Business Unit ไปในการปรับโครงสร้างองค์กร เป็นผลมาจาก Digital Transformation หรือไม่ อย่างไร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ ส.ส.ท. ในสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 อย่างไร เหตุใดจึงจัดตั้งสำนักสื่อใหม่จากการควมรวมศูนย์ พัฒนาสื่อใหม่ และศูนย์พัฒนาสื่อเสียงและวิทยุกระจายเสียง
	System	ในสถานการณ์ COVID-19 มีการปรับเปลี่ยนและวางระบบการบริหาร ส.ส.ท.ให้เข้ากับสถานการณ์อย่างไร ระบบการดำเนินงานใดที่มีการร้องเรียน หรือสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงาน และจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุง
	Shared Value	ค่านิยมองค์กรของ ส.ส.ท. มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบททางสังคมอย่างไร

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.5 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการ ส.ส.ท.

ประเด็นคำถาม		แนวคำถาม
Media Professional	Staff	นโยบายเกี่ยวกับการรับ จัดสรร คัดเลือกบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรบ้างในยุค Digital Transformation ความเป็นมืออาชีพของไทยพีบีเอสในสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำได้ดีแค่ไหน จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นหลายครั้งเนื่องจากบุคลากรขาดการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล บุคลากรแบบใดที่ ส.ส.ท. ต้องการเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรในยุค Digital Transformation
	Skill	การพัฒนาทักษะบุคลากรของ ส.ส.ท. เป็นไปในทิศทางใดเพื่อให้สามารถเดินต่อไปได้ในยุค Digital Transformation และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างโรคระบาดที่เกิดขึ้น
Technical		การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลถึงการบริหาร ส.ส.ท. อย่างไรบ้าง มีการพัฒนาเทคโนโลยี และเพิ่มประสิทธิภาพอะไรบ้างในช่วงการระบาดของ COVID-19
McQuail External Factors / PESTEL Analysis		
Legal/political control Pressure groups Other social institutions	Political	ในบริบทของประเทศไทยการเมืองมีผลอย่างไรกับการบริหาร ส.ส.ท.
	Social	ท่านคิดว่าปัจจัยทางสังคมใดบ้าง ที่มีผลกระทบต่อ การบริหาร ส.ส.ท. เพราะเหตุใดปัจจัยนั้นจึงกระทบต่อการดำเนินงานในแต่ละด้าน และกระทบอย่างไรบ้าง
	Legal	ปัจจัยด้านกฎหมายทั้ง พ.ร.บ. ส.ส.ท. รวมถึงรัฐธรรมนูญที่กล่าวถึงเสรีภาพในการนำเสนอข้อมูลของสื่อมวลชน เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการบริหารของ ส.ส.ท. อย่างไรบ้าง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.5 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการ ส.ส.ท.

ประเด็นคำถาม		แนวคำถาม
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental	สถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กระทบกับการบริหารสถานีอย่างไรบ้าง วัฒนธรรมในแต่ละบริบทและสภาพของสังคม เช่น New Normal องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่อย่างไร
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics	ส.ส.ท. มองว่าใคร องค์กร หรือธุรกิจสื่อใดเป็นคู่แข่งบ้าง เนื่องจาก ส.ส.ท. เป็นสื่อสาธารณะที่ไม่แสวงหากำไรหากมองในแง่ธุรกิจ ถือว่ามีคู่แข่งหรือไม่ แล้วแข่งขันกันในเรื่องมุมใด ภายใต้ภาวะกดดันทางเศรษฐกิจแต่ ส.ส.ท.เองได้รับงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐปีละ 2,000 ล้านบาท ซึ่งยังคงเป็นจำนวนเท่าเดิม เช่นนี้ความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลต่อ ส.ส.ท. หรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใดบ้าง
Distribution channels Audience interest/demand	Technology	ในยุค Digital Transformation เหตุใด ส.ส.ท. จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเทคโนโลยีตลอดเวลา แม้จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ช่องทางการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มช่องทางการส่งสารของ ส.ส.ท. ไปยังผู้รับสารอย่างไรบ้าง



ตารางที่ 3.6: แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก รองผู้อำนวยการ ส.ส.ท. ด้านเนื้อหาสื่อสาธารณะ

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail Internal Factors / 7S		
Management	Strategy	ยุค Digital Transformation มีผลต่อการนำเสนอเนื้อหาของ ส.ส.ท. อย่างไร ส.ส.ท. มีทิศทางหรือนำเสนอเนื้อหาในช่วงผลกระทบที่ได้รับจากการระบาดของโรค COVID-19 อย่างไร
	Structure	ปี 2563 มีเพิ่ม Business Unit ในโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อการบริหารเนื้อหาอย่างไรบ้าง เมื่อมีการการจัดตั้งสำนักสื่อใหม่ ส.ส.ท. มีการควบคุมเนื้อหาในช่องทางสื่อใหม่อย่างไรบ้าง
	System	มีระบบการจัดการเนื้อหาในช่วงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 อย่างไร
	Shared Value	ค่านิยมองค์กรของ ส.ส.ท. ส่งผลต่อการนำเสนอเนื้อหาของสื่อสาธารณะอย่างไร
Media Professional	Staff	ส.ส.ท. มีการปรับปรุงอย่างไรจากการนำเสนอเนื้อหาที่ผิดพลาดโดยเฉพาะช่วงที่ประชาชนตื่นตระหนกกับการระบาดของโรค COVID-19 ที่เห็นเป็นรูปธรรมมากกว่าการกล่าวขอภัย
	Skill	มีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านการนำเสนอเนื้อหาของ ส.ส.ท. ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างไร ทักษะการสื่อสารเนื้อหาในสถานการณ์ที่มีความเปราะบางเช่น COVID-19 มีความสำคัญอย่างไร
Technical		การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลต่อการผลิต และนำเสนอเนื้อหาของ ส.ส.ท. หรือไม่

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.6 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก รองผู้อำนวยการ ส.ส.ท. ด้านเนื้อหาสื่อสาธารณะ

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail External Factors / PESTEL Analysis		
Legal/political control	Political	การเมืองเข้ามามีอิทธิพลต่อการนำเสนอเนื้อหา หรือควบคุม ส.ส.ท. อย่างไรบ้าง
Pressure groups Other social institutions	Social	ท่านคิดว่าปัจจัยทางสังคมใดบ้าง ที่มีผลกระทบต่อ ส.ส.ท. ในด้านการนำเสนอเนื้อหา เพราะเหตุใดปัจจัยนั้นจึงกระทบต่อการดำเนินงาน
	Legal	ปัจจัยด้านกฎหมายทั้ง พ.ร.บ. ส.ส.ท. รวมถึงรัฐธรรมนูญที่กล่าวถึงเสรีภาพในการนำเสนอข้อมูลของสื่อมวลชน เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการนำเสนอเนื้อหา ของ ส.ส.ท. อย่างไรบ้าง
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental	สถานการณ์การระบาดของโการบริหารงานในส่วนเนื้อหาสื่อสาธารณะอย่างไร เนื้อหาของสื่อสาธารณะ ควรมีการปรับเปลี่ยนตามบริบทของวัฒนธรรมและสภาพสังคมอย่างไร
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics	ด้านเนื้อหา มองว่าใคร องค์กร หรือธุรกิจสื่อใดเป็นคู่แข่ง เนื่องจาก ส.ส.ท. เป็นสื่อสาธารณะที่ไม่แสวงหากำไร หากมองในแง่ธุรกิจ ถือว่ามีคู่แข่งหรือไม่ แล้วแข่งขันกันในเรื่องใด ภายใต้ภาวะกดดันทางเศรษฐกิจแต่ ส.ส.ท.เองได้รับงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐปีละ 2,000 ล้านบาท ซึ่งยังคงเป็นจำนวนเท่าเดิม เช่นนี้ความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลต่อ ส.ส.ท. หรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใดบ้าง
Distribution channels Audience interest/demand	Technology	เทคโนโลยีกับเนื้อหาของ ส.ส.ท. มีการผสมควบคู่กันไปอย่างไรในยุค Digital Transformation มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ในช่วงการระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ประชาชนอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 3.7: แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการสำนักสื่อใหม่

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail Internal Factors / 7S		
Management	Strategy	สำนักสื่อใหม่ มีการวางกลยุทธ์เพื่อต่อสู้ในยุค Digital Transformation อย่างไร มีการวางกลยุทธ์ของสื่อใหม่ในช่วงการระบาดของโรค COVID-19 อย่างไร กลยุทธ์ของสื่อใหม่ในการสร้างสรรค์ผลงาน และนำเสนอออกสู่สาธารณชนในฐานะสื่อสาธารณะ มีการวางกลยุทธ์ด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อใหม่ อย่างไร
	Structure	การปรับโครงสร้างองค์กร ส่งผลอย่างไรต่อการบริหารสำนักสื่อใหม่ มีแนวคิดในการจัดตั้งสำนักสื่อใหม่จากการควมรวมศูนย์พัฒนาสื่อใหม่ และศูนย์พัฒนาสื่อเสียงและวิทยุกระจายเสียงอย่างไร
	System	ระบบการบริหารสื่อใหม่แบบใดที่ดำเนินการสำเร็จเห็นผลเป็นรูปธรรมมากที่สุด ตั้งแต่มีการตั้งสำนักขึ้นมา
	Shared Value	สื่อใหม่มีผลต่อการสร้างค่านิยมองค์กรอย่างไร
Media Professional	Staff	การคัดเลือกบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานในสำนักสื่อใหม่ ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพสื่อสารมวลชนมีความสำคัญต่อสื่อใหม่ของ ส.ส.ท. อย่างไร
	Skill	มีแนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรในสำนักไปในทิศทางใดเป็นหลัก
Technical		สำนักสื่อใหม่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีอย่างไร ท่านมีมุมมองด้านเทคนิคกับงานสื่อใหม่อย่างไร สำนักสื่อใหม่มีการจัดหา พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้งานทำงานใน ส.ส.ท. ดีขึ้นอย่างไร

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.7 (ต่อ): แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการสำนักสื่อใหม่

ประเด็นคำถาม	แนวคำถาม	
McQuail External Factors / PESTEL Analysis		
Legal/political control Pressure groups Other social institutions	Political	ในบริบทของประเทศไทยการเมืองมีผลอย่างไรกับการใช้สื่อใหม่ของ ส.ส.ท. ในปี 2563 และ 2564 การเมืองเข้ามามีอิทธิพลต่อการนำเสนอเนื้อหา ผ่านช่องทางสื่อใหม่อย่างไร
	Social	ท่านคิดว่าปัจจัยทางสังคมใดบ้าง ที่มีผลกระทบต่อสื่อใหม่ของ ส.ส.ท. อย่างไรบ้าง
	Legal	ปัจจัยด้านกฎหมายทั้ง พ.ร.บ. ส.ส.ท. รวมถึงรัฐธรรมนูญที่กล่าวถึงเสรีภาพในการนำเสนอข้อมูลของสื่อมวลชน ส่งผลกับสื่อใหม่ของ ส.ส.ท. อย่างไร
Event plus constant information and culture supply (sources)	Environmental	สถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 กระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสำนักสื่อใหม่อย่างไร วัฒนธรรมการใช้สื่อใหม่ของประชาชน มีผลต่อการบริหารสำนักอย่างไร
Competitors News/information agencies Advertisers Owners Unions	Economics	สำนักสื่อใหม่ ส.ส.ท. มองว่าใคร องค์กร หรือธุรกิจสื่อใดเป็นคู่แข่งบ้าง เนื่องจาก ส.ส.ท. เป็นสื่อสาธารณะที่ไม่แสวงหากำไรหากมองในแง่ธุรกิจ ถือว่ามีคู่แข่งหรือไม่ แล้วแข่งขันกันในแง่มุมใด
Distribution channels Audience interest/demand	Technology	เทคโนโลยีที่ใช้กับงานสื่อใหม่ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรยุค Digital Transformation ช่องทางโซเชียลมีเดียที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มช่องทางการสื่อสารของ ส.ส.ท. ไปยังผู้รับสารอย่างไรบ้าง และตั้งแต่มีสื่อใหม่ ส.ส.ท. ได้ใช้ประโยชน์และช่องทางของโซเชียลมีเดียอย่างไรบ้าง

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary Research) เป็นหลักประกอบกับการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) Semi-structured และจะนำข้อมูลมาทำการประมวลผลและวิเคราะห์สรุปในรูปแบบพรรณนาเป็นบทความโดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เลือกประเด็นมาเรียบเรียงด้วยตัวเองตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) Documentary Research ขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับการเผยแพร่ออกสู่สาธารณะทางศูนย์ข้อมูลข่าวสารองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561
2. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562
3. ประกาศนโยบายคณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. ประจำปี 2560
4. ประกาศนโยบายคณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. ประจำปี 2562
5. ประกาศนโยบายคณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. ประจำปี 2564
6. พ.ร.บ.องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551

### 3.4.2 ข้อมูลสัมภาษณ์เจาะลึก

ตามรายชื่อที่กำหนดไว้ในหัวข้อประชากรและกลุ่มตัวอย่าง นอกเหนือจากข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร

### 3.5 แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะมีการนำข้อมูลมาประกอบกันระหว่างข้อมูลเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) โดยการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจสื่อ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของไมล์ และ ฮูเบอร์แมน (อ้างใน อลงกต ต้นเทอดทิตต์, 2560) ที่ได้เสนอขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) กระบวนการคัดเลือก การย่อความที่ทำให้เข้าใจง่าย แปลงข้อมูลให้พร้อมนำไปใช้งานในขั้นตอนต่อไป ทั้งการเขียนสรุปการร่างหัวข้อเรื่องย่อที่เกี่ยวข้อง จำแนกกลุ่มข้อมูล จัดบันทึกตั้งแต่เก็บข้อมูลครั้งแรก

3.5.2 การจัดรูปแบบข้อมูล (Data Display) สร้างรูปแบบข้อมูลที่สามารถสื่อสารกับผู้อ่านให้เข้าใจโดยง่าย เริ่มจัดรูปแบบข้อมูลตั้งแต่เริ่มวางแผนการนำเสนอข้อมูลด้วยการจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับผู้อ่านเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย

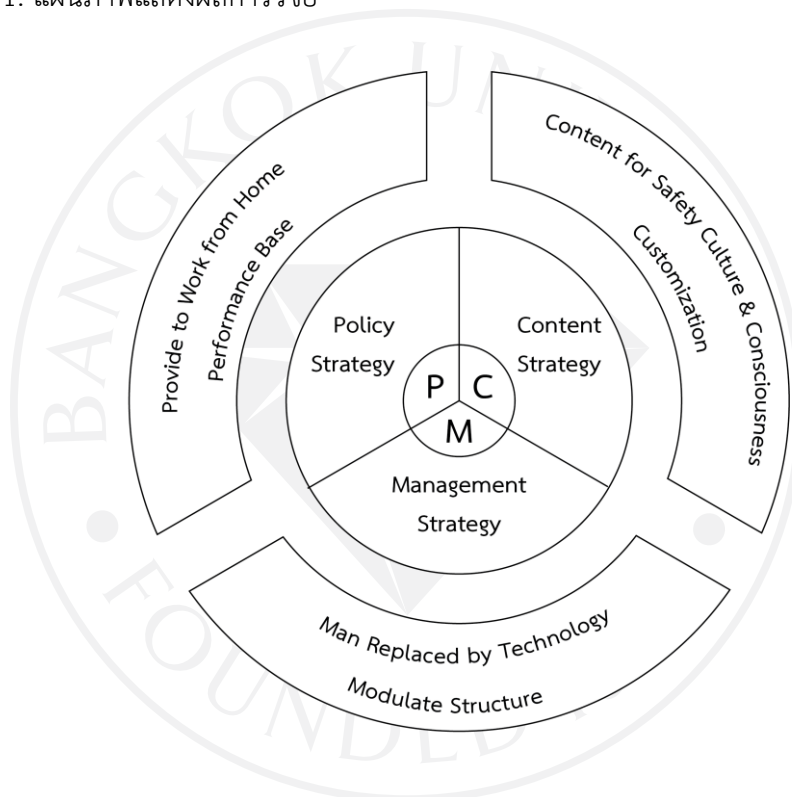
3.5.3 การร่างข้อสรุปและการยืนยัน (Conclusion Drawing and Verification) หมายถึง การตีความหมาย การทำความเข้าใจถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้รวบรวมมาเพื่อนำไปสรุปผลการวิจัย



บทที่ 4  
ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ในยุค Digital Transformation และ COVID-19” จากการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสโดยแบ่งออกเป็นประเด็น ดังนี้

ภาพที่ 4.1: แผนภาพแสดงผลการวิจัย



#### 4.1 Policy Strategy กลยุทธ์การปรับตัวด้านนโยบาย

##### 4.1.1 Performance Base มองประสิทธิภาพเป็นหลัก

นโยบายการปรับตัวที่สำคัญที่สุดของไทยพีบีเอส ในยุค Digital Transformation คือ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูง ตั้งแต่การรับสมัครงาน กรรมการนโยบาย ซึ่งแต่เดิมในยุค แอนะล็อกเองต้องยอมรับว่า บุคลากรในแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้น ต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญสูง เนื่องจากอุปกรณ์การทำงานของสถานีโทรทัศน์ในแต่ละตำแหน่ง จะต้องใช้เทคนิคเฉพาะตัว ทำให้บุคลากร 1 คน มีความสามารถในเฉพาะด้านเท่านั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนไปโดย อีรภัทร สงวนภกร (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “ยุคก่อนหน้าที่จะเป็น Digital Transformation ตอนที่เริ่มใช้คอมพิวเตอร์รับ

สมัครงาน โดยทั่ว ๆ ไปก็ต้องมีความรู้คอมพิวเตอร์ ต้องใช้ Microsoft ออฟฟิศเก่ง ต้องใช้อะไรก็ว่าไป แต่พอมาหลัง ๆ ไม่ใช่แล้ว พวกนั้นไม่เรียกว่า Requirement แล้ว กลายเป็นสิ่งว่าทุกคนต้องมี ต้องทำได้ เราก็มารับคนที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นคนเก่า ๆ ก็ต้องหันมาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น” เช่นเดียวกับ ผู้อำนวยการ ส.ส.ท. วิลาสินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ระบุว่า “เรารู้ว่าพฤติกรรมผู้รับสารเปลี่ยนไปเยอะ แล้วก็คนรุ่นใหม่ก็จะเป็นคนที่ต้องอยู่อีกยาว เพราะฉะนั้นถ้าพูดตรงไปตรงมาเราก็อยากได้คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน เราอยากได้คนที่อย่างน้อยก็มี Multi-Skill ระดับหนึ่ง แล้วที่สำคัญเราอยากได้คนที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ระยะกะ คือถ้ามาแบบเป็นชาลันถั่วยามาก็คงลำบาก” แต่ทั้งนี้สิ่งสำคัญคือยังต้องเข้าใจในหลักการของสื่อสารมวลชน

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ คุณสมบัติของการรับพนักงานเกือบทุกตำแหน่งของไทยพีบีเอส ไม่ว่าจะเป็นบรรณาธิการ หรือโปรดิวเซอร์ข่าว จะต้องมีความสามารถผลิตงานทั้ง On Air และ Online ได้ รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรเดิมซึ่งมีอุปสรรคบ้าง “สมมุติคุณเป็นนักข่าว คุณเป็นผู้รายงาน สมัยก่อนเวลาคุณจะยกกองออกไปรายงานคุณเป็นผู้ประกาศ คุณก็ต้องมีคนถือกล้อง ถือไมค์ ถือรีเฟล็กซ์ อะไรไม่รู้ยกอะไรกันเป็นกองทัพใช่ไหมครับ แต่ว่าถ้าสมัยใหม่เครื่องมือทั้งหลายมันอำนวยความสะดวก อาจจะมีถ่ายทอดผ่าน 4G เรียกว่าเป็น One-man Journalist ออกไปเลยอะไรอย่างนี้ ก็คือถามว่าจะทำ One-man Journalist อยู่ ๆ เราไปรับคนมาก็ไม่ได้เราก็ต้องเทรนคนของเราภายใน ถ้าคุณบอกว่าไปให้ที่ไหนสร้างมาก็คงไม่มีที่ไหนสร้างมาได้ เราก็เทรนจากคนภายใน ที่นี้คนภายในก็คุ้นเคยอยู่กับระบบเก่าแก่ของเดิม การที่คุ้นเคยมาเป็นระยะเวลายาวนานแล้วคนโดยทั่วไปคุ้นเคยกับอะไรมาเป็นระยะเวลายาวนาน คุณอยู่ ๆ มาเปลี่ยนมาอะไรก็เป็นความยากลำบากที่มากพอสมควร” (ธีรภัทร สงวนกชกร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) แต่ไทยพีบีเอสเองก็ได้ดำเนินการโดยในปี 2562 จากรายงานประจำปี ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรให้ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุค Digital Disruption ให้มี Digital DNA 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การจัดอบรมพัฒนาด้าน Data & Consumer Inside สามารถทำการค้นหา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค 2. พัฒนาด้าน Media Professional เพื่อปรับช่องทางการนำเสนอใหม่ ๆ ทั้ง Mobile และ Online รวมถึงทักษะการเล่าเรื่องข้ามสื่อด้วยกลยุทธ์ Transmedia 3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยี 5G เทคโนโลยีการออกอากาศแบบใหม่ และกระบวนการออกอากาศทาง Online 4. พัฒนาบุคลากรด้าน Innovation ให้เข้าใจกระบวนการออกแบบความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ซึ่งในบริบทการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพของบุคลากรยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมมากนัก แม้แต่ตัวผู้บริหารเองก็มองเช่นเดียวกัน ว่าเป็นเพียงการอบรมสำเร็จเป็นแต่ละโครงการไป แต่กลับไม่มีการติดตามและประเมินวัดผลกับผู้เข้าร่วมอบรม รวมถึงสังกัดของผู้ที่เข้าร่วมอบรมว่ามีการพัฒนาทั้ง



ศักยภาพของตัวบุคลากร และพัฒนางานขึ้นมาน้อยเพียงใด หรือยังคงที่อยู่ในระดับเดิม เนื่องจากไม่สามารถวัดด้วยรูปแบบเรตติ้งได้ ผู้บริหารก็ไม่ได้มีความชัดเจนในการชี้วัดผลสำเร็จที่ออกมา เป็นเพียงการมองภาพรวมในบางส่วนงานที่พัฒนาเท่านั้น “ก็จริง ๆ เราทำมาตลอดนะที่มีอบรมเรื่องเทรนอะไรต่าง ๆ ค่ะก็มีอยู่ คงต้องทำค่ะเพราะว่าถ้าต่อไปตำแหน่งงานที่มันเป็น Broadcast อย่างเดียวมันค่อย ๆ ลดลงมันก็ต้อง retain เพื่อให้เค้าไปสู่ดิจิทัลมีเดียอื่น ๆ ให้ได้อันนี้จริง ๆ เป็นแผนที่ Hr ทำมาต่อเนื่อง แต่ว่าผลประเมินได้ผลไหมพียงไม่เห็นระยะยาว มันเห็นแต่ผลว่ามีคนเข้าอบรมจบกันไปแล้วก็หลักสูตร แต่ว่าหนึ่งมันก็คงดูได้หน้าจอ เพราะหน้าจอเราก็มีเปลี่ยนไปบ้าง เช่น ช่างภาพเมื่อก่อนนี้ก็จะถ่ายได้แต่ภาพขาวทีวี ตอนนี้ก็รู้จักที่จะทำภาพนิ่งเพื่อเอามาใช้กับการเล่นทางออนไลน์ได้มากขึ้น อะไรอย่างนี้ค่ะ” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) และอีกหนึ่งสิ่งที่เห็นผลการปฏิบัติที่ยังไม่ชัดเจน คือ ความเป็น Multi-skill ของบุคลากร ที่ต้องยอมรับตามที่ ดร.ธีรภัทร สงวนกชกร กล่าว คือ คนที่คุ้นเคยกับระบบเดิมจะให้เปลี่ยนก็ยากพอสมควร ประกอบกับไทยพีบีเอสเองไม่มีนโยบายหรือกฎในการปลดพนักงานออกเมื่อไม่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ และรับคนยุคใหม่ที่มีความสามารถหลากหลายมาแทนเหมือนองค์กรสื่อที่เป็น Commercial อื่น ๆ จึงนับเป็นจุดอ่อนที่ทำให้การมองประสิทธิภาพเป็นหลักทำได้ไม่ชัดเจนนัก รวมถึงผู้ที่มีความสามารถหลากหลายด้านจริง ๆ นั้น ก็ไม่สามารถแสดง หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยข้อจำกัดด้านระเบียบ ตำแหน่งงานเมื่อทำเกินหน้าที่ก็จะถูกบุคลากรเดิมในตำแหน่งอื่น ๆ มองว่าข้ามหน้าข้ามตาในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจะต้องปรับปรุงกระบวนการคิด หรือ Mindset ของคนทั้งองค์กร และต้องมีแผนการปรับปรุงที่ชัดเจน ในระยะเวลาที่กำหนด

รองผู้อำนวยการ ส.ส.ท. พิภพ พานิชักดิ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรที่ยกระดับไปอีกขั้นหนึ่งซึ่งมากกว่าสื่อมวลชนที่คอยรายงานข่าว โดยเฉพาะใน CBU หรือ ศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เนื้อหา “ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ มันไม่ได้ทำแค่คอนเทนต์นะ มันพัฒนา System พัฒนาบุคลากร อย่างคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นนักสื่อสารภัยพิบัติ เมื่อก่อนคนสื่อสารภัยพิบัติมันไม่มีเฉพาะนะครับ มันก็เป็นนักข่าวเฉยเกิดเหตุภัยพิบัติปุ๊บก็สวมบทจะต้องสื่อสาร แต่ถ้าเป็นนักสื่อสารภัยพิบัติแบบ Expert แบบมืออาชีพ มันจะมีวิธีการในการอธิบายการใช้ศัพท์ที่มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์เรื่อง Climate Change เรื่องเกี่ยวกับฝุ่นควัน ซึ่งมันมากกว่านักข่าวธรรมดา เพราะฉะนั้นมันก็จะเกิด Specialist Specialize Customization” โดยส่วนงานเองก็ตอบรับนโยบายและให้ความสำคัญ อาทิ ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ ได้มีการส่งบุคลากรทั้งหมดเข้าร่วมอบรมเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับการพยากรณ์อากาศ ลักษณะอากาศ และการอ่านข้อมูลทางวิทยาศาสตร์กับกรมอุตุนิยมวิทยา เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2564 เพื่อสร้างองค์ความรู้เรื่องของสภาพอากาศให้สามารถสื่อสารกับประชาชนได้ ไม่เพียงเฉพาะ บรรณาธิการ ผู้ประกาศข่าว หรือผู้สื่อข่าวเท่านั้น แต่บุคลากรระดับบริหารของศูนย์ฯ รวมถึงทีมงานเบื้องหลังทั้งหมด ได้เข้ารับการ

อบรมเช่นเดียวกัน ซึ่งผลที่ออกมาเช่นเดียวกับการอบรมอื่น ๆ คือความไม่ชัดเจนและผลที่ไม่เป็นรูปธรรม เพราะพบว่าหลังการอบรม บุคลากรหลายส่วนยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพยากรณ์อากาศมากนัก รวมถึงตัวผู้อำนวยการสำนักที่เป็นผู้สั่งการก็ไม่ได้เข้าร่วมอบรม ทำให้หลายครั้งเมื่อมีความผิดพลาดหน้าจอด้านข้อมูลเกิดขึ้น จึงไม่มีการท้วงติง จะดูเพียงภาพรวมของ Production เท่านั้นว่าออกมาดีหรือไม่

ภาพที่ 4.2: บุคลากรศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ อบรมร่วมกับกรมอุตุนิยมวิทยา



หากมองในสำนักสื่อใหม่ ซึ่งถือเป็นสำนักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและพยายามที่จะพัฒนา ก็จะมีเรื่อง Performance ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แลเป็นสำนักที่เห็นผลเป็นรูปธรรมมากที่สุดในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และความเป็น Multi-skill ของบุคลากร “ในมุมมองของคนที่มาทำดิจิทัลเนี่ย ข้อหนึ่งที่จะต้องระบุเอาไว้เลยอันที่ 1 ก็คือเรื่องของความเป็นดิจิทัลไลฟ์สไตล์ ดิจิทัลไลฟ์สไตล์หมายความว่า ไม่ได้สนใจนะว่าคุณจะอายุ 24 เพิ่งจบ หรือคุณอายุ 50 45 แต่ว่าคำว่าดิจิทัลไลฟ์สไตล์หมายความว่า เราสามารถที่จะทำงานคล่องตัวบนมือถือได้ เราไม่ใช่ว่าเสาร์-อาทิตย์เราปิดกัน เสาร์-อาทิตย์ไม่รับ หรือเป็นคนไม่เล่นไลน์ หรือเป็นคนที่ไม่ชอบ Conversation ไม่ชอบใช้ Facebook ดิจิทัลไลฟ์สไตล์เขาบอกว่า ต้องเป็นคนที่อยู่กับดิจิทัล ต่อให้เป็นเรื่องงานหรือไม่งานแล้วอยู่ให้มันสนุก” (กนกพร ประสิทธิ์ผล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดในกระบวนการทำงานของสำนักสื่อใหม่ จะเห็นบุคลากรในสำนักมีโทรศัพท์มือถือ และแท็บเล็ต ที่สามารถใช้ในการทำงานได้ที่ไม่ใช่เพียงโพสต์ภาพหรือข้อความลงโซเชียลมีเดียเท่านั้น แต่ยังใช้รีโมทควบคุมคอมพิวเตอร์ในสำนัก เพื่อไลฟ์สดให้รายการที่กำลัง On Air อยู่ โดยไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่ในสำนัก สามารถทำงานได้แบบ Anytime Anywhere ซึ่งก็จะมาตอบโจทย์ช่วงสถานการณ์ของ

COVID-19 ด้วยเช่นกัน สอดรับกับข้อมูลเอกสาร “ประกาศองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพ สาธารณะแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายคณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. ประจำปี พ.ศ. 2564-2565” ในข้อที่ 12 นโยบายโครงสร้างและการพัฒนาบุคลากร ที่มีใจความว่า พัฒนาบุคลากร ส.ส.ท.ให้มีความสามารถหลากหลายด้าน คำนึง และเรียนรู้ทันเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อมองไปในการปรับตัวที่เกิดขึ้นจริง ถึงแม้ว่ากลยุทธ์ด้านนโยบายเรื่อง Performance Base จะเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารมอง แต่ในภาคปฏิบัติก็ยังคงพบเจอกับอุปสรรคสำคัญ คือเรื่อง Mindset หรือชุดความคิด หน้าส.กนกพร ประสิทธิผล ผอ.สำนักสื่อใหม่ มีความเห็นตรงกันกับ ดร.ธีรภัทร เรื่อง อุปสรรคในการปรับตัวยุค Digital Transformation ของบุคลากรไทยพีบีเอส “การ Transform เรื่องคน อันนี้พี่ว่าเป็นเรื่องที่เป็นจุดอ่อนค่อนข้างต่ำ ต่ำเลย เพราะว่า การ Transform คนเป็นสิ่งที่ ยากมาก โดยเฉพาะองค์กรของเรา ก็คือ Transform คนหมายความว่าเปลี่ยน Mindset พัฒนาสเกล ดิจิทัล หรือว่าการทำให้คนที่เขานักข่าว คนที่เป็นโปรดิวเซอร์ ทำคอนเทนต์แล้วนึกถึง Digital First ซึ่ง Policy นี้พี่ว่ายังไม่เกิดหรือเกิดได้ช้ามาก” (กนกพร ประสิทธิผล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564)

นอกจากนี้ ยังมีการนำร่องใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการทำงาน จาก KPI (Key Performance Indicators) เป็น OKR (Objective and Key Results) ในส่วนที่เป็น CBU (Content Based Unit) หรือศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เนื้อหา โดยในการประชุม CBU ประจำปีเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2564 ผอ.ส.ส.ท. ได้มีการกล่าวถึงการใช้ OKR โดยให้แต่ละศูนย์มีการตั้งเป้าหมายที่จะดำเนินการในแต่ละ ไตรมาส เป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายมากกว่าสิ่งที่คาดว่าจะทำอยู่แล้ว ส่งให้ฝ่ายกลยุทธ์เพื่อเป็น ข้อมูลให้กับฝ่ายบริหาร และเมื่อสิ้นสุดในแต่ละไตรมาสก็ให้มีการสรุปว่า OKR ที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้น สามารถดำเนินการได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด แต่ก็ยังไม่สำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารและ บุคลากรหลายคน ยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการทำงานของ OKR ว่าทำงานอย่างไร คืออะไร คิดว่า OKR เป็นอีกรูปแบบการวัดผลคล้าย KPI ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายไว้แล้วต้องทำให้ได้ตามเป้า แต่ OKR นั้นเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อผู้บริหารระดับสำนัก หรือศูนย์ ขาดความเข้าใจใน ส่วนนี้ ส่งผลให้ดัชนีชี้วัดที่ออกมา กลับไปในลักษณะของ KPI เหมือนเดิม ดังจะเห็นจากการวัดผลการ ดำเนินงานของ CBU ในปลายปี 2563 สำนักทรัพยากรบุคคล ยังประเมินผลการดำเนินงานของ CBU ด้วย KPI อยู่ ทั้งที่มีความพยายามใช้ OKR ตั้งแต่ต้นปี 2563 ซึ่งเมื่อถูกนำมาผูกกับการประเมิน ประจำปีของบุคลากรด้วย ทำให้บุคลากรขาดความกล้าที่จะตั้งเป้าหมาย เพื่อรักษาตัวเองให้อยู่ใน Safe Zone เพราะยังส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน

นอกจากนี้ ในยุค COVID-19 สิ่งหนึ่งที่ไทยพีบีเอสปรับตัวและดำเนินการเข้มข้นขึ้น คือการ กำหนดกติกา และพัฒนาทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤต COVID-19 ตามที่รอง ผอ.ส.ส.ท.ให้ข้อมูล การวิจัยว่า “ผมก็ถือว่ายังโชคดีที่สื่อสารก่อนผมมา ก็จะมีเรื่องของการฝึกการใช้คำการใช้ภาษา

ที่ไม่สร้างความตื่นตระหนก สิ่งที่เราหวังมากที่สุดก็คือหนึ่งการใส่ความเห็นใช้ใหม่ครับ สองคือการใช้ภาษาที่กำกวมจนเกิดการตีความแล้วสร้างความตระหนก” (พิภพ พานิชภัคดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ซึ่งส่งที่ไทยพีบีเอสดำเนินการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านนี้ คือ การอบรมบุคลากรโดยเฉพาะผู้สื่อข่าว และผู้ประกาศข่าว ที่ทำหน้าที่ส่งสารไปสู่สาธารณชน

4.1.2 Provide to Work from Home ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน Work from Home ผลกระทบของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ในช่วงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ต่อกลยุทธ์ด้านนโยบายแทบจะไม่ได้รับผลกระทบ “ถ้าเท่าที่ดูตอนนี้ ถ้ามานโยบายการบริหารหรืออะไรผมว่าไม่เปลี่ยนแปลงเลยนะ ก็คือมีแค่ปรับเปลี่ยนให้การทำงานเป็น Work From Home แล้วนอกนั้นผมไม่เห็นมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปมากกว่านี้เลย ไม่มีอะไรปรับเปลี่ยนจากการทำงานปกติ” (ธีรภัทร สงวนกชกร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564)

ซึ่งทางด้าน ผู้อำนวยการ ส.ส.ท. วิลาลินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติที่ถือเป็นนโยบายช่วงสถานการณ์ COVID-19 คือการทำงานที่บ้าน หรือ Work from Home โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ แนวทางการจัดสรรบุคลากร และการใช้เทคโนโลยี “จะเห็นว่าเราประกาศ Work from Home ตั้งแต่ช่วงที่มันวิกฤตมาก ๆ เราก็ประกาศไปเลยว่า ทุกหน่วยงาน คือเราแบ่งหน่วยงานเป็น 2 ส่วน คือ หน่วยงานที่เป็น Front Line คือหน่วยงานที่ต้องผลิตงานรายวันเราก็เสนอให้จัด Work from Home 50-50 โดยให้ผู้บริหารไปพิจารณาว่าส่วนไหนที่สลับเวรกันมาได้ ส่วนหน่วยงานที่เป็น Back Office ที่ไม่ได้ต้องมี Day-to-day work เราก็ให้ Work from Home ไปเลย 80% ขึ้นไปจนถึง 100% ก็ยังคงใช้มาตรการนี้มาต่อเนื่อง” โดยสิ่งที่ดำเนินการอย่างเห็นได้ชัดอันดับแรก คือ การประชุมที่ปรับเป็นการประชุมออนไลน์มากขึ้น ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการปรับรูปแบบการทำงาน แต่เป็นการปรับตัวและ Mindset ของคนด้วย “กนย. เนี่ยถูกบังคับให้ต้องใช้เทคโนโลยี แต่ก่อนเดิมถ้าสมมุติไม่มีโควิดมา กนย.สมมุติผมเป็น กนย.สายสื่อ ผมก็โดยเฉพาะทางด้านสายสื่ออะไรก็ว่าไป เวลาเราประชุมเราก็มาประชุมกัน เวลาเขามารายงานทางด้านสื่อใหม่ทางด้านอะไรก็ฟัง ๆ กันไป แต่พอมีโควิดเข้ามา กนย.ไม่รู้ ว่าไม่รู้ ถูกบังคับด้วยสถานการณ์ให้ต้องประชุมออนไลน์ พอประชุมออนไลน์แล้วคุณต้องใช้ Zoom เป็นนะ เราใช้ Zoom เราใช้ Microsoft Team เราใช้ไอโน่นไอนี้ คุณจะชอบหรือไม่ชอบคุณถูกบังคับให้ใช้ละ พอถูกบังคับให้ใช้แล้วมันก็มีความคุ้นเคยมากขึ้น คุ้นเคยมากขึ้นก็เข้าใจมันมากขึ้น พอเข้าใจมากขึ้นก็เริ่มมองเห็นแล้วว่า ในสภาวะการณ์อย่างนี้ที่ไม่ปกติ กลายเป็นว่าระบบที่มีผมอยู่คนหนึ่งบอกว่า โทรคมนาคมมันสำคัญ มันเป็นอนาคต มันเป็นแพลตฟอร์มต่อไป เริ่มเข้าใจมากขึ้น เพราะถ้าไม่มีโควิดมาก็คงไม่ค่อยสนใจเท่าไร ไม่ได้ถูกบังคับให้ต้องมาใช้อะไรเกี่ยวกับเทคโนโลยีเลย” (ธีรภัทร สงวนกชกร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) กรรมากรนโยบายให้ข้อมูลเรื่องผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ที่ถือว่าส่งผลดีต่อภาพของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุค Digital Transformation คือ เมื่อถูก

บังคับให้ใช้เทคโนโลยี ก็จะมีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของสื่อออนไลน์มากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในยุคแอนะล็อกอาจจะไม่ได้มีการมองถึงประเด็นเหล่านี้ เพราะในยุคแอนะล็อกคงไม่มีใครคิดว่า เทคโนโลยีดิจิทัลจะมาแทนที่เร็วและพลิกโฉมการทำงานของสื่อมวลชนจนทำให้สื่อเก่าต้องปิดกิจการไปจำนวนมาก และองค์กรสื่อใหม่ ๆ ที่อยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ ก็เกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การ Work from Home อีกรูปแบบหนึ่งที่จะเห็นได้ คือการจัดรายการที่บ้าน ด้วยการใช้เทคโนโลยี 4G เข้ามาช่วย รวมถึงเทคนิคพื้นฐานคือการใช้ Video Call ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ อาทิ Line Video Call หรือโปรแกรม Zoom โดยสามารถดึงสัญญาณมาเข้าสู่ระบบออกอากาศได้ ซึ่งการ Work from Home ของผู้ประกาศข่าวได้ผลใน 2 มุม คือ 1. ลดความแออัดในสถานี รวมถึงตัวผู้ประกาศข่าวเองก็ลดความเสี่ยงในการเดินทางออกจากบ้านไปทำงานที่สถานี 2. เป็นภาพของการรณรงค์ให้ประชาชนร่วมกัน อยู่บ้าน-หยุดเชื้อ-เพื่อชาติ ให้สังคมร่วมกันปฏิบัติตามมาตรการอย่างเคร่งครัด โดยไทยพีบีเอส ได้สนับสนุนอุปกรณ์ และเทคโนโลยี โดยให้การประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบในด้านเทคนิคการออกอากาศ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีปัญหาด้านเทคนิค และสัญญาณ

ภาพที่ 4.3: การใช้เทคโนโลยี 4G ด้วยเครื่อง Live U จัดรายการ Work from Home



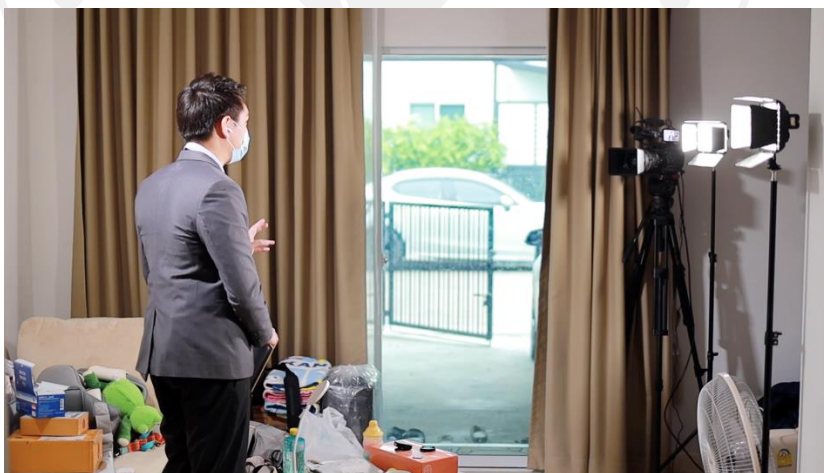
ที่มา: ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ. (2564, 7 พฤษภาคม). [Live] 07.00 น. รู้ दिन รู้ฟ้า รู้ทำ มาหากิน...กับ #2องศาทำมาหากิน ในรายการ #วันใหม่ไทยพีบีเอส (7 พ.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/DXCThaiPBS/videos/774837019857937>.

ภาพที่ 4.4: การใช้โปรแกรม Zoom จัดรายการและสัมภาษณ์แบบ Work from Home



ที่มา: วันใหม่ ไทยพีบีเอส. (2564, 24 มิถุนายน). [Live ช่วง 1] 05.00 น. #วันใหม่ไทยพีบีเอส (24 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/583704521742692/videos/3410180239084410>.

ภาพที่ 4.5: เบื้องหลังการจัดรายการ Work from Home



ซึ่งมาตรการ Work from Home ไทยพีบีเอสได้มีระบบการตรวจสอบบุคลากรอย่างเคร่งครัดและรัดกุม เริ่มตั้งแต่การนำบุคคลไปที่บ้านที่ต้องจัดรายการให้น้อยที่สุด หรือในบางกรณีหากผู้สื่อข่าว หรือผู้ประกาศข่าวมีความรู้ทางด้านเทคนิค และสามารถถ่ายทำเองได้ ก็จะไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าไปที่บ้านของผู้ประกาศข่าวเพื่อลดความเสี่ยง รวมถึง การให้บุคลากรที่ Work

from Home ในทุกฝ่ายและทุกตำแหน่งหน้าที่ ต้องมีการจัดทำและรายงาน Timeline อย่างชัดเจน และห้ามออกจากบ้านโดยไม่มีเหตุอันสมควร โดย Policy นี้อาจทำได้ในเชิงทฤษฎีและในงานหน้าจอ ที่เห็นออกมาเท่านั้น หรือทำได้กับสำนักสื่อใหม่ ที่มีการเตรียมการด้านเทคโนโลยีมาตั้งแต่ยุค Digital Transformation แล้ว เมื่อเกิดวิกฤตโรคระบาดขึ้นการทำงานที่บ้านจึงไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่ในความเป็นจริงสถานีโทรทัศน์ ยังมีส่วนงานเบื้องหลังอื่น ๆ นอกเหนือจากภาพที่เห็นหน้าจอ ทั้งการทำกราฟิก บาร์ข่าว ภาพ ตัดต่อ เสียง ไปจนถึงระบบส่งสัญญาณออกอากาศ ระบบ Intrenet ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่มีแต่ในสถานีเท่านั้นและจำเป็นจะต้องมีเจ้าหน้าที่เทคนิคควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ แม้แต่การจัดรายการจากที่บ้าน ก็ต้องมีเจ้าหน้าที่ในห้องควบคุมของสตูดิโอ (Studio Control Room) เข้าทำงานเพื่อรับสัญญาณ ซ้อนภาพ ซ้อนบาร์ข่าวต่าง ๆ เข้าไปในหน้าจอก่อนออกอากาศ ซึ่งในบางส่วนงานอาจ Work from Home ได้ เช่นเจ้าหน้าที่ตัดต่อ สามารถตัดต่องานจากที่บ้านได้ แต่ในความเป็นจริง ระบบต่าง ๆ ทั้งการรับ-ส่งภาพ ที่เป็นระบบภายใน ระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบปิดก็ยังคงเป็นอุปสรรค และที่สำคัญ คือ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพสูง แต่ก็ไม่มี การสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์กร ทำให้การทำงานที่บ้านไม่สามารถเป็นไปได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ และส่วนหนึ่งทำให้เห็นในงานหน้าจอเท่านั้น แต่งานเบื้องหลังกลับปฏิบัติเช่นเดิม เหมือนช่วงก่อนที่จะมีสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

#### 4.2 Management Strategy กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

##### 4.2.1 Man Replaced by Technology การใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนคน

“ขณะที่คนอื่นพยายามถอยเข้าไปอยู่ในโหมดที่ลดกำลังการผลิตลง ไทยพีบีเอสกลับพยายามจะทำโหมดของการเพิ่มกำลังการผลิตมากขึ้นหรือเพิ่มภารกิจให้เต็มที่ ในรูปแบบที่ใช้คนน้อยแต่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนมากขึ้น” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ผอ.ส.ส.ท. ยังชี้ให้เห็นถึงเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในสังคมทั่วทั้งโลก การปรับเปลี่ยนจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยในไทยพีบีเอสเองก็มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เห็นเป็นรูปธรรมมีหลายอย่าง เช่น การใช้ Robotic Camera ในสตูดิโอ แทนที่จะต้องใช้คน 1 คน มาคอยควบคุมกล้อง 1 ตัว เป็นใช้คน 1 คน คุมกล้องที่เป็น Robotic Camera 2 ตัว สามารถลดกำลังคนได้ โดยเฉพาะรายการข่าวที่ไม่จำเป็นต้องใช้กล้องคน ในสตูดิโอจะมีเพียงผู้ประกาศข่าว และผู้กำกับเวทีเท่านั้น ช่างภาพ ไม่จำเป็นต้องอยู่ร่วมในสตูดิโออีกต่อไป ซึ่งนอกเหนือจากเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อลดจำนวนบุคลากรที่ต้องทำงานในสตูดิโอแล้ว การปรับตัวนี้ยังคงเป็นผลดีในช่วงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 เนื่องจากการใช้ Robot Camera ผู้ควบคุมกล้องจะอยู่ใน Control Room ซึ่งไม่ได้เพิ่มจำนวนคน เนื่องจากใน Control Room จะมีผู้ควบคุม CCU หรือ Camera Control Unit อยู่แล้ว โดยเพิ่มหน้าที่ควบคุมการเคลื่อนไหวของกล้องเพิ่มเพื่อเป็นการลดความแออัดในสตูดิโอลง “สำนักโทรทัศน์

เค้าก็มีระบบ Auto Robot อยู่ ซึ่งก่อนหน้านี้เหมือน Robot ก็ยังใช้งานได้ไม่เต็มศักยภาพ ตอนนี้พอเกิดโควิดขึ้นเขาก็พยายามจะใช้ Robot Camera ให้ทำงานได้มากขึ้น” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564)

ภาพที่ 4.6: กล้อง Robotic Camera ในสตูดิโอ 2 ของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



แต่เดิมช่วงที่เริ่มนำเทคโนโลยี Robotic Camera มาใช้ ยังไม่เต็มประสิทธิภาพนัก เนื่องจากความไม่ชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน ที่จากเดิมยืนอยู่ที่กล้องและควบคุมกล้องเพียง 1 ตัว ต้องมาใช้ปุ่มและคันโยกใน Control Room แทน และต้องควบคุมกล้องมากกว่า 1 ตัวขึ้นไปด้วยคน ๆ เดียว ทำให้บุคลากรในสตูดิโอ กลับมาใช้การควบคุมกล้องแบบเก่าบ้างในบางครั้ง แต่เมื่อสถานการณ์ COVID-19 บังคับก็สามารถใช้งานได้ แต่มักจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจากความไม่ชำนาญ อาทิ การเคลื่อนกล้องชนกัน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดทางหน้าจอเช่นภาพสั่น หรือภาพเบลอลงขณะออกอากาศ



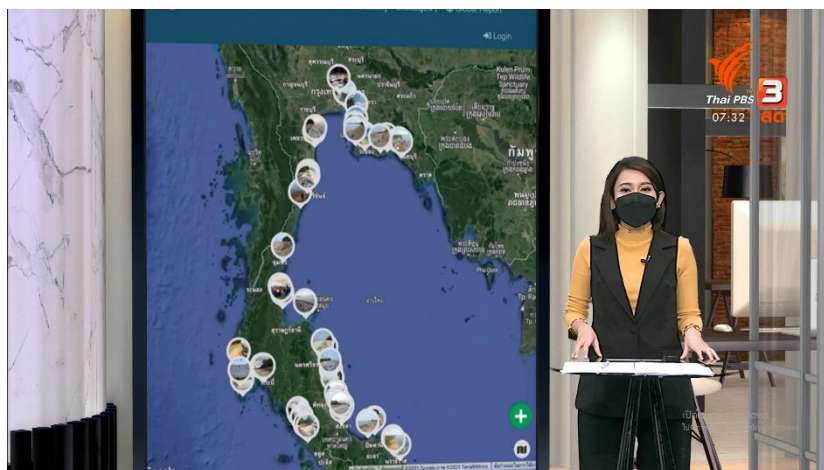
ภาพที่ 4.7: ความผิดพลาดจากกล้อง Robotic Camera ชนกันในสตูดิโอ 2



ที่มา: ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ. (2564, 6 กรกฎาคม). [Live] 07.00 น. รู้ดี รู้เท่า รู้ทำ มาหากิน...กับ #สองศาทำมาหากิน ในรายการ #วันใหม่ไทยพีบีเอส (7 พ.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/DXCThaiPBS/videos/325539215781001>.

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนคนโดยเฉพาะบุคลากรภายในในยุค Digital Transformation และ COVID-19 อีกภาพหนึ่ง คือ แอปพลิเคชัน C-site พิกพ พานิชกัณฑ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ให้ข้อมูลว่า “C-site ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่ดาวน์โหลดได้แล้วก็เป็น การปกป้องคุ้มครองอยู่เจ้าเดียวนะครับที่มีเทคโนโลยีนี้ทำให้ประชาชนสามารถรายงานเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโควิด แล้วก็ เป็นเรื่องใกล้ตัวเขาได้เพราะว่า Concept ของ C-site มันคือสิ่งที่เกิดขึ้นใกล้ตัวคุณเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด อดีตคือสิ่งที่เกิดขึ้นที่ส่วนกลางเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด แล้วมันก็ไล่ ๆ กันไปใช้ใหม่ครับ แต่ว่าใน C-site เนี่ยสิ่งที่เกิดขึ้นตรงบ้านเราสำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นไม่ว่ามันจะระบาดเยอะแค่ไหนที่ปทุมฯ ถ้า เกิดคุณอยู่สงขลาคุณจะสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นที่สงขลามากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นที่ปทุมธานี” ซึ่งแอปพลิเคชันดังกล่าว เริ่มเปิดใช้งานมาตั้งแต่ปี 2561 เป็นกลไกสร้างการมีส่วนร่วมกับสังคม เชื่อมข้อมูลจาก ท้องถิ่นมาสู่เนื้อหาบนแพลตฟอร์มของไทยพีบีเอส เป็นการใช้ข้อมูลและเรื่องราวที่ประชาชนส่งมาโดยไม่จำเป็นต้องส่งผู้สื่อข่าวหรือทีมงานลงไปในพื้นที่ เป็นการลดการใช้ทรัพยากร และในสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ถือเป็นการเพิ่มความปลอดภัยให้กับบุคลากรไม่จำเป็นต้องไปในพื้นที่เสี่ยง

ภาพที่ 4.8: การปักหมุดรายงานสถานการณ์จากประชาชนในแอปพลิเคชัน C-site



ที่มา: วันใหม่ ไทยพีบีเอส. (2564, 24 มิถุนายน). [Live ช่วง 1] 05.00 น. #วันใหม่ไทยพีบีเอส (24 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/583704521742692/videos/3410180239084410>.

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการลดจำนวนคน ยิ่งเห็นได้ชัดเจนเมื่อไทยพีบีเอสมีการเปิดช่อง Active Learning TV หรือ ALTV ขึ้นมาเพื่อเป็นช่องทางการเรียนการสอนในช่วงสถานการณ์ COVID-19 “สิ่งหนึ่งที่ในขณะที่มันมีความหลากหลายเพิ่มขึ้นเช่นเราเปิดช่องใหม่ เช่น ALTV ถ้ามันไม่มี Digital Disruption มันก็ไม่ง่าย เพราะค่าผลิตมันจะสูงมาก เราสามารถเปิดช่องใหม่โดยใช้ต้นทุนต่ำมากประมาณ 300 ล้านบาทได้เพราะว่าเราใช้นวัตกรรมในการผลิตแบบใหม่ในระบบดิจิทัล เราใช้เครื่องมือที่มีอุปกรณ์ 4G แทนที่จะต้องใช้ OB ซึ่งมันจะต้องใช้สัญญาดาวเทียมอะไรต่อมิอะไรเหล่านี้”, (พิภพ พานิชักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) เพราะหากมองการเทคโนโลยี OB (Outside Broadcasting) จะเป็นเหมือนสตูดิโอขนาดย่อมไปออกอากาศนอกสถานที่ ต้องใช้กำลังคนมากทั้งช่างภาพ ตัดต่อ เจ้าหน้าที่เทคนิค เจ้าหน้าที่ควบคุมเสียง แสง เป็นต้น แต่เมื่อใช้เทคโนโลยี 4G เข้ามาสามารถลดคนทำงานเหลือเพียง 2 คนได้ คือ ช่างภาพและผู้ประกาศข่าว หรือผู้สื่อข่าวเพียง 2 คน เท่านั้น หรือในกรณี Work from Home ก็ไม่ได้ใช้ช่างภาพ เนื่องจากตั้งกล้องนิ่งไม่ได้ขยับไปจุดอื่น

ส่วนประเด็นการออกไปทำข่าวนอกสถานที่นั้น ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร มีแผนที่จะใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยอยู่แล้วในยุค Digital Transformation แต่เมื่อมีสถานการณ์ COVID-19 เข้ามา ในเชิงบริหาร วิลาสินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) มองว่า COVID-19 เข้ามาเป็นตัวเร่งให้การ Transform เร็วขึ้น “พอโควิดเข้ามาอย่างที่บอก โควิดมันคือตัวเร่ง ทำให้

การปรับตัวมันต้องทำในสปีดที่เร็วขึ้น เพราะฉะนั้น 4 เรื่องที่พูดไปแล้วมันก็ยังทำต่อเนื่องนะคะแต่เร่งตัวเองให้มากขึ้น ยกตัวอย่าง ที่เร่งตัวเองให้มากขึ้นและต้องทำให้ได้เร็วขึ้น ก็คือการหันมาปรับเรื่องเทคโนโลยีของเรา การที่ต้องเตรียมแพลตฟอร์มใหม่ ๆ เพื่อรองรับผู้คนให้มากขึ้น เพราะว่าถ้าเกิด ถ้าโควิดมันรุนแรงชนิดที่เราไม่สามารถ คือพูดอย่างง่าย งานผลิตหน้าจอเราได้รับผลกระทบ เราก็ต้องชดเชยในแพลตฟอร์มอื่น ๆ ไซ้ใหม่คะ รวมไปถึงมาตรการต่าง ๆ ที่ต้องรักษาความปลอดภัยของคนทำงานและอื่น ๆ มันก็จะทำให้อย่างที่เราเห็น หลายอย่างเราก็ปรับลดระดับของการทำงานลงมาแทนที่เราจะต้องยกทีมออกไปที่เป็น 20-30 คน มันก็เหลือไม่ถึง 10 คน เหลือรูปแบบการทำงานก็ต้องทำงานแบบจากที่บ้านได้มากขึ้น Work from Home กันมากขึ้น การใช้เทคโนโลยี 4G และอื่น ๆ อีกมากมายที่ผ่านเข้ามา นั้นหมายความว่าคนทำงานสื่อก็ต้องปรับตัวเยอะมาก คุณสมารถที่จะสัมภาษณ์หรือจัดรายการจากที่บ้านได้อะไรต่าง ๆ อันนี้ก็คือโควิดมันมาเล่นในจุดนี้นะคะ”

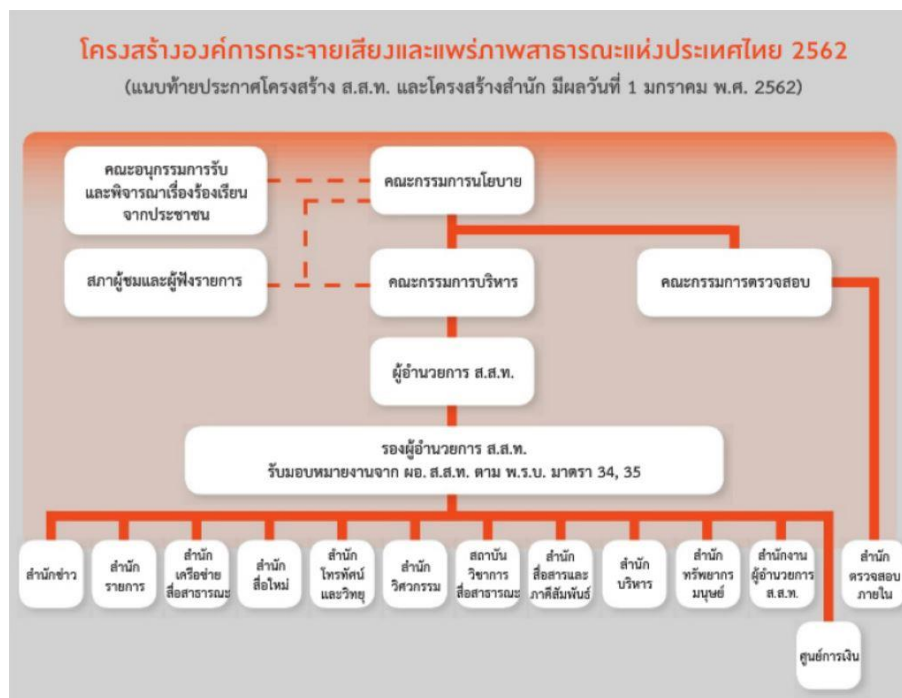
ซึ่งการใช้เทคโนโลยีแทนที่คนทำงานช่วงโควิด-19 ปัญหาที่เกิดขึ้นก็เชื่อมโยงกับนโยบายด้าน Performance Base คือคนทำงานก็ต้องมี Multi-skill สามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเต็มศักยภาพ แต่คนทำงานที่เป็นคนยุคเก่าตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติงาน ยึดติดกับกรอบและระเบียบ เช่น เวลาออกหมายข่าวต้องมีผู้สื่อข่าว ช่างภาพ ผู้ช่วยช่างภาพ บางกรณีมีคนขับรถไปเพิ่มด้วย แทนที่เทคโนโลยีอย่าง 4G ที่ใช้คนเพียงแค่ 2 คน หรือบางครั้งเพียงคนเดียวกลับต้องยกทีมออกไป ถึงแม้จะเป็นจำนวนน้อยกว่าทสัมภาษณ์ของ ผอ.ส.ส.ท.ข้างต้นก็ตาม แต่ในแง่ของการปฏิบัติงานก็เป็นการเพิ่มความเสี่ยงที่จะติดเชื้อ และแพร่กระจายเชื้อ COVID-19 โดยไม่จำเป็น แม้จะพยายามลดการออกพื้นที่ด้วยการใช้เทคโนโลยี C-site มาช่วยก็ตาม แต่ก็ยังมีผู้สื่อข่าวลงไปในพื้นที่เสี่ยงเพื่อทำข่าวอยู่

#### 4.2.2 Modulate Structure ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

ผลการวิจัยในกลยุทธ์การบริหารด้านการปรับโครงสร้างองค์กรของไทยพีบีเอส ในมุมมองของ ผอ.ส.ส.ท. วิลาสินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ระบุว่า “คือจริง ๆ แล้วก็ต้องบอกว่ามันเป็นองค์กรที่ถูกออกแบบมาเป็นแห่ง ๆ มาก ๆ เป็นส่วนงานที่เป็นแห่ง มีความรับผิดชอบกันชัดเจนนะคะ แต่ในยุคที่มันต้องเปลี่ยนเร็วยุคที่มัน Need Agility, Need Flexibility ต้องการการทดลองเร็ว ทำเร็ว ต้องบอกว่าไทยพีบีเอสทำได้ช้าเพราะว่าคนทำงานและ Mindset อะไรต่าง ๆ ยังคงติดอยู่กับรูปแบบเดิม อย่างเช่น ยกตัวอย่างสำนักโทรทัศน์ก็ยังติดกับเครื่องไม้เครื่องมือที่ฉันเป็นเจ้าของ สำนักต่าง ๆ ยังคงติดอยู่กับวิธีคิดชุดนี้ อยู่ ถึงแม้พี่เชื่อว่าคนทำงานจำนวนไม่น้อยอยากออกจากกล่องอยากออกมาจับมือกันกับส่วนต่าง ๆ โดยที่ไม่ต้องมีสำนักก็ได้นะคะ แต่ว่าตรงนี้นั้นจะว่าไปก็คือ ถ้าจะพูดก็คือว่า โครงสร้างและแนวคิดของคนระดับบริหารอาจจะยังปรับตัวไม่ทันเท่ากับคนทำงานด้วยซ้ำ เท่ากับทีมที่เป็นคนทำงาน เพราะว่าทีมที่เป็นคนทำงานจริง ๆ นื่อง ๆ นักข่าวหรือนื่อง ๆ ที่ผลิตงานอยู่ตลอด บางทีเค้าก็ไปจับมือกันแล้วด้วยซ้ำ แต่โครงสร้างหรือระดับบริหารไม่ได้



ภาพที่ 4.10: โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2562



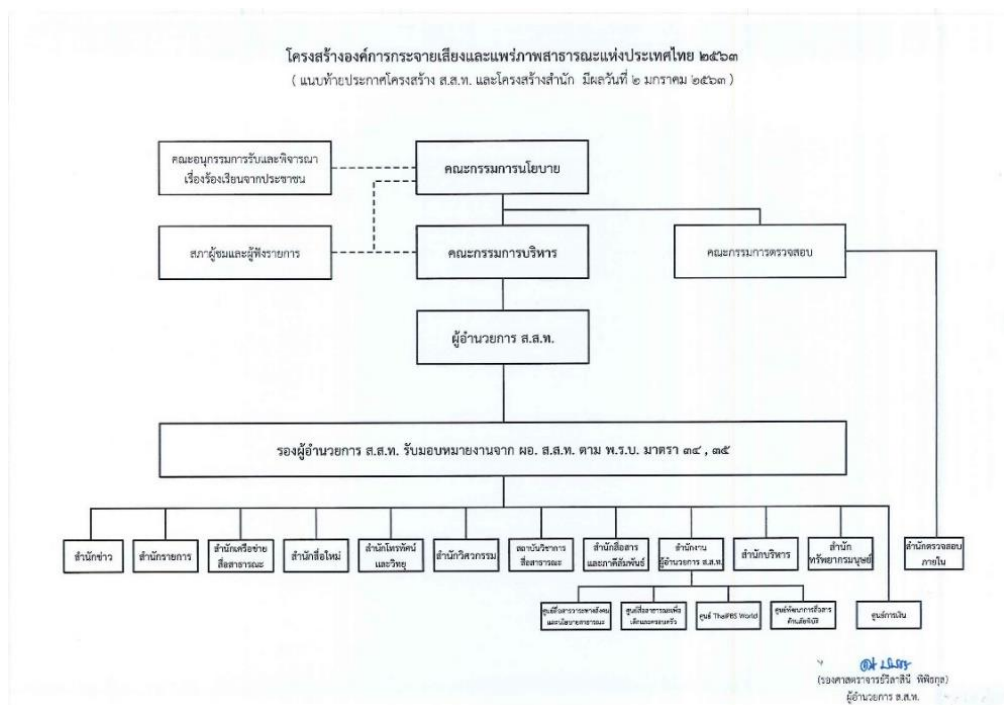
ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2562*. กรุงเทพฯ: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย.

เริ่มที่ภาพของการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการให้ความสำคัญกับสื่อใหม่ เพราะถือเป็นการเปลี่ยนแปลงหนึ่งในยุค Digital Transformation จากภาพที่ 4.7 โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2561 จะเห็นว่ามีส่วนอยู่ 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนพัฒนาสื่อใหม่ ส่วนพัฒนาสื่อเสียงและสถานีวิทยุกระจายเสียง และส่วนการเงิน ซึ่งในปี 2562 โครงสร้างองค์กรมีการปรับโดยควมรวมส่วนพัฒนาสื่อใหม่ และส่วนพัฒนาสื่อเสียงและสถานีวิทยุกระจายเสียงยกระดับเป็นสำนักสื่อใหม่ เนื่องจากเห็นทิศทางการบริหารของไทยพีบีเอสว่าจำเป็นจะต้องปรับตัวไปในทิศทางออนไลน์มากขึ้น “เราเห็นว่าแพลตฟอร์มต่อไปที่เราจำเป็นต้องทำ ก็คือไปทำแพลตฟอร์มออนไลน์ เราก็มองไปว่าแพลตฟอร์มออนไลน์ใครควรจะทำก็เป็น 2 อันนั้นแหละจับมาควบกันเป็นสำนักสื่อใหม่ยกขึ้นมาเป็นระดับสำนัก เพื่อให้มีบทบาทที่สำคัญมากกว่าเพื่อจะรุกไปทำงานมากขึ้น” (ธีรภัทร สงวนกชกร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในมุมมองด้านการปรับโครงสร้างองค์กรยุค Digital Transformation ด้วยการยกระดับสำนักสื่อใหม่ขึ้นมา ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันในตลาดและเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้มากขึ้นตามข้อมูลจากรอง ผอ.ส.ส.ท. พิภพ พานิชภักดิ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ระบุว่า “แนวคิดในการปรับตัวก็คือ เนื่องจากองค์กรเราเริ่มจากการเป็น Broadcast ใช้ไหมครับ Broadcast ก็ใช้งบประมาณเยอะแล้วก็เป็นเหมือนเรือจักรีนฤเบศ เรือรบใหญ่เลย แต่ปรากฏว่าเรือรบใหญ่มันไม่เข้าขอยนะครับ มันเข้าล้าคลองไม่ได้ มันเข้าแค่แม่น้ำแม่กลอง มันก็เข้าไม่ได้แล้ว มันได้แต่อยู่ในทะเลเราต้องปรับตัว ก็เลยต้องมีเครื่องมือที่เข้าตามชอกตามซอยได้มากที่สุดก็คืออินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ตก็แน่นอนเราเรียกกันว่า New Media สื่อใหม่ เป้าหมายก็คือพัฒนาส่วนแพลตฟอร์มตรงนี้ เพื่อที่จะทำให้เครื่องมือของเรามันไปถึง สมัยก่อนเราคิดถึงโลกของ Broadcasting คนที่อยู่แล้วเข้าไม่ถึงก็คือไม่มีให้ดูเลยนะครับ เขาสามารถต่อเสาสูง ๆ ก็ได้เพื่อจะรับสัญญาณที่มันมีเส้นสายไปหมดเสียงก็ไม่ชัด นั่นคือโลกของอดีตของ Broadcast เพราะฉะนั้นเรือก็อยู่ในทะเล คนที่อยู่ใกล้ทะเลก็จะได้เห็นภาพที่ชัด ยิ่งไกลก็จะชัดน้อยลงไปอันนี้เป็นอุปมา”

ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการตั้งสำนักสื่อใหม่ขึ้นมานั้นถือเป็นผลกระทบเชิงบวก ที่ทำให้ไทยพีบีเอสรุกแข่งเข้าไปในตลาดออนไลน์ได้มากขึ้น มีโครงสร้างที่มีสำนักสื่อใหม่เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ รวมถึงการเพิ่มกำลังทั้งทรัพยากรและเทคโนโลยีเข้าไปให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยภายในสำนักสื่อใหม่เองก็มีโครงสร้างเป็นของตัวเองที่มีลักษณะคล้ายองค์กรสื่อขนาดเล็ก สามารถดำเนินงานและบริหารงานภายในได้ด้วยตัวเอง แต่ต่างจากศูนย์ยุทธศาสตร์เนื้อหาหรือสำนักอื่น ๆ ในไทยพีบีเอส โดยโครงสร้างใหญ่ของทั้งสถานีได้มีการปรับอีกครั้งในปี 2563

ภาพที่ 4.11: โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2563



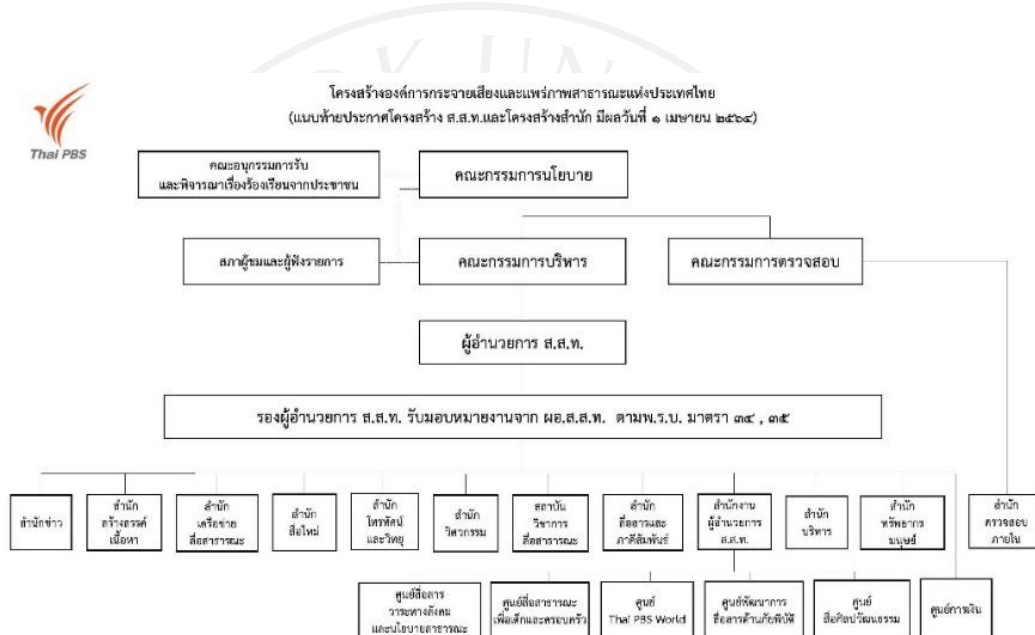
ที่มา: Thai PBS. (2563). โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย วันที่ 2 มกราคม 2563. สืบค้นจาก <https://publicinfo.thaipbs.or.th/information/structure/organization/>.

ส่วนการตั้ง CBU (Content Based Unit) หรือศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เนื้อหา เป็นการปรับโครงสร้างองค์กรให้มี Agility คือคล่องตัวมากขึ้นตามความตั้งใจให้แต่ละหน่วย มีลักษณะเหมือนองค์กรเล็ก ๆ ซึ่งได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2562 และบรรจุปรับโครงสร้างองค์กรในปี 2563 แต่ละศูนย์ ๆ มีอำนาจและอิสระในการบริหารงานโดยเฉพาะ ทั้งงบประมาณ กำลังคน และอุปกรณ์ และถึงแม้จะมีระบบการบริหารภายในหน่วยงานเอง แต่เมื่อต้องการทรัพยากรขนาดใหญ่ในการดำเนินงาน หรือการผลิตบางอย่าง สามารถใช้ทรัพยากรของไทยพีบีเอสได้ทั้งหมดเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ การบริหารจัดการด้านงบประมาณของ CBU ก็จะไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการวัดผลที่อยู่ในกลยุทธ์เชิงนโยบาย เนื่องจาก การได้รับเงินบำรุงองค์กรปีละ 2 พันล้านบาท ภายใต้การบริหารงานในระบบคล้ายราชการ ซึ่ง ผอ.ส.ส.ท. วิลาสินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) มองว่าทำให้ Mindset ของคนบุคลากรเป็นแบบ Cost Center “Cost Center จะ เป็นหน่วยงานแบบหน่วยงานรัฐที่มีงบประมาณมาให้ เพราะฉะนั้น Cost Center หน่วยงานแบบนี้วิธี

คิดเขาก็คือว่า มีเงินเท่าไรบอกมาเดี่ยวเราจะไปบริหารจัดการ แบบนั้นก็เอาเม็ดเงินเป็นตัวตั้งแล้ว เค้าไปออกแบบการทำงาน ไทยพีบีเอสก็อยู่ในโหมดแบบนี้มาตลอดคือรู้ว่ามึงงบประมาณปีละ 2,000 ล้าน เพราะฉะนั้นเค้าจะเอาไปบริหารจัดการให้สอดคล้องกับ Cost ที่ได้มา หรือ Budget ที่ได้มา แต่ถ้าเป็น Profit Center มันจะเป็นวิถีคิดแบบภาคธุรกิจก็คือไม่ได้ถามว่ามึงงบประมาณให้เท่าไร ถามว่าตั้งเป้าจะหากำไรเท่าไร แล้วออกแบบงานเพื่อทำให้งานที่เราทำเนี่ยมันนำไปสู่การสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนให้ได้ตามเป้า นั่น”

ภาพที่ 4.12: โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2564



ที่มา: Thai PBS. (2564). โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 เมษายน 2564. สืบค้นจาก <https://publicinfo.thaipbs.or.th/information/structure/organization/>.

ซึ่งในแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรในยุค Digital Transformation ให้มีความคล่องตัวนั้น ในโครงสร้างล่าสุด ของปี 2564 ก็ยังมีการจัดตั้ง CBU เพิ่มอีก 1 ศูนย์ คือ ศูนย์สื่อศิลปวัฒนธรรม ซึ่งแยกออกมาจากโต๊ะข่าวศิลปวัฒนธรรมและบันเทิง เพื่อให้เป็นอีกหนึ่งหน่วยยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนด้านเนื้อหาตามการประชุม CBU ประจำปี 2564 เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2564 ให้พร้อมที่จะแข่งขันกับสื่ออื่น ๆ ได้ และสิ่งที่สำคัญในการปรับโครงสร้างนี้ คือ การสร้างความมั่นคงทางการเงินภายใน CBU ให้สามารถบริหารงานภายในได้ด้วยตัวเอง “CBU ถูกวางแผนให้คิดแบบนี้ คือ ตั้งเป้าก่อนว่าคุณจะ



สร้าง Return อะไรให้กับสังคมและเท่าไร? คำว่ากำไรของเราก็คือ Social Profit แต่ขณะเดียวกันถ้ามันมี Return ทางการเงินเพื่อจะกลับมาทำให้ศูนย์ฯ มีความมั่นคงในตัวเองมากขึ้น เราก็สนับสนุนให้ CBU ทั้งหลายไปคิดตรงนี้ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าตอนที่ตั้ง CBU หนึ่งในเงื่อนไขที่เราพยายามทำให้คิดก็คือว่า คุณจะต้องไปจับมือกับ Partner ที่เจ้าแล้ว Partner นั้นจะ Contribute ให้ CBU ยืนอยู่ได้ด้วยตัวเองอย่างไรอันนั้นคือหลักคิดนะคะ” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564)

ในภาพที่ 4.11 และ 4.12 การปรับโครงสร้างองค์กรที่มี CBU ขึ้นมาก็ยังมีจุดอ่อนอยู่ คือ การดำเนินการภายในศูนย์ที่มีแนวคิดในการจัดตั้งเพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัว แต่ในการทำงานจริงระบบขององค์กรใหญ่ในภาพรวมก็ยังคงยึดโยงอยู่ ทั้งระบบการเบิกจ่าย เอกสาร รวมถึงการอนุมัติ อกหมายงานที่ต้องใช้ระบบเดียวกันกับทั้งองค์กร รวมถึง Mindset ของผู้อำนวยการ CBU และพนักงานบางส่วนที่ต้องยอมรับว่าเป็นคนไทยพีบีเอสเดิม ยังคงยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม และระบบลำดับขั้นผู้ใหญ่ผู้น้อย ซึ่งทำให้การทำงานอาจติดขัดบ้างรวมถึงระบบอุปถัมภ์ที่ ธรรมเนียมการนโยบายกำลังพยายามแก้ปัญหาอยู่ เนื่องจาก ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จนต้องปรับระบบการรับเรื่องร้องเรียน ให้บุคลากรสามารถร้องเรียนโดยไม่เปิดเผยตัวตนได้ เพื่อรักษาสวัสดิภาพของพนักงาน

นอกจากนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก และศูนย์ก็ยังมีปัญหาอุปสรรคใหญ่ที่ยังเกี่ยวกับ Mindset เช่นเดียวกัน “เห็นความพยายามอยู่อย่างเช่นข่าวเข้าที่เอากฎพิบัติเข้ามา ก็เป็นความพยายามที่อยากจะให้เห็นอันนี้ใช่ไหมคะ แต่ถ้าถามว่าพี่ว่าคงอีกต้องให้เวลาอีกสักหน่อย แล้วก็อาจจะต้องมีคนที่รับผิดชอบในการสร้าง Pool ตัวนี้ให้ได้ อย่างยกตัวอย่างที่คิดอย่างเช่นเวลาเราพูดคุยพิบัติ คือถ้าเป็นภาวะปกติก็อาจจะต่างคนต่างทำงานในหน่วยงานตัวเอง แต่ที่คิดว่าบางครั้งมันอาจจะต้อง Pool การจัดการ Agenda ภัยพิบัติร่วมกัน เพื่อทำให้มันเกิด Impact ใหญ่ขององค์กร เช่นถ้ามันเกิดวิกฤตขึ้นหรืออะไรก็ตามแต่ มันต้องเข้าสู่โหมดเป็นหนึ่งเดียวกันให้ได้อะไรอย่างนี้คะ มันไม่ใช่ว่าต่างคนต่างก็มี Area ของตัวเองแล้วมันต้องไม่คิดแบบเก่าที่คิดว่าฉันได้เวลาพักก็ชั่วคราว คือให้พูดตรงตรงเลยพี่มีความรู้สึกว่าคุณที่นี้ก็ดูเหมือนว่าเปิดว่าพร้อมจะปรับตัว แต่พอเวลาคุยกันที่โรมันก็จะกลับไป Mindset แบบทำที่วิกก็คือ ตอบมาสิว่าให้เวลาฉันเท่าไรแล้วเดี๋ยวฉันไปจัดการของฉันมันก็ไม่ไปอะ” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นจุดอ่อนที่ยังไม่สามารถปรับตัวได้ และหากมองในบทสัมภาษณ์เองตัวผู้บริหารก็ยังไม่มีความชัดเจน และหนักแน่นให้คนทำงานต้องปรับ Mindset เนื่องจากไม่กำหนดเวลาที่แน่ชัดว่าจะต้องดำเนินการให้ได้ในระยะเวลาเท่าใด เพียงแต่บอกว่าต้องให้เวลาอีกสักหน่อย อาจทำให้มองได้ว่ายังไม่มีความคิดที่จะจัดการปัญหานี้อย่างจริงจัง และให้เห็นเป็นรูปธรรม

### 4.3 Content Strategy กลยุทธ์ด้านเนื้อหา

#### 4.3.1 Content for Safety Culture & Consciousness เนื้อหาที่สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและเตือนสติให้สังคม

“โรคระบาดก็เป็นภัยพิบัติแบบหนึ่ง เพราะฉะนั้นจริง ๆ แล้วคนไทยควรจะกลับมาที่เรื่องของ การมี Safety Culture หรือ Safety Consciousness เสร็จแล้วก็รับรู้ข่าวสารหรือ Handle สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรู้เท่าทันแล้วก็มีหลักการมากขึ้น” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารเนื้อหาช่วงที่มีสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งถือเป็นสถานการณ์ระดับโลก โดยไทยพีบีเอสได้มีการดึงคนทำงานด้านเนื้อหาเข้ามาใน ลักษณะ EOV หรือ Executive Overview มีการประชุมร่วมกันทางออนไลน์เป็นประจำ เพื่อให้ เนื้อหาที่เกี่ยวกับ COVID-19 ถูกมองเป็นภาพเดียวกัน ซึ่งในแง่ของกลยุทธ์ทางด้านเนื้อหา ได้มีการ กำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยแบ่งช่วงการระบาดของ COVID-19 ระลอกแรก จะเน้นที่ประเด็นการ Inform ประชาชนให้เข้าใจว่า COVID-19 คืออะไร ต้องดูแลตัวเองอย่างไร และเชื่อมโยงชุมชน ต้นแบบให้ชุมชนอื่นได้เห็นวิธีการบริหารจัดการและรับมือความปลอดภัยในชุมชน และมีการปรับผัง รายการ เพิ่มรายการพิเศษขึ้นมาในผัง อาทิ รายการรู้สู้ภัย ไทยสู้โควิด-19 เสาร์ อาทิตย์ จิตอาสา ออกอากาศทุกวันเสาร์ และอาทิตย์ เวลา 20.15-21.10 นาที ซึ่งถือเป็นการปรับตัวครั้งใหญ่ของไทยพี บีเอสในยุค COVID-19

ภาพที่ 4.13: รายการพิเศษ “รู้สู้ภัย ไทยสู้โควิด-19 เสาร์ อาทิตย์ จิตอาสา”



ที่มา: Thai PBS. (2563, 25 เมษายน). การเตรียมรับมือโควิด-19 ระบาดซ้ำ : รู้สู้ภัย ไทยสู้โควิด-19 (25 เม.ย. 63). สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=6HzZeZr5kCs>.

ซึ่งเมื่อมาถึงระลอกที่ 2 และ 3 เรื่องวัฒนธรรมความปลอดภัย จะมีทิศทางที่มุ่งไปถึงเชิงนโยบายและการแก้ปัญหาปากท้อง สิ่งไทยพีบีเอสดำเนินการในประเด็นนี้ ผอ.ส.ส.ท. กล่าวว่า “ระลอกที่ 3 นี้ เราก็ค่อนข้างจะชัดเจนมากกว่า ไม่ใช่แค่ Inform ไม่ใช่แค่อัปเดตข้อมูล ไม่ใช่แค่การเชื่อมโยงโมเดลของการจัดการดูแลเท่านั้น เราพยายามจะไปให้ถึงการชี้ให้สังคม หรือแม้แต่ให้ภาคนโยบายได้เห็นว่ามันจึงมีจุดที่เปราะบางอยู่ตรงไหนบ้างในสังคม ที่ฝ่ายต่าง ๆ ถ้าได้เห็นก็จะได้วางมาตรการในการช่วยเหลือ หรือในการป้องกันปัญหาได้อย่างถูกต้อง เช่น กลุ่มคนไร้บ้าน กลุ่มแรงงานที่ตกงาน กลุ่มคนยากจน กลุ่มคนเสี่ยงจน และกลุ่มอื่น ๆ ประเด็นอื่น ๆ อีกมากมายที่ไทยพีบีเอสก็จัดทำหน้าที่ไปชี้ประเด็น หรือไปทำให้เห็นสิ่งเหล่านี้ รวมทั้งการที่เราประกาศวาระปากท้อง ซึ่งอันนี้คือเรื่องระยะยาวที่เรามองว่าหลังโควิดยุคหลังโควิด คือโควิดจะหมดหรือไม่อันนี้ก็เป็นเรื่องหนึ่ง แต่ถ้าเราบอกว่ายุคที่เราเรียกว่า Post โควิดไปแล้ว ผลกระทบที่จะยังเกิดขึ้นกับประเทศไทยและโลกอีกยาวนานก็คือวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ และวิกฤตทางด้านสังคมด้วย ที่อาจจะทำให้เกิดความแตกแยกมากขึ้น การที่คนอีกจำนวนหนึ่งเลยอาจจะเรียกว่าหมดพลังไป ก็เลยเป็นจุดยืนที่ทำให้เราทำประเด็นเหล่านี้ต่อเนื่องก็คือเรื่องปากท้องแล้วก็เรื่องของการฟื้นฟูพลังใจต่าง ๆ” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564)

แน่นอนว่าอีกการปรับตัวที่ต้องกลับมาใช้ในช่วงการระบาดระลอกใหม่ คือ ผังรายการเพื่อจัดรายการพิเศษ เสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย และเตือนสติให้ประชาชนในยุค COVID-19 โดยมีรายการ “ไทยพีบีเอส สู้โควิด-19” ออกอากาศทุกวัน เวลา 12.00-14.00 น. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารด้าน COVID-19 แก่ประชาชน โดยเนื้อหาในรายการสอดคล้องกับกลยุทธ์ Content for Safety Culture & Consciousness เนื้อหาที่สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและเตือนสติให้สังคม มีทั้งการให้ความรู้เรื่อง COVID-19 อย่างถูกต้องด้วยการเชิญแพทย์-พยาบาล มาให้ความรู้ ความเข้าใจในรายการ “โควิดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับภาษาอังกฤษเยอะมากต้องมีการแปล ความรู้มันไม่ใช่เป็นเรื่องเกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างเดียว มันอาจจะมิงานวิจัยต่างประเทศ เอกสารต่างประเทศ จริง ๆ หลังจากเกิดเหตุล่าสุดที่ คุณวรวิทย์ มีจุดที่แปลผิดอยู่คำหนึ่ง คำหนึ่งก็จริงแต่ความหมายมันเปลี่ยนไปไกลจากเดิมที่แปลว่าสามารถป้องกันการเกิดอาการได้ ไปสู่ความสามารถการป้องกันการเกิดการป่วยหนักใช้ไหมครับ ที่จริงที่ถูกต้องก็คือป้องกันการเกิดอาการ แต่ดันไปบอกป้องกันการป่วยหนัก พอเขียนอย่างนั้นปั๊บมันก็เลยไปทำให้เกิดความเข้าใจว่า อ้าววัคซีนบางตัวมันไม่ป้องกันการป่วยหนัก ซึ่งตรงข้ามกับสิ่งที่ทางทีมแพทย์ของประเทศไทยยืนยันว่า วัคซีนทุกตัวป้องกันการป่วยหนักได้ มันก็ไปหักหาญประเด็นสำคัญซึ่งเป็นสาระสำคัญ สืบไปถามว่ามีเจตนาไหม มันก็ไม่ได้มีเจตนา แต่ว่ามันลื่นล่อไหม มันลื่นล่อ เพราะว่าแปลปั๊บเนี่ยมันไม่มีคนมานั่งตรวจว่าถูกไหม แล้วคนที่มาตรวจเรื่องแบบนี้ได้ไม่ใช่คนเอกภาษาอังกฤษนะครับ ไม่ใช่คนเรียนอังกฤษเก่ง ต้องเป็นหมอ ต้องเป็นแพทย์ มานั่งดูเลย” (พิภพ พานิชภักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564)

ภาพที่ 4.14: รายการพิเศษ “ไทยพีบีเอส สู้โควิด-19”



ที่มา: Thai PBS. (2564, 6 กรกฎาคม). [Live] 14.05 น. รายการพิเศษ #ไทยพีบีเอสสู้โควิด-19 (6 ก.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/ThaiPBS/videos/166274052098676>.

นอกจากนี้ สิ่งที่ยึดโยงกับกลยุทธ์ด้านเนื้อหาในการสร้าง Safety Culture โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation ที่การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีสถานการณ์ความเปราะบางในยุค COVID-19 เข้ามาอีก คือ การตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ประชาชนได้เสพเนื้อหาอย่างปลอดภัย “ตอนนี้เรามีระบบตรวจสอบก็คือ ตรวจสอบคนเดียวไม่มีนะครับ ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ไปพูดข้างนอกว่า ที่นี่ทำคนเดียวแล้วก็ออนแอร์ได้ไม่มีนะครับ อย่างน้อยเราจะตรวจสอบ 2 คน ก็คือ ตัวนักข่าว แล้วก็ตัวบรรณาธิการ อันนี้คือข่าวที่ง่ายที่สุด ถ้าข่าวที่ยากขึ้นและมีความสับสนเสี่ยงในเรื่องของความเข้าใจผิด อาจจะถูกฟ้อง หรืออาจจะถูกร้องเรียน เราจะตรวจถึง 3 ชั้นนะครับ ก็คือ ตัวนักข่าว ตัวบรรณาธิการ แล้วก็อาจจะเป็นผู้บริหารในสำนักหรือในศูนย์ฯ ก็ต้องให้คนในระดับบริหารดูด้วย ถ้าเป็นข่าวที่เรา รู้สึกว่ามันล่อแหลมมากเลย ถึงขั้นที่ว่าอาจจะถูกกล่าวหาว่าเป็นขบวนการ เราจะตรวจถึง 4 ชั้นนั่นก็คือ ตัวนักข่าว ไปตัวบรรณาธิการ เสร็จแล้วบรรณาธิการไปสู่อำนาจในสำนักหรือในศูนย์ฯ แล้วก็ลั่นมาจนถึงทีมบริหาร คือพวกผมก็ยินดีที่จะมาให้ความเห็น ว่าควรที่จะเอาข่าวนี้ทำไม่ทำนะครับ บางข่าวมันล่อแหลมมากอาจจะเป็นตัวคำพูดบางคำ” (พิภพ พานิชภักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ซึ่งการทำความผิดสิ่งหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของไทยพีบีเอส แม้แต่กรรมการนโยบาย และกรรมการบริหารเห็นตรงกัน คือ ขาดแรงกระตุ้นให้พนักงาน ไม่ว่าจะเป็บบทลงโทษที่ไม่หนักถึงขั้นไล่ออก มีเพียงการทัณฑ์บน หรือพักงานเท่านั้นซึ่งไม่มีแรงกระตุ้นเพียงพอในการระมัดระวังสำหรับ

การกระทำผิดครั้งต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องแก้ไข และอาจต้องปรับถึงระดับนโยบายและกฎระเบียบของทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยยังพบว่า ในฐานะสื่อสาธารณะตามมุมมองของ พิภพ พานิชภัคดี (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) รอง ผอ.ส.ส.ท. บอกว่า กิจกรรม On Ground ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะสถานการณ์ COVID-19 เช่นนี้ ไทยพีบีเอสต้องแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าให้สังคม โดยการจัดตั้งศูนย์ฉีดวัคซีนป้องกันโรค COVID-19 ขึ้นมาถือเป็นอีก 1 กิจกรรม On Ground ที่ไทยพีบีเอสปรับตัวในยุค COVID-19 แต่นอกเหนือจากนั้น การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับประชาชนที่มาฉีดวัคซีน COVID-19 ที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ด้านเนื้อหาวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ไทยพีบีเอสสอดแทรกให้ประชาชนในยุค COVID-19 “คือเราไม่เข้ามาฉีดเฉย ๆ เราจะมีอาสาสมัครที่จะทำการสื่อสารเพื่อให้เขาเข้าใจหลักคิดเกี่ยวกับสุขภาพและการปรับตัวในยุคโควิด เพราะฉะนั้นคนที่มาฉีดที่ไทยพีบีเอสจะไม่เหมือนมาฉีดที่ไหนสักแห่งหนึ่งเพราะเข้ามาในองค์กรสื่อสาร เพราะฉะนั้นพวกเราจะได้โชว์ให้ความรู้ติดตั้งเข้าไป เราจะดีโชว์ว่าคนที่มาผ่านประสบการณ์กับเราแล้วจะออกไปเป็นคนใหม่ ทำไม่ครับเพราะว่ากรุงเทพฯ เป็นพื้นที่ที่ไม่มีอาสาสมัครสาธารณสุข เราไม่มี อสม.แต่ด้วยเหตุนี้เอง 8,000,000 คนจึงไม่ค่อยมีคนจะคุยด้วย ไม่ค่อยมีเพื่อน ทีนี้ถ้าเราสามารถใช้กลไกในการฉีด นอกจากคุณได้วัคซีนที่เป็นวัคซีนที่เข้าไปในร่างกายคุณแล้ว คุณยังได้วัคซีนความรู้ต่อเรื่องที่เป็น Fake News ต่อเรื่องที่มีมันไม่จริง ลองคิดดูครับ เราก็จะทำหน้าที่ On Ground ในการสร้างบุคลากรที่เป็นประชาชนแต่สามารถที่จะช่วยเหลือสังคมได้” (พิภพ พานิชภัคดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564)

ซึ่งในการดำเนินงานได้มีการรายงานข่าว และออกอากาศเนื้อหากิจกรรม On Ground การฉีดวัคซีนที่สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสด้วย ถือเป็นอีกภาพการประชาสัมพันธ์ไปในตัวว่าสื่อสาธารณะจะยืนเคียงข้างประชาชนในภาวะวิกฤต ถึงแม้ผลตอบรับในตัวรายการอาจจะไม่มากนัก แต่ในแง่ของการฉีดวัคซีนที่เป็นจุดนอกโรงพยาบาล ประชาชนค่อนข้างในความสนใจ และลงทะเบียนมารับการฉีดวัคซีนป้องกัน COVID-19 ที่ไทยพีบีเอสจำนวนมาก

ภาพที่ 4.15: ศูนย์ให้บริการฉีดวัคซีน COVID-19 นอกโรงพยาบาล ณ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส



ที่มา: Thai PBS. (2564, 7 มิถุนายน). *ไทยพีบีเอสเปิดศูนย์ให้บริการฉีดวัคซีนนอก รพ.วันแรก (7 มิ.ย. 64)*. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=xyLHJGmjbd4&t=58s>.

อีกหนึ่งบทบาทที่สื่อสารณะปรับตัวในช่วง COVID-19 ในกลยุทธ์ด้านเนื้อหาที่สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและเตือนสติให้สังคม ในมุมมองของนายพิภพ พานิชภักดิ์ รอง ผอ.ส.ส.ท. คือ การผลิตเนื้อหาที่จรรโลงใจให้กับคนในสังคม เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ประชาชนได้รับผลกระทบทั้งเรื่องของโรคระบาด เศรษฐกิจ และมีความเครียดทางด้านการเมือง จึงถือเป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สื่อสารณะจะต้องปรับและสร้างการผ่อนคลายให้ผู้รับสาร “สื่อสารณะเนี่ยนอกจากเป็นที่ให้เกิดทางออกแล้วมันต้องเลี้ยงกำลังใจ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าเรามีคอนเสิร์ตออกมาเยอะเลยนะครับ อย่างานะครับเวลาเราไปทำดนตรี หลายคนอาจจะคาดหวังอยากให้อาสาสมัครทำแต่เรื่องที่มีมันซีเรียสแต่จริง ๆ เรื่องที่มันเป็นเรื่องที่จรรโลงใจ มันจะทำให้คนมีพลังใจในการเดินต่อ อันนี้คือหน้าที่นะครับ ไม่ใช่ทำเพื่อความบันเทิงของพวกเราแต่อย่างใด แต่เป็นหน้าที่ที่เราต้องเอาเนื้อหาแบบนี้ฉีดเข้าไปในสังคม เขาบอกว่าคุณหมอมียิ้มเล็ก ๆ แล้วก็ฉีดวัคซีนเข้าคนใช้สื่อสารณะต้องเอาวัคซีนใหญ่ ๆ แต่เป็นวัคซีนด้านเนื้อหา วัคซีนด้านครีเอทีฟ วัคซีนด้านนวัตกรรม ฉีดเข้าไปในสังคม เพื่อทำให้เขาหนึ่งมีพลังใจ แต่มากกว่านั้นเค้าก็ต้องมีความเข้าใจด้วย มีความรับรู้ และสามคือมีความเท่าทัน อันนี้คือหน้าที่ของเรา” (พิภพ พานิชภักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ซึ่งจะเห็นได้จากการให้ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ จัดคอนเสิร์ต ร่วมกับวงดุริยางค์ราชนาวี ณ ฐานทัพเรือสัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี หลังจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ระลอกแรกเมื่อปี 2563 เบบางลง ซึ่งมีการใช้เทคโนโลยีการออกอากาศทางออนไลน์เข้ามาร่วม

ด้วย โดยรายการ On Air ทางช่องไทยพีบีเอส ดิจิทัลหมายเลข 3 ไปพร้อม ๆ กับไลฟ์สดในช่องทางออนไลน์ของไทยพีบีเอส 1 ชั่วโมง และจัดรายการทางออนไลน์ต่ออีก 1 ชั่วโมง เนื่องจากผังรายการทางทีวีไม่สามารถขยายเวลาได้

4.3.2 Customization สร้างความหลากหลายในแต่ละมิติของเนื้อหา ในช่องทางที่หลากหลาย

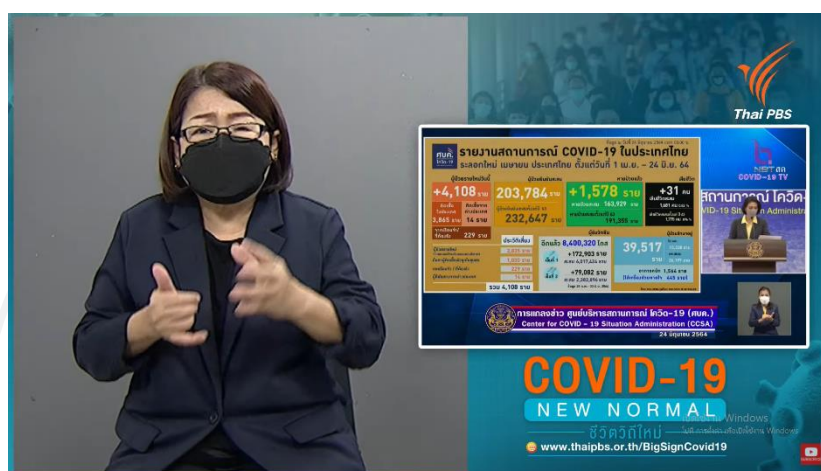
พิภพ พานิชภัคดี (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) กล่าวถึงกลยุทธ์ด้านเนื้อหาที่ไทยพีบีเอสปรับตัวและมีการดำเนินการในยุค Digital Transformation ว่า “สิ่งที่เราจะต้องปรับจากเดิมที่เราเป็น Mass Media มันจะต้องไปสู่ Niche Media ก็คือเราจะดูผู้ชมของเราซึ่งแตกต่างกัน กลไกก็คือเราต้องทำการดีไซน์คอนเทนต์โดยไม่ได้เอาฟังก์ชันเป็นตัวตั้ง เราต้องเอาว่าผู้ชมของเราคือใครก่อน ผู้รับข้อมูลของเราเป็นใคร เสร็จแล้วเราดีไซน์คอนเทนต์จากถ้งกลาง เพื่อที่จะไปต่อบกลุ่มนั้น ซึ่งกลไกที่ทีมบริหารชุดนี้เรียกเราเรียกว่า Customization ก็คือเรามีผ้าอยู่ผืนหนึ่ง แต่ถ้าเกิดผู้ชมมีลักษณะแบบนี้เราก็ตัดเย็บในแบบหนึ่ง ผู้ชมในอีกลักษณะหนึ่งมันก็จะตัดเย็บในอีกแบบหนึ่ง”

ซึ่งประเด็นนี้เชื่อมโยงกับธรรมชาติของผู้รับสารในแต่ละช่องทาง โดยไทยพีบีเอสมีสำนักสื่อใหม่ที่คอยดึงเนื้อหาต่าง ๆ จากแต่ละสำนัก มาแปรรูปให้เหมาะสมกับผู้รับสารในแต่ละแพลตฟอร์ม รวมถึงสร้างเนื้อหาขึ้นมาใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล “บางส่วนแน่นอนเขาก็เกี่ยวข้องจากส่วนของเราที่ทำกันอยู่ในสำนักที่เป็นเนื้อหาหลัก ๆ แต่สื่อใหม่เขาทำของเขาเองด้วย เพื่อที่จะเปิดพื้นที่ในการที่จะเรียกว่าเป็นเชิงการตลาด เป็นเชิงเปิดพื้นที่ให้เราแข่งขันได้ในโลก New Media เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องถกเถียงอีกเหมือนกันว่าซ้ำซ้อนไหม แต่ผมคิดว่าฟังก์ชันต่างกันมากเลย อาทิเช่น สมมุติว่ามีข่าวเรื่องหนึ่งที่สำนักข่าวทำยกตัวอย่างว่าเป็นเรื่องของการมาของวัคซีน สำนักข่าวอาจจะพาดหัวแบบสำนักข่าวใช้ไหมครับ เขียนแบบสำนักข่าว ปรากฏว่าพอไปอยู่ในออนไลน์บู๊มันไม่ไปไหน เพราะว่ามันซ้ำซ้ำ แต่สิ่งที่สื่อใหม่ทำก็คือว่า เขาไปเปลี่ยนพาดหัว เข้าไปเปลี่ยนการเลือกรูป เขาเอาอันนี้ไปสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาซึ่งมันกลายเป็นไวรัลกลายเป็นสิ่งที่เรียกว่า Internet Mean เป็นสิ่งที่มันใช้งานได้” (พิภพ พานิชภัคดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564)

ผลวิจัยจากฝั่งสำนักสื่อใหม่เอง ชี้ว่า การปรับตัวของไทยพีบีเอสในยุค Digital Transformation มีความพยายามในการปรับตัวมานานแล้ว ทั้งใน 2 แง่คือมิติการนำเสนอ และช่องทางที่หลากหลาย “จริง ๆ ไทยพีบีเอสถ้า Transform ที่มันดูเปลี่ยนไปมาก ๆ เลยพีคิดว่าประมาณ 6 ปีที่ผ่านมา แต่ว่าเอาเข้าจริงแล้ว การ Transform ในมุมมองของคอนเทนต์ดีขึ้น แต่วามันก็ยังมีคอนเทนต์ที่ยังเป็นของทีวีอยู่เยอะพอสมควร สองก็คือการ Transform ของเทคโนโลยี อันนี้พีว่าถ้าจะให้อันดับเนี่ยเป็นอันดับหนึ่ง คือ เทคโนโลยีของไทยพีบีเอส เช่น ทำ Live เป็นเจ้าแรก มี Vertical Live เป็นเจ้าแรก หรือว่า Chat Bot ทำเรื่องของ Speech to Text ทำอะไรที่เป็นนวัตกรรมสื่อพีว่ามี

ออกไปเป็นเจ้าของแรก ๆ เยอะ ทำได้เยอะ” (กนกพร ประสิทธิผล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) นอกจากนี้ ยังมีกรออกแบบมิติที่หลากหลายด้านเนื้อหาสำหรับผู้พิการทางการได้ยิน คือมี Big Sign หรือภาษามือในขนาดใหญ่ ในบางรายการโดยออกอากาศช่องทางออนไลน์ ควบคู่ไปกับรายการทีวีที่กำลัง On Air อยู่

ภาพที่ 4.16: Thai PBS Big Sign ภาษามือใหญ่เต็มจอ



ที่มา: Thai PBS. (2564, 24 มิถุนายน). [Big Sign] แดงสถานการณ์ COVID-19 โดย ศบค. และ สธ. (24 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=sg2uxhC37Fc>.

อีกหนึ่งกลไกที่เกิดขึ้นในเชิง Customization ของเนื้อหาซึ่งเชื่อมโยงกับการปรับโครงสร้างในยุค Digital Transformation คือ CBU ที่แต่ละศูนย์ ๆ จะมีทิศทางเนื้อหาเฉพาะของแต่ละศูนย์ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ในช่วงเดียวกันลงไปถึง 3 หน่วยงาน แต่นำเสนอออกมาในมิติที่หลากหลาย เพราะให้ตรงกับความต้องการของผู้รับสารในแต่ละกลุ่มมากที่สุด ซึ่งได้มีการทดลองดำเนินการและเห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรมช่วงสถานการณ์พายุปากีสถาน “ซึ่งมันมีกรณีของพายุที่มาปีที่แล้วนะครับที่เราที่ทำงานทดสอบระบบ โดยการที่ ชาว ศูนย์ภัยพิบัติ สำนักสร้างสรรค์ แล้วก็สำนักเครือข่ายสื่อสารณะ เนี่ย 4 สำนักทำเรื่องเดียวกัน คือ เรื่องพายุอันนี้ แต่เราแบ่งฟังก์ชันกันให้ชัดเจน ปรากฏว่าออกมาได้ผมค่อนข้างพอใจนะครับ เพราะว่าแต่ละคนไม่ได้ทำเรื่องซ้ำซ้อนกัน ศูนย์ภัยพิบัติอาจจะไปเจาะในเรื่องของความเต็มไม่เต็มของพื้นที่ชุมชนหรือแก้มลิงต่าง ๆ อันนี้จะเป็นตัวชี้วัดของการคาดการณ์ว่า พายุจะทำให้เกิดสภาวะน้ำท่วมหรือไม่หรือครับ แล้วก็ถ้าเกิดมีการนำท่วมช่วงระบายน้ําจะใช้เวลาเท่าไร เพื่อให้ประชาชนมีความพร้อมก่อนที่มันจะท่วมเห็นไหมฮะ แต่ข่าวไม่มีเวลาทำ



แบบนี้หรือกะ ชาวก็พายุปลาบึกมาแล้วขึ้นฝั่ง แล้วกระทบชาวบ้านที่อยู่หมู่บ้านนี้ ต้องอพยพออกไป แล้วนั่นคือข่าว แต่ศูนย์ภัยพิบัติจะต้องทำอีกเรื่องหนึ่งนะครับ แล้วก็จะมีส่วนที่เครือข่ายสื่อสารสาธารณะ คำก็จะมีส่วนที่เรียกว่า C-site เครื่องรายงานเหตุการณ์โดยใช้มือถือ คำก็จะให้ประชาชนปักหมุดครับ ว่าในพื้นที่เขาเนียชขาดอะไร เขาอาจจะขาดน้ำ ขาดไฟฟ้าดับ ขาดอาหาร ขาดเครื่องนุ่งห่ม” (พิภพ พานิชภักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) การปรับตัวในกลยุทธ์ด้านเนื้อหาในยุค Digital Transformation ของไทยพีบีเอส จึงเน้นไปในทิศทางที่ต้องเข้าถึงกลุ่มผู้ชมที่หลากหลายให้มากขึ้น รวมทั้ง ครอบคลุมในทุกช่องทาง ไม่ใช่เพียงเป็นไปตามนโยบายเท่านั้น แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสื่อสาธารณะ

ส่วนผลการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสด้านการพัฒนาช่องทางการสื่อสารในปี 2562 ถือเป็นผลการดำเนินงานที่โดดเด่นของ ส.ส.ท. คือ การส่งเสริมการเข้าถึงและการขยายฐานผู้ชมในช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้นเพื่อปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ชมในปัจจุบันโดยในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนผู้ชมสะสมในทุกแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นร้อยละ 74 การเปิดให้บริการ VIPA OTT รองรับชมบนเครื่องมือสื่อสารที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้ผู้ชมสามารถเข้าถึงเนื้อหา (Content) ได้ทุกที่ทุกเวลา การบริหารจัดการเนื้อหาและการนำเสนอข้อมูลข่าวสารร่วมกันในทุกช่องทาง โดยเฉพาะในประเด็นที่สังคมให้ความสนใจหรือการเกาะติดสถานการณ์สำคัญ เช่น การนำเสนอประเด็นการเลือกตั้งการเกาะติดความคืบหน้าเรื่องสารเคมีเกษตร เป็นต้น ซึ่งถือเป็นหนึ่งผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเนื่องจาก Digital Disruption จึงต้องมีการปรับตัวด้านช่องทางการเข้าถึงคอนเทนต์ให้เข้าถึงกลุ่มผู้รับสารที่มีความหลากหลายในยุค Digital Transformation ซึ่งนโยบายด้านช่องทางการนำเสนอหนึ่งที่ทีมบริหารมอบหมายให้ CBU นอกเหนือจากเนื้อหา คือ ช่องทางการนำเสนอที่หลากหลายโดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย สิ่งนี้ CBU ถูกตั้งเป้า คือ Online First ให้ความสำคัญกับช่องทางออนไลน์มาเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นช่องทางที่รวดเร็วและสามารถเข้าถึงผู้รับสารได้เป็นวงกว้าง ซึ่งเป็นการให้นโยบายมาโดยที่ระดับสำนักทั้งผู้บริหาร และปฏิบัติเองก็ไม่ได้มีความเข้าใจในกลยุทธ์นี้เช่นเดียวกัน ในการประชุม CBU วันที่ 12 มีนาคม 2564 ทีมบริหารบางศูนย์ฯ ชี้แจงว่าต้องให้ความสำคัญกับ On Air First เนื่องจากมีตารางเวลาออกอากาศที่ชัดเจน ทำให้ต้องคิดถึงเรื่อง On Air มาก่อน แต่ในความเป็นจริง คำว่า Online First คือการนำเนื้อหาเข้าไปในช่องทางออนไลน์ก่อน เนื่องจากช่องทาง On Air บางครั้งยังไม่ถึงเวลาออกอากาศ แต่เมื่อมีประเด็นใหญ่เกิดขึ้นจะรอเวลาออกอากาศไม่ได้ จึงต้องคิดแบบ Online First ป้อนเนื้อหาลงออนไลน์ก่อน

อีกสิ่งหนึ่งที่ไทยพีบีเอสมีการปรับเปลี่ยนเนื่องจาก Digital Transformation เพื่อให้สามารถผลิตและเข้าถึงเนื้อหาที่หลากหลายเพิ่มขึ้น คือ การจับมือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นเครือข่าย ก็จะสร้างสร้างความหลากหลายในมิติของกลยุทธ์ด้านเนื้อหาได้ และสร้างความคุ้มค่าที่ประชาชนจะได้รับ

ตามแนวทางของสื่อสาธารณะ “ถ้าบริหารงานได้ดีมันก็จะตอบโจทย์ต่อ Sector ของสังคมมากมาย เราจะมีเพื่อนมากขึ้น จะเห็นว่าในช่วง Digital Disruption และมี CBU ออกมา มันจะทำให้แต่ละหน่วยมีเครือข่ายของตัวเอง ซึ่งอันนี้ผมคิดว่ามันเป็นเครื่องมือ เช่น ALTV ก็จะจับมือกับกระทรวงศึกษา กับ อว. แล้วก็อย่างศูนย์ภัยพิบัติก็จะมีสภากาชาดมีอะไรแบบนี้ ซึ่งก็จะเห็นว่ามันเพิ่มขึ้นอย่างมากมายทวีคูณ ในการตอบความหมายของคำว่าคัมค่า การเกิดขึ้นซึ่ง Digital Disruption เชื่อว่าเราสร้าง Content Diversification คือสร้างความหลากหลายเพิ่มขึ้นในเนื้อหา” (พิภพ พานิชภัคดี, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564)

ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการตั้ง CBU เฉพาะ เพื่อสร้างความหลากหลายทางเนื้อหาจริง แต่หลายครั้งจะเห็นว่าเนื้อหาที่แต่ละสำนัก ศูนย์ฯ ทำออกมา กลับไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด บางครั้งเป็นการทำงานซ้ำซ้อนในบางประเด็น เช่น ฝุ่นควันทางภาคเหนือ หรือ COVID-19 ที่เนื้อหามีความคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นจากสำนักข่าว ศูนย์ The Active ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ หลายครั้งพบเห็นปัญหาที่มีเนื้อหาซ้ำกันทั้งเนื้อหาที่ออกอากาศทางโทรทัศน์ และเนื้อหาในโซเชียลมีเดีย ซึ่งยังไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ กลับกลายเป็นแต่ละสำนัก แต่ละศูนย์ฯ แข่งขันกันเองเรื่องความเร็วในการเผยแพร่เนื้อหาเหล่านั้น ทำให้บางครั้งเกิดความผิดพลาดเพราะขาดการตรวจสอบอย่างรอบคอบและรัดกุม

#### 4.4 ความสำคัญในการปรับตัวของไทยพีบีเอสยุค Digital Transformation และ COVID-19

ผลการวิจัยถึงมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ถึงความจำเป็นของไทยพีบีเอส ที่ต้องปรับตัวในยุค Digital Transformation และ COVID-19 ถึงแม้ว่าจะได้รับเงินบำรุงองค์กรจากภาษีสรรพสามิต สุรา และยาสูบปีละ 2,000 ล้านบาท ในมุมมองของ อธิภัทร สงวนนชกร (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) ให้ความเห็นว่า “องค์กรก็เหมือนสิ่งมีชีวิต ถ้าคุณไม่ปรับตัวคุณตายอย่างเดียว ทีนี้ไทยพีบีเอสคุณไม่ปรับตัวเลยนะ ดิจิทัลเขาจะไปถึงไหนเขาจะใช้ สมมุติตอนนี้เราเป็นอย่างนี้อยู่ อีกสองปีผมสมมุติ อีก 2 ปีมีแพลตฟอร์มใหม่ขึ้นมา ออนไลน์แล้วมันมีประสิทธิภาพมากเลยใคร ๆ เขาไปดูทางนั้นหมดเลย Facebook YouTube อะไรแทบจะไม่มีคนดูเลย ทวิตเตอร์หายเรียบเลย หายตายจากไปเหมือน Hi5 แล้วเราบอกไม่เป็นไรเรากี่ 2,000 ล้านช่างหัวมันสิเราทำรายการไปเราก็ออกทีวีไป Facebook เหลือคนดูนิดเดียวก็ออกกันไปไม่ต้องไปลงทุนของใหม่หรือเราก็อยู่กับอย่างนี้ มันก็ตายอย่างรวดเร็ว ไม่มีอะไรมากกว่านั้นเลยอะ” นอกจากนี้ อธิภัทร สงวนนชกร (การสื่อสารระหว่างบุคคล , 3 มิถุนายน 2564) ยังกล่าวเสริมอีกว่า หากในอนาคตมีแพลตฟอร์มออนไลน์เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ผู้ชมจากแพลตฟอร์มออนไลน์เดิม และสื่อดั้งเดิม หรือ Traditional Media ลดลงเหลือหลักไม่กี่ร้อยคน ต่อนาที คนที่ให้เงินก็จะมีความชอบธรรมในการไม่ให้เงินบำรุงองค์กรอีกต่อไป

ผลวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ ผอ.ส.ส.ท. วิลาสินี พิพิธกุล (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564) ที่ให้ความเห็นว่า หากไทยพีบีเอสไม่ปรับตัวในยุค Digital Transformation คนดูก็จะลืมไทยพีบีเอสไป นอกจากนี้ การปรับตัวหากตีความออกมามีเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์การทำหน้าที่ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 “ถ้ามันเป็นอย่างนั้นวันนี้ก็เตรียมตัวถูกยุบได้เลย เพราะฉะนั้นในแง่ของตัว Mission ทั้งหลายมันกำกับเราอยู่ชัดเจนมากของ พ.ร.บ.แต่ พ.ร.บ. ก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่ถ้าถามที่คิดว่าความตั้งใจของคนไทยพีบีเอสทั้งหมดในการที่จะสร้างสรรคงานให้มีคุณภาพ และให้เป็นประโยชน์กับประชาชน พี่ว่าอันนี้มากกว่าที่มันทำให้พวกเราไม่หยุด” (วิลาสินี พิพิธกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มิถุนายน 2564)

“ถ้าเกิดวันไหนสื่อสาธารณะเป็นสื่อที่ลอยอยู่ตึบป่อง ๆ ไม่มีคนต่อสังคมมันไม่ควรอยู่ มันไม่ควรอยู่ เพราะฉะนั้นทุกคนที่ทำงานด้วยกันเราก็รู้สึกที่เราได้สิทธิพิเศษในการที่เราได้เงินก็ไม่ได้มหาศาล แต่เป็นเงินที่พอแล้วละที่จะสร้างของดี ๆ ให้กับสังคมทั้งที่เป็น On Air, Online และ On Ground กับคนที่รู้สึกว่าเป็นคนที่อ่อนแอหูหนวกบ้าง ตาบอดบ้าง พิการบ้าง อยู่ไกลปืนเที่ยงบ้าง ถ้าเราทำพวกนี้แล้วซ่อนพวกเขาได้ ผมคิดว่าจะทำได้ต้องปรับตัว ถ้าคุณจะต่อต้านว่าสื่ออันดี แล้วฉันก็มีทีวีอย่างเดียว ได้อย่างนี้ไม่ดูก็โง่แล้ว อย่างนั้นอยู่ไม่ได้เพราะว่าโลกมันเปลี่ยน” (พิภพ พานิชภักดิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 พฤษภาคม 2564) ยิ่งในสถานการณ์ COVID-19 ไทยพีบีเอสถูกมองในแง่ของสื่อที่ต้องให้ประโยชน์ต่อสาธารณะมากที่สุด

ซึ่งในมุมมองของสื่อใหม่เอง ที่ถือว่าเป็นกำลังหลักสำคัญในการ Transform ให้ไทยพีบีเอสเข้าสู่ดิจิทัล ให้ความเห็นว่า “คนภายนอกเขาไม่สนใจหรอกว่าเขาอยู่ไหนเป็นภาครัฐ อันนี้เป็นเอกชนอะไรอย่างนี้ คือเขาไม่ได้สนใจที่มาที่ไปของมัน เขารู้แต่ว่าแบรนด์นี้ไม่ได้รับความนิยมไม่มีคนดู แบรินด์นี้มีคนดู คือเขาไม่ได้รู้ที่มาที่ไป ที่นี้เราต้องเข้าใจอย่างหนึ่งว่า องค์กรเราไม่ใช่เป็นเรื่องตายตัวนะที่จะได้เงิน พนักงานต้องริ่ความคิดใหม่ ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้หมด ทุกอย่างในโลกนี้มันเปลี่ยนแปลงได้หมด มันอาจจะเพิ่มขึ้น ลดลง หายไปได้หมดเหมือนกัน เพราะฉะนั้นการที่เราจะอยู่ต่อได้ อยู่ต่อได้ดีขึ้น จริง ๆ มันเป็นเรื่องที่ผู้ชมต้องการเราหรือเปล่า เพราะเรากำลังทำสินค้าให้คนเราไม่ได้ทำสินค้าให้ตัวเองชีวิตเราดีขึ้น เราต้องทำสินค้าให้คนภายนอกชมเรา เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่ชมเรา เขาไม่มองเราว่ามีคุณค่ากับเขา เขาหาจากข่าวที่ไหนก็ได้เหมือนคนอื่น ไม่ต้องมีเราก็ได้ แล้วสักวันหนึ่งมันจะมีคำถามว่า แล้วมันจะมีไปก็ไม่มีประโยชน์” (กนกพร ประสิทธิผล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564) ซึ่ง ผอ.สำนักสื่อใหม่ ยังมองอีกว่าสื่อสาธารณะ ต้องทำหน้าที่ได้ดีกว่าสื่อที่เป็นภาครัฐอีก การได้เงินบำรุงองค์กรปีละ 2,000 ล้านบาท ถือเป็นโอกาสที่องค์กรอื่น ๆ ก็ไม่ได้รับแบบไทยพีบีเอส ไม่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงรายได้ สิ่งของคนในองค์กรต้องมีคือเป็นคนดี และเก่งจากภายใน เนื่องจากไทยพีบีเอสไม่ได้มีแรงจูงใจในการทำให้ตัวเองปรับตัว ไม่มีการแข่งขัน ไม่มี

โบนัส “มันต้องกลายเป็นคนที่แบบพร้อมจะวิ่งแข่งด้วยตัวเองเสมอแม้ว่าจะไม่มีใครบังคับ” (กนกพร ประสิทธิผล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 3 มิถุนายน 2564)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ในยุค Digital Transformation และ COVID-19” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาถึงวิธีการปรับตัวของสื่อสาธารณะในยุค Digital Transformation และ ศึกษาถึงผลกระทบของสื่อสาธารณะจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 โดยใช้แหล่งข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร จากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและกรรมการนโยบาย โดยเก็บรวบรวมและนำมาลดทอนข้อมูลของไทยพีบีเอสได้มีการปรับตัวในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Digital Transformation และ COVID-19 ซึ่งมีกลยุทธ์การปรับตัวออกเป็น 3 ด้านหลัก คือ Policy Strategy, Management Strategy และ Content Strategy สามารถสรุปและอภิปรายผลออกมาได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สรุปผลวิจัยวิธีการปรับตัวของสื่อสาธารณะในยุค Digital Transformation

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai Public Broadcasting Service) หรือ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ในยุค Digital Transformation สิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดคือ Performance Base หรือการให้มองประสิทธิภาพเป็นหลัก ประสิทธิภาพในการปรับตัว จะเน้นหลักที่ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร และรองลงมา คือ ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีมาทดแทนคน

ประสิทธิภาพของบุคลากรไทยพีบีเอสในยุค Digital Transformation ที่องค์กรต้องการ คือ ต้องมี Multi-skill สามารถทำงานได้หลากหลายในลักษณะของ One-man คือ สามารถทำงานคนเดียวได้ เช่น ผู้สื่อข่าว นอกเหนือจากมีความสามารถในการรายงานข่าว เขียนและเรียบเรียงประเด็นข่าวแล้ว ในยุคนี้ต้องการคนที่มีทักษะในการเล่าเรื่อง การถ่ายภาพ หรือการตัดต่อได้ ต้องมีความสามารถในการผลิตงานทั้งในรูปแบบ On Air และ Online รวมถึงสามารถร่วมจัดกิจกรรม On Ground กับเครือข่ายได้ เนื่องจาก ผู้รับสารที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว รวมถึง ความเป็น Digital DNA ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้รับสารในยุค Digital Transformation หรือหากมองย้อนมาที่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นคนที่อยู่กับดิจิทัลอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องพัฒนามากไปกว่าในเมื่ออยู่ในบทบาทของสื่อสาธารณะคือ ต้องเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค มีการพัฒนาด้าน Media Professional ทักษะการเล่าเรื่องข้ามสื่อด้วยกลยุทธ์ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยี และมีกระบวนการออกแบบความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่สิ่งสำคัญที่มาพร้อมกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร คือ การปรับโครงสร้างองค์กร

การปรับโครงสร้างองค์กรของไทยพีบีเอส เพื่อให้สอดคล้องกับยุค Digital Transformation มีแนวคิดหลัก คือ เล็ก กระชับ และคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กรของไทยพีบีเอสมีลักษณะเป็นแท่ง มีระดับชั้นบังคับบัญชาและสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ ตาม จึงได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร ด้วยการตั้ง CBU (Content Based Unit) หรือศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เนื้อหา ที่มีหลักการคล้ายกับ Business Unit ในภาคเอกชน โดยภายในหน่วยงานจะมีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงาน รวมถึงงบประมาณของตัวเอง สามารถสั่งการได้รวดเร็ว และมีความสามารถที่จะสร้างความมั่นคงภายในศูนย์ฯ สามารถยืนได้ด้วยตัวเอง โดยคิดถึงผลตอบแทนที่จะให้กับสังคม หรือ Social Profit เป็นที่ตั้ง รวมถึงการนำร่องปรับรูปแบบการประเมินวัดผลจาก KPI เป็น OKR ให้มีการตั้งเป้าหมายในแต่ละไตรมาส คิดถึงเป้าหมายก่อน แล้วหาทางที่จะก้าวถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยงบประมาณที่มีในมือ ซึ่งศูนย์ยุทธศาสตร์เนื้อหาอีกสิ่งสำคัญ คือ ด้านเนื้อหา ที่ถือเป็นสินค้าหลักขององค์กรสื่อ

การปรับตัวด้านเนื้อหาในยุค Digital Transformation จากช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และธรรมชาติของผู้รับสารในแต่ละช่องทางมีความแตกต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า ไทยพีบีเอส ได้ปรับตัวโดยพยายามกระโดดเข้าไปในหลาย ๆ แพลตฟอร์ม เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารได้มากขึ้น และผลิตสารที่เป็น Niche Media เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้รับสารมากขึ้น มีการดีไซน์เนื้อหาแบบ Customization โดยมีหลักคิด คือ เนื้อหา 1 ชิ้น สามารถนำไปปรับเปลี่ยน ดัดแปลง เพื่อให้ตรงกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และตั้งเป้าหมายให้เกิด Internet Mean ซึ่งจะต้องควบคู่ไปกับการ Transform ของเทคโนโลยี ในสื่อใหม่ของไทยพีบีเอส มีการทำและจัดผังรายการออนไลน์ ซึ่งไม่ได้ยึดโยงกับผังรายการทางทีวี มีการใช้นวัตกรรมสื่อ เพื่อให้เนื้อหาเข้าถึงผู้พิจารณาทางรายได้ยิน คือมี Big Sign หรือภาษามือในขนาดใหญ่ หรือการใช้แอปพลิเคชัน C-site ซึ่งเป็นหนึ่งหมุดสำคัญในการปรับตัวยุค Digital Transformation เพราะเชื่อว่าทุกคนที่มีโทรศัพท์มือถืออยู่ในมือ สามารถเป็นนักข่าว รายงานข่าวได้ ทั้งหมดที่กล่าวมานำไปสู่การสร้างหลากหลายทางเนื้อหา และเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้รับสารสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลา

ด้านประสิทธิภาพของเทคโนโลยี ไทยพีบีเอส ผลการวิจัย พบว่า เทคโนโลยีถูก Disrupt อย่างรวดเร็ว แต่การปรับตัวด้านเทคโนโลยียังถือว่าเป็นไปได้ช้า เนื่องจากต้องยึดโยงกับประสิทธิภาพของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่มานานไม่เปลี่ยน Mindset ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ปรับตัวเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีสื่อใหม่ ทำให้การปรับตัวในยุค Digital Transformation ของไทยพีบีเอสเป็นไปได้ช้า แต่ก็มี ความพยายามปรับตัวในบางส่วนที่เป็นเครื่องมือ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในยุคนี้มากขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยี Robotic Camera มาใช้ในสตูดิโอลดจำนวนช่างภาพลง

ไป การนำเทคโนโลยี 4G Live U มาใช้ในการรายงานข่าวภาคสนาม แทนการนำรถ OB (Outside Broadcasting) ออกไปซึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก เหลือเพียง 2-3 คนเท่านั้น

#### 5.1.2 สรุปผลวิจัยผลกระทบของสื่อสาธารณะจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

ผลกระทบที่ชัดเจนที่สุดของสื่อสาธารณะจากสถานการณ์ COVID-19 คือ กิจกรรม On Ground ในภาคเครือข่ายสื่อสาธารณะ เนื่องจากไทยพีบีเอส มียุทธศาสตร์ใหญ่ที่สำคัญ คือภาคเครือข่ายที่จะต้องลงพื้นที่ เข้าหาประชาชน คอยช่วยติดต่อประสานงานแก้ไข เมื่อ COVID-19 ระบาด มาตรการทางสาธารณสุขเข้มงวดเรื่องการเดินทางข้ามเขต จึงเป็นส่วนที่ได้รับผลกระทบพอสมควร แต่ไทยพีบีเอสก็มีการปรับตัวจากผลกระทบ โดยการเปลี่ยนพื้นที่สถานีโทรทัศน์ ให้กลายเป็นสถานที่ฉีดวัคซีนนอกโรงพยาบาล โดยร่วมกับภาคเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชน และส่วนราชการในการให้บริการฉีดวัคซีน เป็น 1 ใน 25 จุดทั่วกรุงเทพมหานคร

ส่วนผลกระทบในเรื่องของการทำงาน ทั้งในแง่ของนโยบาย และการบริหารงาน คือการปฏิบัติงานที่บ้าน หรือ Work from Home ด้วยความเป็นสถานีโทรทัศน์ต้องมีการทำงานทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง หลายส่วนงานไม่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้ จึงต้องมีการวางมาตรการเข้มงวดในการคัดกรองบุคคลเข้าออกสถานีโทรทัศน์ของส่วนงานที่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้ แม้แต่ส่วนงานออกอากาศ เช่น ผู้ประกาศข่าว หรือผู้สื่อข่าว ก็สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้โดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ไทยพีบีเอสมีการปรับตัวในยุค Digital Transformation ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมองประเด็นดังกล่าวเป็นผลดี ถึงแม้ผลกระทบจาก COVID-19 จะทำให้การทำงานยากขึ้นก็ตาม แต่ทำให้บุคลากรถูกบังคับให้ต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานสามารถทำได้อย่างสะดวกราบรื่น การติดต่อสื่อสาร และการประชุมองค์กรต่าง ๆ ก็เปลี่ยนมาใช้การ Video Conference แทนการพบปะเห็นหน้า เพื่อลดความเสี่ยงในการสัมผัสใกล้ชิด ทั้งเทคโนโลยี 4G ลดคน สามารถจัดรายการที่บ้านคนเดียวได้ เทคโนโลยี Robotic Camera ถูกใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพจากเดิมที่มีการใช้บ้าง เพื่อลดการแออัดภายในสตูดิโอ แอปพลิเคชัน C-site ลดความเสี่ยงของผู้สื่อข่าวภาคสนามที่จะต้องไปรายงานในพื้นที่เสี่ยง โดยใช้ข้อมูลจากภาคประชาชนแทน แต่จุดอ่อน คือ ไม่ได้มีการเตรียมแผนในอนาคตเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย ก็จะต้องกลับเข้าสู่กระบวนการทำงานเหมือนปกติ

ซึ่งผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ที่สำคัญที่สุด คือ เนื้อหาการนำเสนอช่วงสถานการณ์ COVID-19 ด้วยความเป็นสื่อสาธารณะ จึงมีหน้าที่ต้องให้ข้อมูลข่าวสาร และความรู้กับประชาชน ไทยพีบีเอสมีการปรับผังรายการ เพิ่มรายการพิเศษเข้าไปในผังรายการ เพื่อเกาะติดสถานการณ์ COVID-19 อย่างใกล้ชิด ถูกต้อง และแม่นยำมากที่สุด โดยต้องมีการเพิ่มขึ้นตอนกระบวนการตรวจสอบเนื้อหาที่ออกอากาศให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 หากการสื่อสารผิดพลาดก็อาจสร้างความตื่นตระหนกให้กับประชาชนได้ ต้องมีการนำเสนอเนื้อหาที่ให้ความรู้ประชาชนตระหนักรู้ถึงโรค COVID-19 สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย และมีสติ เมื่อต้องเผชิญกับ

ภาวะโรคระบาด เศรษฐกิจ และการเมือง นอกจากนี้ ยังร่วมกับกิจกรรม On Ground คือการฉีดวัคซีนความรู้ให้กับผู้ที่มารับการฉีดวัคซีน COVID-19 ด้วยเช่นกัน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

แบบจำลอง The media organization in a field of social forces (McQuail, 2000) ตามภาพที่ 1.2 กล่าวถึง การแบ่งงานภายในขององค์กรสื่อออกเป็นสามวัฒนธรรมการทำงานที่โดดเด่น ประกอบด้วย การบริหารจัดการ ด้านเทคนิค และความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสร้างขึ้นโดยมองรูปแบบขององค์กรข่าวหนังสือพิมพ์เป็นหลัก ซึ่งถือเป็น Traditional Media แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง 4 ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยแรก เหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยที่ 2 คือ คู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นสำนักข่าว สื่อโฆษณา เจ้าของธุรกิจ สหภาพแรงงาน ปัจจัยที่ 3 ช่องทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชม และปัจจัยสุดท้าย คือ การควบคุมทางกฎหมาย การเมือง กลุ่มผู้เห็นต่าง และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ร่วมกับกลยุทธ์ 7S McKinsey Framework และ PESTEL Analysis ซึ่งกลยุทธ์การปรับตัวของไทยพีบีเอส ในยุค Digital Transformation และ COVID-19 จากการวิเคราะห์ข้อมูลออกมา พบว่า สัมพันธ์กับปัจจัยภายในทั้ง 3 ด้าน และปัจจัยภายนอกด้านเหตุการณ์ ข้อมูล และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Environmental) ของ PESTEL Analysis ซึ่งในงานวิจัยนี้ คือ สถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ที่เข้ามามีผลกระทบกับการปรับตัวขององค์กรสื่อทั่วโลก จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นเป็นช่วงเวลาที่นักวิจัยมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่า สื่อสาธารณะในประเทศแถบยุโรป ไม่เคยถูกกีดกันทางการเมืองมากนัก (Iosifidis, 2010 อ้างใน Tùñez-López, Vaz-Álvarez, & Fieiras-Ceide, 2020) แรงกดดันด้านงบประมาณและเทคโนโลยี ตลอดจนแรงกดดันต่อการสูญเสียผู้ชม, นวัตกรรม, ความเป็นอิสระของบรรณาธิการ และการเปลี่ยนแปลงในคุณค่าการให้บริการสาธารณะ (Bonini, 2017 อ้างใน Tùñez-López, et al., 2020) แต่หากมองในสถานการณ์ของไทยพีบีเอสและสถานการณ์ของประเทศไทยที่เกิดขึ้นอาจจะแตกต่างกับสถานการณ์ในยุโรปโดยสิ้นเชิง โดยเฉพาะแรงกดดันทางการเมืองที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการรัฐประหารของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ คสช. เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วพร้อมกันในปีเดียวกัน คือ การเริ่มให้บริการทีวีดิจิทัลภาคพื้นในช่วงเดือนเมษายน เพียง 1 เดือนก่อนเกิดการรัฐประหารเท่านั้น ซึ่งแรงกดดันด้านอื่น ๆ ทั้งงบประมาณ เทคโนโลยี การสูญเสียผู้ชม และนวัตกรรม ได้รับผลกระทบโดยตรง เนื่องจากต้องเสียเวลาออกอากาศให้กับรายการของคณะรัฐประหาร ช่วง 18.00 หน้าที่เป็นเวลาที่แต่ละช่องเคยสร้างเรตติ้งได้สูง และอีกสิ่งที่เกิดขึ้นแน่นอน คือ ความเป็นอิสระของบรรณาธิการ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเปราะบางทางการเมือง ย่อมส่งผลต่อเนื้อหาในการนำเสนออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงปัจจัยภายนอกด้านช่อง



ทางการเผยแพร่ ความสนใจและความต้องการของผู้ชม ของ McQuail กับด้านเทคโนโลยี (Technology) ของ PESTEL Analysis ซึ่งไทยพีบีเอส พยายามปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ดังกล่าวด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และช่องทางออนไลน์ YouTube หลัง พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ผู้บัญชาการทหารบกในขณะนั้น ได้ประกาศกฎอัยการศึก ยึดอำนาจรัฐบาลรักษาการ และควบคุมการออกอากาศของสื่อโทรทัศน์ ซึ่งสามารถออกอากาศสดทางออนไลน์เป็นเวลา 2 ชั่วโมง 6 นาที ก่อนเจ้าหน้าที่ทหารที่เข้าควบคุมพื้นที่ได้รับคำสั่งเด็ดขาดให้ไทยพีบีเอสยุติการออกอากาศทันที ซึ่งหลังจากเหตุการณ์วันดังกล่าวไทยพีบีเอสยังคงรายงานข่าวผ่านทางเว็บไซต์ จนกระทั่ง คสช. มีประกาศเกี่ยวกับการควบคุมการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อออนไลน์ (อ้างใน ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 12/2557) ตามมาด้วยประกาศฉบับที่ 17 ให้ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตติดตามตรวจสอบ และระงับยับยั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ต้องห้าม (อ้างใน ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 17/2557) ถือเป็นก้าวสำคัญของไทยพีบีเอสที่เริ่มปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล

รายงานของ World Economic Forum. (n.d.) เรื่องเทรนด์ 4 อย่างที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวขององค์กรสื่อ ประกอบด้วย ลักษณะของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศสื่อ และเทรนด์การใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงไปสู่ภูมิทัศน์ดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในด้านการสร้างและการบริโภคเนื้อหา และองค์กรด้านสื่อและความบันเทิงควรเริ่มปรับกลยุทธ์ใหม่ตามความเหมาะสม (Gopalkrishnan, 2019) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกฤตศรี ศรีสารคาม และ มานะ ตรียาภิวัฒน์ (2558) ได้กล่าวถึงการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อใหม่ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อเปลี่ยนแปลงไปใน 3 ประเด็นหลักประกอบด้วย ประเด็นแรก เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีผู้ก้าวสู่ธุรกิจโทรทัศน์มากขึ้น รวมถึงช่องทางและพื้นที่ของการนำเสนอข้อมูลมีไม่จำกัด ธุรกิจสื่อจึงต้องบริหารจัดการให้สถานีเป็นที่ดึงดูดและต้องการมากกว่าคู่แข่ง ประเด็นต่อมา ในยุคดิจิทัลการบริโภคสื่อของผู้รับสาร จะสามารถมีปฏิสัมพันธ์และเลือกรับเนื้อหาได้ตามความต้องการ ทำให้ต้องวางแผนการผลิตเนื้อหาที่ตอบสนองผู้รับสารมากขึ้น และประการสุดท้าย คือ กระบวนการประเมินวัดผลเพื่อให้ได้มาซึ่งโฆษณาที่วัดมากกว่าการเข้าถึง เนื่องจากต้องดูถึงผลกระทบจากโฆษณาด้วย แต่ภูมิทัศน์สื่อดังกล่าวรองรับเพียงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น รวมถึงแบบจำลองของ Denis McQuail ที่กล่าวมาข้างต้น แต่กับสถานการณ์ COVID-19 ที่มาเร่งปฏิริยาการ Transform ของดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของไทยพีบีเอสต้องปรับตัวให้เร็วขึ้นไปกว่าเดิม ตามภาพที่ 4.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ออกมาและพบว่า ไทยพีบีเอสมีการปรับตัวขององค์กรในยุค Digital Transformation และ COVID-19 ด้วยกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ

5.2.1 กลยุทธ์ด้านนโยบาย มีการมองเรื่องประสิทธิภาพเป็นหลัก หรือ Performance Base และ Provide to Work from Home ปรับรูปแบบการทำงานจากที่บ้าน

5.2.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ มีการปรับโครงสร้างองค์กร (Modulate Structure) และใช้เทคโนโลยีมาแทนที่คน (Man Replaced by Technology)

5.3.3 กลยุทธ์ด้านเนื้อหา ที่ต้องเน้นเรื่องการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและเตือนสติให้สังคม รวมถึงความหลากหลายในมิติของเนื้อหา และช่องทางการนำเสนอ

ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้มีความเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะผลกระทบในยุค COVID-19 ที่ทำให้ Digital Transformation เกิดเร็วขึ้น ตูนิเซีย-โลเปซ และคณะ (Túñez-López, et al., 2020) กล่าวถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนและโดยบังคับ การวิเคราะห์เงื่อนไขใหม่ของบทบาทสื่อสารมวลชนที่จะเกิดขึ้นหลังสถานการณ์หลัง COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อนิสัยของผู้ชม ความเชื่อมั่นของผู้ชมต่อสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยี โปรแกรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะต้องส่งเสริมการดำเนินการตามความมุ่งมั่นในการบริการสื่อสารมวลชน และการตัดสินใจ ที่ไม่เพียงแต่มุ่งที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นอย่าง COVID-19 เท่านั้น แต่ยังรวมถึง เร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่สื่อสารมวลชนแห่งอนาคต ถึงแม้ว่ารายงานการวิจัยดังกล่าวจะมองสถานการณ์ของสื่อสารมวลชนในยุโรปเป็นหลัก แต่สถานการณ์ปัจจุบันที่การปรับตัวเข้าสู่ Digital Transformation เร็วขึ้นด้วยแรงเร่งจากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 เป็นสถานการณ์ที่สื่อมวลชนรวมถึงสื่อสารมวลชนทั่วโลกต้องเผชิญเหมือนกัน เพียงแต่อาจมีบริบทและแรงกดดันอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์การปรับตัวของไทยพีบีเอส ซึ่งเป็นองค์กรสื่อสารมวลชน เริ่มจากการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในสถานการณ์ COVID-19 ไทยพีบีเอสยังคงต้องการบุคลากรมาทำหน้าที่ทดแทนในส่วนงานที่ขาดแคลนบุคลากร แต่เลือกที่จะรับคนที่มีความสามารถเป็น Multi-skill มีความสามารถหลากหลายด้านรวมถึงมี Digital DNA เพื่อลดจำนวนคนทำงานในแต่ละส่วนงานลง แต่เน้นประสิทธิภาพของคนทำงานมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ในอนาคตแม้จะไม่มีสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 แล้ว แต่การ Transform ของดิจิทัลจะยังคงอยู่ และอาจจะไม่ได้กลับไปในความเร็วเหมือนยุค Pre-COVID แต่จะมีความเร็วที่เท่ากับยุค COVID-19 เนื่องจาก ประชาชนได้เห็นแล้วว่า การ Transform สามารถทำได้เร็วและดีกว่ายุค Pre-COVID เสียอีก ดังนั้นในยุค Post-COVID เราอาจเห็นภาพความต้องการคนทำงานที่เป็นดิจิทัลมากขึ้นในทุกวงการ วงการสื่อเองก็ต้องการทักษะนั้นในตัวบุคลากรเช่นกัน ตั้งแต่ก่อนจะมีการระบาดของโรค COVID-19 ทั่วโลก ดังบทความของ บี (Bee, 2017) ที่เผยแพร่ตั้งแต่ก่อนสถานการณ์โควิดถึง 3 ปี ระบุว่า นายจ้างในอุตสาหกรรมสื่อ จะมองหาผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคลที่หลากหลาย สอดคล้องกับ โกปอลคริชแนน (Gopalkrishnan, 2019) บอกว่า ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ จะเปล่งประกายก็ต่อเมื่อสามารถสื่อสารความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความล้มเหลวในการสื่อสารไม่สามารถต่อรองได้ องค์กรสื่อต้องแน่ใจว่าได้ฝึกฝนทักษะบุคลากรให้สามารถเดินต่อไปได้ในทางสายสื่อที่เต็มไปด้วยอุปสรรค โดยเฉพาะสื่อสารมวลชน มีความจำเป็นมากที่สุดที่จะ

ปรับตัวเข้าสู่ยุค Digital Transformation เคอร์แรน (Curran, 2020) ชี้ว่าวิกฤตการณ์ COVID-19 ทำให้เกิดกรณีที่น่าสนใจสำหรับ Digital Transformation ดิจิทัลนำผู้คนมารวมกัน และความ ต้องการของผู้ชมก็พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในโลก ซึ่งผู้รับสารคาดหวังว่า เหตุการณ์ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกสื่อมาในช่องทางที่ใช้เทคโนโลยีจะส่งมอบ สถานการณ์นี้จึงกดดันสื่อ สาธารณะ เปลี่ยนแปลงและหันเหไปสู่โลกดิจิทัลนี้ให้เร็วที่สุด เพราะในสถานการณ์ของทั่วโลกตอนนี้ที่ เห็นได้ชัดเจน คือ COVID-19 การสื่อสารถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้กับ ประชาชน ซึ่งการดำเนินงานของไทยพีบีเอส ในกลยุทธ์การปรับตัวด้านเนื้อหาช่วงสถานการณ์ของ COVID-19 ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นวาระเร่งด่วนจำเป็นที่ไม่ใช่แค่ไทยพีบีเอส แต่สื่ออื่น ๆ ก็มีการดำเนินการ เช่นกัน คือ การให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19

ดิประชีพ (Diprachip, 2020) เปิดเผยถึงแบบสำรวจ “การปรับตัวของสื่อมวลชนไทยในการ ทำงานช่วงวิกฤต COVID-19” ที่จัดทำโดย เอ พับลิซิสม์ บริษัทที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ ที่ชี้ ว่า ร้อยละ 50 ยังคงให้น้ำหนักการเสนอข่าวทั่วไปเป็นปกติ ร้อยละ 47 นำเสนอข่าวเกี่ยวกับ COVID-19 มากกว่าข่าวอื่น ๆ ร้อยละ 3 ไม่ได้ให้น้ำหนักเรื่องใดเป็นพิเศษ โดยสื่อมวลชนเองก็มีข้อเสนอแนะ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับเนื้อหาของ COVID-19 ว่าควรมีแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือ อาทิ จากแพทย์ หรือ นักวิชาการ และควรมีการแนบคำแปลศัพท์เฉพาะทางไปด้วยทุกครั้ง หรือประเด็นเกี่ยวกับ New Normal ของแต่ละธุรกิจ ควรนำเสนอเนื้อหาข้อมูลหรือความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการฝ่า วิกฤต แผนฟื้นฟู กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ เพื่อปรับตัวสู่กับสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ ด้านเนื้อหาของไทยพีบีเอส ที่เน้นเรื่อง Content for Safety Culture & Conciousness และ Customization ด้วยการสร้างเนื้อหาที่หลากหลายเข้าถึงประชาชนในหลายช่องทางมากขึ้นใน สถานการณ์วิกฤต ฉิตินันท์ แวนแก้ว (ม.ป.ป.) กล่าวถึง 6 แนวทางรอดของอุตสาหกรรมสื่อและ บันเทิงในยุค COVID-19 เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น ที่ไม่ได้ต้องการเพียงแค่ เนื้อหาทั่วไป แต่ยังต้องการประสบการณ์เฉพาะที่มาพร้อมกับเนื้อหาด้วย เช่น การอ่านหนังสือบน แท็บเล็ต นอกจากจะต้องการอ่านเนื้อหาแล้ว หลายคนยังต้องการที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับหนังสือเล่มนั้น ๆ ผ่านทางชมรมหนังสือออนไลน์ที่สามารถโต้ตอบได้ ฉะนั้น ผู้ประกอบการ สื่อและบันเทิงต้องตอบโจทย์ความต้องการแฝงของผู้บริโภคเหล่านี้ด้วยการนำเสนอรูปแบบเนื้อหาที่ เชื่อมโยงกับบริการใหม่ ๆ เสมอ ทำให้สื่อต้องหันกลับมามองผู้รับสารเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไทยพีบี เอสพยายามเข้าถึงผู้รับสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะมีส่วนให้บริการโซเชียลมีเดียรายใหม่เข้ามาสำนักสื่อ ใหม่ก็จะมีการศึกษา หากคุ่มค่าในการลงทุนก็จะกระโดดเข้าไปร่วมแข่งขันด้วยเช่นกัน ซึ่งถือเป็นหนึ่งใน กลยุทธ์ด้านเนื้อหา คือสร้างความหลากหลายในช่องทางที่นำเสนอ ประเด็นนี้หากนำมาเชื่อมโยง กับปัจจัยภายนอกด้านช่องทางการเผยแพร่ ที่มีผลต่อองค์กรสื่อตามแบบจำลองของ แม็กเคเวลล์ (McQuail, 2000) ที่ผู้วิจัยตั้งไว้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษา รายงานเรื่อง Pulling the future

forward: The entertainment and media industry reconfigures amid recovery PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 ที่ บอลเฮาส์ และ เชาว์ (Ballhaus & Chow, 2020) ระบุว่า หลังการระบาดของ COVID-19 เพียงไม่กี่เดือน พฤติกรรมผู้บริโภคสื่อเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการหยุดอยู่บ้าน Digital Disruption บางส่วนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกลับมาถึงก่อน อย่างเช่นเทคโนโลยี 5G ในหลายประเทศ ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 เป็นสองเท่า ในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน 5G ซึ่งการระบาดของ COVID-19 ยังทำให้เห็นถึงข้อจำกัดในปัจจุบันและศักยภาพของการเชื่อมต่อในอนาคต และความต้องการ 5G ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ในมุมมองของผู้ให้บริการมองว่ามีอีกภารกิจที่เร่งด่วนกว่า คือ การรักษาความยืดหยุ่นของเครือข่ายที่มีอยู่เพื่อให้แน่ใจว่าการให้บริการจะมีความต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์ของ COVID-19 การ Work from Home สิ่งที่มีการใช้งานมากขึ้นคือ Video Conference ที่ต้องการความต่อเนื่องและสัญญาณที่เสถียร มากกว่าความเร็วในการเชื่อมต่อ ยิ่งมองในสถานการณ์ของสื่อและเทคโนโลยีที่สื่อมวลชนใช้ คือ เทคโนโลยี 4G ซึ่งผู้วิจัยเองเป็นบุคลากรที่ทำงานในสื่อสาธารณะ จึงเห็นภาพของการใช้งานสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ต้องใช้ทั้งความเร็ว ความต่อเนื่อง และสัญญาณที่เสถียร ในการส่งภาพและเสียงที่มีความคมชัดสูง เพื่อให้มีคุณภาพในระดับที่ออกอากาศในสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลได้

ในแนวทางของกลยุทธ์ด้านเนื้อหา ที่ไทยพีบีเอสพยายามทำหน้าที่ในฐานะสื่อสาธารณะ คือ การให้ความรู้ ความเข้าใจ และเปิดพื้นที่ให้บริการดีวักซ์ขึ้นประชาชน โดยใช้ทั้งรูปแบบของ On Air Online และ On Ground เพื่อเน้นให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด โดยยึดถือความคิดเห็นของสาธารณชนเป็นที่ตั้ง มีการคำถามถึงสถานการณ์ COVID-19 ว่าพิสูจน์อะไรได้ โดยบอกว่าผู้ชมหันมาใช้สื่อบริการสาธารณะ (Public Service Media) ในเนื้อหาที่น่าเชื่อถือเชื่อถือได้และมีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงช่องทาง On Demand และ Streaming (Curran, 2020) สอดคล้องกับ เนลสัน (Nielsen, 2021) กล่าวถึงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 เป็นเวลาที่การวางแผนและกรอบการทำงานของสื่อ ต้องให้กลับมา Focus ที่ผู้บริโภค เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 บรรทัดฐานของสื่อแบบเดิม ๆ ถูกโยนทิ้งไป จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้การการใช้สื่อพุ่งสูงขึ้นในช่วงการล็อกดาวน์จากการระบาดในระยะแรก แต่หลังจากนั้นไม่นานก็กลับเป็นปกติ แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลง คือ ส่วนแบ่งของเวลาที่ผู้รับสารใช้กับแพลตฟอร์มและช่องทางต่าง ๆ ถูกแบ่งไปในหลายช่องทางมากขึ้น ดังนั้น แผนงานของสื่อจึงต้องรองรับความไม่แน่นอน ความสับสน และสิ่งที่ไม่คาดฝัน ใช้กรอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่องสำหรับการวางแผนสื่อ สอดคล้องกับทฤษฎีการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจที่แสดงให้เห็นว่าข่าวสารจากสื่อมวลชนมีอิทธิพลกับผู้รับสารหรือประชาชนอย่างมาก การที่ผู้รับสารนั้นไม่ได้ใช้สื่อตามที่ผู้ส่งสารกำหนดมาให้ แต่มีการเลือกใช้สื่อ (Media Use) ตามความต้องการของตัวเอง ตามสภาพความเป็นจริงและตามความสามารถของตัวเอง ขั้นตอนการเลือกใช้สื่อและใช้สารจะมีการคัดเลือกในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเข้าถึง เลือก

การเปิดรับ เลือกรับรู้ เลือกตีความ เลือกจดจำ และเลือกนำไปใช้หลังรับสาร (กาญจนา แก้วเทพ, 2542 อ้างใน ศิริพร วชิรโสวรรณ, 2563) ยิ่งในสถานการณ์ของ COVID-19 ผู้คนแสวงหาข่าวมากขึ้น จากรายงาน “The Media, Entertainment and Culture Industry’s Response and Role in a Society in Crisis” ของ เว็ลด์อีโคโนมิคฟอรัม (World Economic Forum, 2020) บอกว่า ผู้บริโภคหันมาเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับ COVID-19 มากขึ้นจากโทรทัศน์แห่งชาติ และช่องทางที่ให้บริการข่าวสารโดยไม่มีค่าใช้จ่าย หากมองในตัวของไทยพีบีเอสพยายามใช้เทคโนโลยีแอปพลิเคชัน C-site เพื่อให้ผู้รับสารเลือกเปิดรับข่าวสารที่ตัวเองสนใจและใช้ประโยชน์ได้ และหากในอนาคตมีช่องทางให้เลือกเปิดรับมากขึ้น มีคนทำคอนเทนต์เพิ่มมากขึ้น และเทคโนโลยีการสื่อสารสะดวก รวดเร็วขึ้นอีก ผู้รับสารก็ยังมีตัวเลือกเยอะขึ้นไปอีก ส่วนแบ่งในการรับสารก็จะกระจายตัวออกไป การใช้ประโยชน์จากทฤษฎีข้างต้น หากไทยพีบีเอสจะก้าวให้ทันยุคดิจิทัลหลัง Post-COVID ก็ควรจะปฏิบัติตามแนวทางของ เบอร์คี (Burkey, 2013) บอกว่า การทำสื่อของผู้สื่อข่าวในยุคดิจิทัล ผู้สื่อข่าวต้องรู้ถึงศักยภาพของตัวเองในอุตสาหกรรม และก้าวสู่ทุกความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง หรือแรงกระเพื่อมใดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ตาม

เว็ลด์อีโคโนมิคฟอรัม (World Economic Forum, 2020) ยังกล่าวถึง พันธกิจของ อุตสาหกรรมสื่อในการให้ความรู้ (to educate) เนื่องจากโรงเรียนถูกปิด ผู้คนจำนวนมากต้องพึ่งการเรียนทางไกล หรือเรียนจากที่บ้านมากขึ้น อย่านในประเทศจีน Alibaba เปิดตัวแอปพลิเคชัน DingTalk สำหรับเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อการศึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เช่นเดียวกับสื่อสาธารณะ ในอังกฤษที่ใช้ช่อง BBC ออกอากาศหลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับทุกเพศทุกวัย เมื่อย้อนกลับมามองใน Field ของไทยพีบีเอส นี้ กสทช. ได้อนุมัติให้ เปิดตัว “ALTV ทวีเรียนสนุก” ในช่องโทรทัศน์ดิจิทัลทีวี ช่องหมายเลข 4 โดยมีรายการที่เป็นการเรียนการสอนตามแต่ละระดับชั้นเหมือนในห้องเรียน ร่วมกับรายการที่ให้ความรู้นอกห้องเรียน เปิดพื้นที่การเรียนรู้อื่น ๆ นอกเหนือจากในตำรา ซึ่งผลตอบรับในแง่ของเรตติ้ง อาจจะไม่ได้สูงมากนัก แต่หากมองถึงความจำเป็นในการเรียนการสอนที่บ้านผ่านระบบดิจิทัลทีวี และระบบออนไลน์ ก็ถือว่าเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่สื่อสาธารณะจะต้องให้ความรู้กับสังคม

กลยุทธ์ด้านเนื้อหาที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งในแง่ของ Customization หรือความหลากหลายทางเนื้อหา ที่ไทยพีบีเอสดำเนินการ คือการสร้างความบันเทิง และจรรโลงใจให้สังคมผ่อนคลาย สอดคล้องกับ ตูนิเซีย-โลเปซ และคณะ (Túñez-López, et al., 2020) ที่ระบุว่า เนื้อหาเกี่ยวกับความบันเทิงก็มีความสำคัญในช่วงเวลาที่กิจกรรม ธุรกิจ เศรษฐกิจต่าง ๆ ต้องหยุดชะงัก ทำให้ผู้ชมมีเวลาว่างเพิ่มขึ้น ในสถานการณ์แบบนี้ ผู้ชมจึงไม่ต้องการแค่ข้อมูลข่าวสาร แต่ยังต้องการความบันเทิง ซึ่งทั้ง 2 ด้าน ถือเป็นบทบาทที่สื่อสาธารณะต้องดำเนินการ นอกจากนี้ หากมองไปถึงในอนาคต แม้การระบาดจะจบลงและวิกฤตด้านสาธารณสุขคลี่คลายแล้ว แต่วิกฤตที่จะยังคงดำเนิน

อย่างต่อเนื่องคือ ปากท้องและปัญหาเศรษฐกิจ การคอยเตือนสติ และช่วยประชาชนหาทางออก ตามกลยุทธ์การปรับตัวด้านเนื้อหา เป็นสิ่งที่ไทยพีบีเอสจะต้องดำเนินการต่อ เพราะถือเป็นหนึ่งในหน้าที่และพันธกิจของสื่อสาธารณะที่มีต่อสังคม แต่วิกฤตต่าง ๆ ที่สร้างความเครียดให้กับสังคม บทบาทของสื่อสาธารณะ จึงต้องสร้างความผ่อนคลายในสังคมให้มีความกล้าใจในการดำเนินชีวิตต่อไป

สิ่งที่ทำให้กระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงข้างต้นง่ายขึ้น และสามารถลดจำนวนคนทำงาน คือ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการปรับตัวสู่ยุค Digital Transformation ดังที่ เทคซอส (Techsauce, 2019) ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่พบเจอมากที่สุด คือ หลายบริษัทพยายามจะลงทุนและผลักดันด้านเทคโนโลยี แต่ไม่ได้เตรียมพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากรให้เข้ากับยุคของดิจิทัล ซึ่งไทยพีบีเอสเองเล็งเห็นถึงจุดนี้ แต่ด้วยความที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงต้องทยอยปรับเป็นบางส่วน และนำร่องด้วย CBU หรือศูนย์ยุทธศาสตร์เนื้อหา ที่พยายามปรับให้องค์กรมีความคล่องตัว และมีความชัดเจนในเนื้อหาของแต่ละศูนย์ฯ เพื่อสอดคล้องกับ Digital Transformation สอดคล้องกับการวิจัยของ เกคินี บัวดิศ (2555) ให้แนวความคิดในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ตามรูปแบบที่ 3 คือ แบ่งโครงสร้างองค์กรตามภารกิจเฉพาะ (Functional organization) แต่ละหน่วยงานจะมีเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ครบแต่เน้นตามภารกิจของงานที่ทำ โดยเฉพาะในยามวิกฤต “วิกฤตได้แสดงให้เห็นถึงการขาดโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ และขั้นตอนกระบวนการทำงานที่จำเป็นในสังคมดิจิทัล” (Cerezo, 2020 อ้างใน Túñez-López, et al., 2020, หน้า 2) แต่ทั้งนี้ เพียงการปรับโครงสร้างเท่านั้นอาจจะยังไม่พอสำหรับสื่อสาธารณะ ภาพที่จะทำให้เห็นความคล่องตัวเป็นรูปธรรม และแสดงถึงว่าองค์กรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตลอดเวลา คือ การผสมผสานต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกัน เช่น คนที่เป็นคนทำ Content ของแต่ละสำนัก หรือศูนย์ฯ สามารถไปทดแทน หรือสลับเวรกับสำนักอื่น ๆ ได้ไม่ตายตัว หรือแม้กระทั่งไปทดแทนช่างภาพหรือตัดต่อได้ในบางวัน นอกจากองค์กรจะเกิดความคล่องตัวแล้ว ยังสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ Performance Base สร้างบุคลากรเดิมให้มี Multi-skill

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์สื่อครั้งนี้ภาพที่เห็น คือ การใช้สื่อออนไลน์มาเป็นส่วนหนึ่งในการใช้ชีวิตมากขึ้น ทั้งการทำงาน ติดต่อสื่อสาร แม้กระทั่งในไทยพีบีเอสเองได้มีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็น Work from Home ที่ต้องปรับตัวเพราะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการเดินทางและพบปะผู้คน ซึ่งผลกระทบที่มากที่สุดแต่มองอีกมุมก็เป็นผลดี คือ การถูกสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับตัวมาใช้เทคโนโลยี ที่บุคลากรหลายคนโดยเฉพาะผู้บริหารยุคเก่าไม่มีความคุ้นชิน รวมถึงผลกระทบต่อสถานที่ทำงานที่ต้องมีการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อตลอด เช่นเดียวกับสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ที่มีนโยบายเพื่อความปลอดภัยจากเชื้อ COVID-19 ทั้งการฉีดพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อในอาคารสำนักงานและสตูดิโอ จัดให้มีประกันสุขภาพจากเชื้อไวรัส COVID-19 แก่พนักงานและ

นักแสดง นโยบายให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน หรือ Work from Home Policy ลดการที่พนักงานต้องเดินทางและใช้บริการรถสาธารณะ (ช่อง 3 คำนึงถึงสุขภาพพนักงานและสังคม ร่วมสัปดาห์เชื้อไวรัส COVID 19, ม.ป.ป.) คำที่มีการพูดถึงในการดำเนินชีวิต หรือการทำงานในยุค COVID-19 คือ คำว่า New Normal ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ในอนาคตเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย ไทยพีบีเอสก็จะกลับมาทำงานในสภาวะปกติ ซึ่งเมื่อเกิดภาพการทำงานแบบ Work from Home แล้วผู้วิจัยมองว่า แม้จะกลับเข้าสู่สภาวะปกติ แต่ในบางส่วนงานโดยเฉพาะส่วนงานออนไลน์ก็ยังสามารถทำงานที่บ้านต่อได้ ให้สอดคล้องในยุค Digital Transformation ที่ทุกวันนี้ผู้บริโภคต้องการช่องทางที่สะดวก และสามารถเข้าถึงจากที่ไหนหรือเมื่อไหร่ก็ได้ การใช้งานบริการวิดีโอผ่านอินเทอร์เน็ต (OTT Video) วิดีโอเกม และสตรีมมิ่ง ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงล็อกดาวน์ (อิติพันธ์ แวนแก้ว, ม.ป.ป.) แล้วเหตุใดบุคลากรหรือคนทำงานที่มี Digital DNA จะไม่สามารถทำงานแบบ Anytime Anywhere ได้เช่นกัน ซึ่งสามารถสร้าง Work Life Balance ได้ เพียงแต่องค์กรต้องวางแผนและกำหนดกรอบการทำงานที่รอบด้าน สนับสนุนเครื่องมือที่ให้การงานของบุคลากรสะดวกมากขึ้น เพื่อให้ Performance ของงานยังดำเนินไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้ อาจเริ่มต้นจากนโยบายการวัดผลของไทยพีบีเอสที่มีการนำร่องใช้ OKR แทน KPI ในส่วนที่เป็น CBU ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวางกลยุทธ์ของมอนท์โกเมอรี (Montgomery, 2018) ที่ให้นำ OKR มาใช้ในการวัดผล เนื่องจาก OKR จะทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และการสื่อสารในองค์กรด้วยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทั้งองค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละทีม

ปฏิเสธไม่ได้ว่า ไทยพีบีเอสเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และที่สำคัญเป็นองค์กรสื่อที่มีสถานีโทรทัศน์แบบ Broadcasting ที่ยังคงต้องมีการผลิตเนื้อหาเพื่อออกอากาศทางโทรทัศน์อยู่ บางส่วนงานอาจจะไม่สามารถทำงานที่บ้าน หรือ Work from Home ได้ รวมถึงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 การลงพื้นที่ทำข่าวที่เป็นไปด้วยความยากลำบากทำให้พยายามหีบเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ด้วยการใช้เทคโนโลยีมาแทนที่คน ซึ่งไม่ใช่เพียง COVID-19 เท่านั้น แต่การใช้เทคโนโลยียังเป็นส่วนสำคัญในการก้าวเข้าสู่ยุค Digital Transformation ด้วยเช่นกันซึ่งในภาพการปรับตัวของไทยพีบีเอส อาทิ ในสตูดิโอมีการใช้ Robotic Camera เช่นเดียวกับสตูดิโอของสถานีโทรทัศน์ BBC ซึ่งเป็นสื่อสาธารณะของอังกฤษ ไม่จำเป็นจะต้องมีช่างภาพคอยควบคุมกล้องอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ซึ่งไทยพีบีเอสเองก็มีการนำเทคโนโลยี 4G มาใช้ในการออกอากาศเพื่อลดจำนวนคน หรือให้สามารถ Work from Home ได้ “หากมีบางอย่างที่เราได้เรียนรู้ในช่วงปีที่ผ่านมา เนื่องจาก การผลิตถูกบังคับให้ย้ายจากสตูดิโอไปการทำงานจากที่บ้าน ผู้แพร่ภาพกระจายเสียงต้องการเครื่องมือที่คุ้มค่า ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและง่ายสำหรับคนเดียวในการดำเนินการ”, Bob Caniglia ผู้อำนวยการฝ่ายขาย Blackmagic Design และมีการพยายาม

พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้เรื่องเทคโนโลยี 5G ซึ่งตรงกับแนวโน้มที่ บอลเฮาส์ และ เซาว์ (Ballhaus & Chow, 2020) พูดถึงการเข้าสู่ยุค 5G ที่บางประเทศเริ่มมีการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวแล้ว ซึ่งทำให้การรับส่งข้อมูลมีความเร็วที่เพิ่มมากขึ้น และสามารถเข้าถึงเนื้อหาปริมาณมาก เช่นเดียวกับ โกลด์ อนุสมิ (2555) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่สื่อมวลชน โดยเฉพาะในด้านเทคนิคที่เครื่องมือเครื่องใช้ได้รับการพัฒนาให้มีความสะดวกสบายในการใช้งาน ราคาถูกลง ประสิทธิภาพดีขึ้น

ผลกระทบอีกทางหนึ่งกับการสร้างความปลอดภัยให้บุคลากรในสถานการณ์ของ COVID-19 ตามแบบจำลอง The media organization in a field of social forces ของ Denis McQuail ที่ระบุถึงปัจจัยภายนอกด้าน Competitors, News/information agencies, Advertisers, Owners and Unions ที่มาเป็นแรงกดดันให้กับองค์กรสื่อ ซึ่งสภาพแรงงานกลางสื่อมวลชนเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีความเคลื่อนไหวและออกแถลงการณ์ มาตรการความปลอดภัยสำหรับนักข่าวและช่างภาพภาคสนาม ในสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ในข้อที่ 3. จัดหาอุปกรณ์ป้องกันชีวิตที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานได้จริงและเพียงพอต่อช่างภาพและนักข่าวทุกคน สำหรับการลงพื้นที่เสี่ยงภัย อาทิ หน้ากากป้องกันใบหน้า หน้ากากป้องกันระบบทางเดินหายใจ ชุดเสื้อกันฝน และถุงมืออนามัย (ยาง) และข้อที่ 4. สนับสนุนอุปกรณ์อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อใช้ในการส่งภาพและข่าว ที่สามารถใช้งานสื่อสารทางไกลได้ทุกสถานที่ (สมาคมนักข่าวหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย, 2563) ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่องค์กรสื่อได้รับในช่วง COVID-19 ต้องรับฟังและนำมาปฏิบัติตาม ซึ่งผู้วิจัยเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ COVID-19 และการเรียกร้องในการให้องค์กรสื่อต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานมีความปลอดภัยมากขึ้น เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรสื่อที่ถือเป็น Product คือเนื้อหา กลยุทธ์ทางเนื้อหา หากเราต้องการสร้าง Content for Safety Culture ผ่านการทำหน้าที่รณรงค์ (Mobilize) ต้องการโน้มน้าวใจให้คนจำนวนมากกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือม ๆ กันในช่วงเวลาหนึ่ง (พงษ์ วิเศษสังข์, 2557, หน้า 100) ตูนิเซีย-โลเปซ และคณะ (Túñez-López, et al., 2020) มองว่าสื่อถือเป็นบริการที่จำเป็นต่อประชากรในช่วงวิกฤตโลกที่เกิดจาก COVID-19 ข้อมูลเกี่ยวกับวิวัฒนาการและผลกระทบของการแพร่ระบาดได้กลายเป็นประเด็นสำคัญ ควบคู่ไปกับความสนใจในการถ่ายทอดบรรทัดฐาน และความจำเป็นในการส่งเสริมการรณรงค์ให้ความรู้ด้านสุขภาพอนามัย เพื่อเปลี่ยนนิสัยของสังคมและปรับพฤติกรรมเหล่านั้นให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่สามารถช่วยหลีกเลี่ยงการติดเชื้อได้ เพราะฉะนั้น จะเห็นว่าบทบาทของสื่อสาธารณะ จึงจำเป็นจะต้องรณรงค์ให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยขึ้นตามแนวทางการปรับตัวกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ออกมาเช่นกัน นอกจากนี้ บทเรียนการระบาดของ COVID-19 ครั้งนี้ อาจเป็นแนวทางการวางกลยุทธ์ของเนื้อหาในอนาคตด้วย บทบาทของสื่อมวลชนในระดับโลกจะเห็นสำนักงานลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติแห่ง



สหประชาชาติ หรือ UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction) ที่พยายามเผยแพร่เนื้อหา และให้ความรู้กับประชาชนล่วงหน้าให้เตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเฉพาะโรคระบาด แต่ภัยธรรมชาติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสถานะภูมิอากาศ หรือ Climate Change ก็เป็นอีกส่วนสำคัญที่จะต้องสร้างการรับรู้และรณรงค์ให้ประชาชนช่วยกันหยุดยั้งภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น “ปัจจุบันทั่วโลกยอมรับว่าภัยพิบัติเป็นเรื่องที่จัดการได้โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ภัยเกิดขึ้นก่อน” (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557)

ดังนั้น การพร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับสื่อสาธารณะ ทั้งการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย ที่ต้องวางแผนเพื่อต้องเผชิญเหตุการณ์คล้ายกับ COVID-19 เกิดขึ้นในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเชิงบริหาร ที่ต้องมีความคล่องตัว และพร้อมปรับเปลี่ยนตลอดเวลา นำเทคโนโลยีมาใช้งานการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านเนื้อหา ที่ต้องปรับให้เข้าถึงตรงใจผู้รับสารในแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น แม้ว่าในปัจจุบันจะมีช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ มีข้อมูลให้เปิดรับมากขึ้น แต่ผลวิจัยของ กาสีโร ริโปเยซ (Casero-Ripollés, 2020) เผยให้เห็นว่า COVID-19 แสดงให้เห็นถึงขีดจำกัดของโซเชียลมีเดียไม่ประสบความสำเร็จในการแทนที่สื่อเดิม โดยเฉพาะสื่อสาธารณะ การเปิดรับข้อมูลสำคัญในช่วงวิกฤตสุขภาพ โซเชียลมีเดียยังมีความน่าเชื่อถือต่ำกว่า และมีข่าวปลอม หรือ Fake News จำนวนมากเกี่ยวกับโรค COVID-19 สอดคล้องกับ สเปค (Speck, 2020 อ้างใน Túñez-López, et al., 2020) ในงานวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นถึงช่องข่าวโทรทัศน์เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับ COVID-19 ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก และโดยทั่วไปแล้วจะเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเป็นอันดับสองรองจากการอัปเดตของรัฐบาล ข้อมูลของรัฐบาลอย่างเป็นทางการถือเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่สุดในสเปน สหราชอาณาจักร และฝรั่งเศส ในขณะที่ชาวเยอรมันและอิตาลีพึ่งพาข่าวทีวีมากขึ้น ซึ่งข่าวปลอมเป็นคนละความหมายกับการให้ข่าวผิดพลาด หรือ False News แต่แน่นอนว่าโซเชียลมีเดียที่ผู้วิจัยกล่าวมา ไม่ได้หมายความรวมถึงช่องทางการสื่อสารดิจิทัล หรือโซเชียลมีเดีย ของสื่อที่เป็น Traditional Media ที่ถูกควบคุมโดยองค์กรสื่อดั้งเดิมอยู่แล้ว แต่หมายความถึงข้อมูลที่ประชาชน หรือคนทั่วไปโพสต์ลงในโซเชียลมีเดีย โดยปราศจากแหล่งอ้างอิงและการตรวจสอบ

ตูนิเซีย-โลเปซ (Túñez-López, et al., 2020) กล่าวถึงแนวโน้มด้าน Digital Transformation ในอนาคต ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการระบาดของ COVID-19 ว่า “The different technical and technological needs that corporations have experienced during this crisis may encourage the interest of public television in generating innovation ecosystems through media accelerators, a trend that was already being perceived in the European PSM and which may provide solutions and new ideas to cover possible technological or content gaps in the future.”

ความต้องการด้านเทคนิคและเทคโนโลยีในช่วงวิกฤต อาจกระตุ้นความสนใจของโทรทัศน์ สาธารณะในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ซึ่งสื่อสาธารณะในยุโรป มองเห็นถึงแนวโน้มเหล่านี้แล้ว และอาจให้แนวทางแก้ไขและแนวคิดใหม่ ๆ ที่ครอบคลุม ช่องว่างทางเทคโนโลยีหรือเนื้อหาในอนาคต กลับมามองสื่อสาธารณะของไทย หรือไทยพีบีเอส วิกฤต COVID-19 ถือเป็นแรงเร่งให้ปรับตัว เช่นเดียวกัน หากสื่อสาธารณะมีการปรับตัว และคงความน่าเชื่อถือไว้ ก็จะสามารถแข่งขันกับองค์กร สื่ออื่น ๆ ในภาวะวิกฤตได้ ตูนิเซีย-โลเปซ (Túñez-López, et al., 2020) กล่าวถึง สถานการณ์ของ สื่อสาธารณะในยุโรปตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ คือ โทรทัศน์แบบดั้งเดิมต้องเร่งปรับรูปแบบการแพร่ ภาพเข้าสู่โลกออนไลน์ และปรับกลไกการผลิตเป็นรูปแบบทางเทคนิคและมาตรฐานเฉพาะสำหรับการ แพร่ภาพทางเว็บ ซึ่งไม่มีการพยากรณ์ที่แน่ชัดว่าแนวโน้มการปรับตัวในลักษณะนี้จะดำเนินต่อไปเมื่อ สถานการณ์ COVID-19 สิ้นสุดหรือไม่ แต่พวกเขาพิจารณาว่าการปรับตัวและการออกแบบรายการ ในช่วง COVID-19 เป็นแบบอย่างthat แสดงว่ามันเป็นไปได้ที่จะสร้างเนื้อหาที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ต้อง ลงทุนเงินจำนวนมาก และเป็นไปได้ที่จะแทนที่การผลิตทางเทคนิคโดยเน้นที่คุณค่าทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ

แม้แต่องค์กรสื่อที่เป็นภาคธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงตั้งแต่ช่วงยุค Digital Transformation ที่มีการแบ่งเค้ก ส่วนแบ่งค่าโฆษณากระจายออกไปยังหลายสื่อมากยิ่งขึ้นดังที่ ชัมพู (Chumpoo, 2021) กล่าวว่า องค์กรควรเริ่มศึกษา ปรับตัว หาวิธีทางที่จะลงนำเทคโนโลยีเข้ามา ปรับใช้งานกับองค์กรมากขึ้น และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ไม่อย่างนั้นอาจถูกกลืนหายไปกับ Digital Transformation ดังนั้น เมื่อมาเจอวิกฤตการณ์ COVID-19 ระบาดอีก เม็ดเงินโฆษณาจาก เดิมที่ลดลงในช่วง Digital Transformation อยู่แล้ว ยิ่งลดลงไปอีกเพราะธุรกิจอื่นที่จะมาซื้อเวลา โฆษณา ก็ไม่มีรายได้ในการซื้อเวลา หรือหน้าหนังสือพิมพ์เช่นเดียวกัน แน่แน่นอนว่าในยุค Digital Transformation ทุกสื่อต้องปรับตัวโดยเฉพาะสื่อ Commercial แต่วิกฤต COVID-19 ก็เป็นสิ่งที่ทำ ทายว่าสื่อกลุ่มนี้จะไปรอดหรือไม่ท่ามกลางเม็ดเงินที่ลดลงไปมหาศาล และได้รับผลกระทบโดยตรง จากวิกฤตครั้งนี้ แต่สื่อ Commercial ก็ยังมีความพยายามยืนอยู่ข้างประชาชน นำเสนอข่าวและตีแผ่ ความจริง ทั้งในแง่ของการนำเสนอที่สะท้อนไปถึงภาคนโยบายของประเทศ หรือแม้กระทั่งทำกิจกรรม On Ground ที่ถึงแม้บางครั้งเป็นการ CSR แต่ก็ได้ช่วยเหลือสังคมในวิกฤตครั้งนี้จริง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ โดยตรงของสื่อสาธารณะ หากไม่เห็นความสำคัญ ไม่ปรับตัวและทำส่วนนี้สังคมก็อาจไม่เห็นคุณค่า ของสื่อสาธารณะ และความต้องการให้มีสื่อสาธารณะดำรงอยู่ต่อไปในสังคมไทยก็จะหายไป เช่นเดียวกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปรับใช้กับองค์กร

การปรับตัวของไทยปีเอสในยุค Digital Transformation และ COVID-19 จากผลการวิจัยเห็นได้ถึงการปรับตัวที่สอดคล้องกับทิศทางของทั่วโลก แต่สิ่งที่ยังต้องมีการวางแผน คือ เรื่องของเทคโนโลยีที่ยังคงมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง World Economic Forum ได้ทำการวิเคราะห์และคาดการณ์ว่า ในอนาคตจะเกิด Digital Transformation จากการพัฒนาของเทคโนโลยีผ่าน Smartphone และ Social Media ในช่วงปี 2025-2030 โดยจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของสื่อใหม่ในอนาคต ทั้งขั้นตอนการผลิตสื่อ (Production) การเผยแพร่ผลงานไปยังผู้รับสื่อ (Distribution) และวิธีการบริโภคสื่อ (Viewing) ทั้งนี้ในอนาคตผู้ผลิตสื่อจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานอย่างอิสระ โดยไม่ต้องผ่านบริษัทตัวกลางอีกต่อไป ซึ่งน่าจะเป็นเทรนด์ใหม่หลังจากหมดยุคการระบาดของ COVID-19

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ในช่วงที่มีสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 หรือหากมีโรคอุบัติใหม่ หรือภัยพิบัติอื่น ที่กระทบต่อการดำเนินชีวิต และต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาแก้ปัญหาสำคัญในการทำงาน ควรจะใช้โอกาสในการปรับ Mindset ของคนทำงาน และเพิ่มองค์ความรู้ด้านดิจิทัลเข้าไปฝัง Digital DNA ที่ปัจจุบันองค์กรยังมองว่า Mindset ของคนทำงานปัญหาในการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล แต่ยังไม่มีความแข็งแกร่งจากทั้งฝั่งนโยบาย และฝั่งบริหาร ควรใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

สิ่งที่ไทยปีเอสยังขาดอยู่ คือ การมองภาพรวมซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มองเรื่องความคุ้มค่าที่จะให้กับสังคม แต่ความรู้สึกที่จะต้องแข่งขันกับสื่ออื่น ๆ หรือความอยากเอาชนะด้านเรตติ้ง หรือจำนวนผู้ชมอย่างน้อยอยู่ ทั้งที่สัญญาณสัมปทานคลื่นดิจิทัลทีวีจะหมดลงในอีก 7 ปีข้างหน้า อาจจะเป็นความไม่คุ้มค่าที่ผู้บริหารมีการพูดถึง ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ถูกระงับเงินบำรุงองค์กรได้ ดังนั้น จึงควรตั้งเป้าหมายในการแข่งขันกับสื่ออื่น แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมของสื่อสาธารณะ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19” มีการเก็บรวบรวมข้อมูลขณะที่สถานการณ์ COVID-19 ทั่วโลกยังไม่คลี่คลาย ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาผลกระทบของไทยปีเอสในยุค COVID-19 นั้น จำเป็นจะต้องศึกษาอีกครั้งหลังจากการระบาดจบลง และองค์กรมีการปรับตัวเข้าสู่สภาวะการทำงานแบบปกติใหม่ (New Normal)

การ Transform ของดิจิทัล และเทคโนโลยี โดยเฉพาะช่วงการระบาดของ COVID-19 ถือว่าเป็นตัวเร่งให้เร็วขึ้น ในช่วงปลายปี 2564 และเมื่อสถานการณ์กลับมาปกติการ Transform อาจจะหยุดเท่านั้น หรือมากกว่านี้อีกเท่าตัว ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงโมเดลการปรับตัวของ

สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอสตามภาพที่ 4.1 อาจจะต้องเพิ่มประเด็นการปรับตัวยุค Post-COVID19 ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการทำวิจัย และการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยของไทยพีบีเอสในอนาคต

ทั้งนี้ งานวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ตอบปัญหาวิจัยได้เพียงครอบคลุมทุกปัญหาวิจัย แต่มุมมองเป็นมิติภาพรวมใหญ่ขององค์กร แต่ยังขาดในมิติของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการการปรับตัวไปในทิศทางที่ผู้บริหารวางไว้ ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีกุ่มตัวอย่างจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยมากขึ้น



## บรรณานุกรม

- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2557). *การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*.  
กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). *ทำไมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก  
<https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/qs-whybusinesschange>.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). *ปรับตัวอย่างไรในยุคดิจิทัล ก่อนพายุธุรกิจไอที*. สืบค้นจาก  
<https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/sm-HowtoChangeForDigital>.
- ก้ำ อรินธรณ์. (2563). *แบรนด์ และ องค์กร ต้องปรับตัวอย่างไร ในภาวะเศรษฐกิจหดตัว ทางออกคือ  
ยิ่งต้องเข้าใจลูกค้าให้มากๆ ถึงมากที่สุด*. สืบค้นจาก [https://www.marketingoops.com/  
exclusive/how-to/brand-economy-covid-19/](https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/brand-economy-covid-19/).
- เกศินี บัวดีศ. (2555). *โครงสร้างการบริหารการจัดการสื่อสมัยใหม่*. [รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์].  
*นิเทศสยามปริทัศน์*, 11(12), หน้า 13-18.
- โกศล อนุสิม. (2555). *นวัตกรรมสื่อ : เทคโนโลยี พฤติกรรม และ จริยธรรมของสื่อมวลชน (1)*. สืบค้น  
จาก <https://mgronline.com/columnist/detail/9550000120406>.
- จิตเลขา สุคนธรจ และ ลดาวัลย์ แก้วสีนวล. (2561). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิจัย  
โทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ*.  
*วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 5(1). สืบค้นจาก  
[https://race.nstru.ac.th/home\\_ex/e-portfolio//pic/academy/723684.pdf?  
1625879293](https://race.nstru.ac.th/home_ex/e-portfolio//pic/academy/723684.pdf?1625879293).
- ช่อง 3 *คำนึงถึงสุขภาพพนักงานและสังคม ร่วมสกัดเชื้อไวรัส COVID 19*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก  
<https://www.ch3thailand.com/news/promote/18652>.
- ฐิตินันท์ พงษ์สุทธิรักษ์ และ วีระยุทธ กาญจนะชูฉัตร. (2546). *สื่อสาธารณะ: แนวคิด ประสบการณ์  
และความเป็นไปได้ในประเทศไทย*. โครงการปฏิรูประบบสื่อ: การพัฒนาบุคลากรและสื่อ  
สาธารณะ โดย สกว., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชนัท จุโฬทก. (2563). *24 ปี ITV สื่อเสรี ที่เคยสร้างปรากฏการณ์ใหม่*. สืบค้นจาก  
<https://www.songsue.co/9644/>.
- ณัฐพงศ์ พรหมเพชร. (2554). *กลยุทธ์การบริหารสถานีโทรทัศน์ Thai PBS ให้เป็นสื่อสาธารณะของ  
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ : ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ Thai PBS  
(ที่วิสาธารณะ)* (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ณรงค์ศักดิ์ ศรีทานันท์. (2554). แนวทางการกำกับสื่อใหม่ในยุคการหลอมรวมเทคโนโลยี. *Executive Journal*, 31(4), หน้า 126.
- ชิตินันท์ แวนแก้ว. (ม.ป.ป.). 6 แนวทางรอดของอุตสาหกรรมสื่อและบันเทิงในยุคโควิด-19. สืบค้นจาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20210128.html>.
- นันทนา นันทวโรภาส. (2558). *สื่อสารการเมือง : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : แมสมีเดีย.
- นางฟ้าดิจิทัล. (2553). *ทีวีดิจิทัล Digital TV คืออะไร ???*. สืบค้นจาก <http://ทีวีดิจิทัล.ไทย/ทีวีดิจิทัล-digital-tv-คืออะไร>.
- ประกาศคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 12. (2557, พฤษภาคม 26). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 131 ตอนพิเศษ 84 ง. หน้า 11.
- ประกาศคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 17. (2557, พฤษภาคม 28). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 131 ตอนพิเศษ 87 ง. หน้า 4.
- ปิยวรรณ จันทร์ศรี. (2552). *อิทธิพลสื่อกับการทำลายอำนาจทางการเมือง*. สืบค้นจาก <https://prachatai.com/journal/2009/10/26396>.
- พงษ์ วิเศษสังข์. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- พัชรินทร์ รักสัตย์. (2560). *กระบวนการสื่อข่าวของรายการข่าวบันเทิงทางโทรทัศน์ในยุคหลอมรวมสื่อ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (ม.ป.ป.). *วิธีปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. Quality Way*, 15(138), หน้า 40-44.
- โพสต์ทูเดย์. (2563). *ท่องเที่ยวชบเขาทำคนทั่วโลกตกงาน 46 ล้านคน*. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/world/634393>.
- ภูชิตต์ ภูริปาณิก. (2556). *โครงสร้างโทรทัศน์สาธารณะ Thai PBS กับการมีส่วนร่วมของพลเมือง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มอนท์โกเมอรี, แดน. (2562). *Start less finish more สร้างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ด้วย OKR* [Start Less, Finish More] (ฉันทน์ ชนินทร์สาร, ดนุพล สยามวาลา, ปวรรรณ สุขช่วย และ สัศคภัท นาทีกาญจนลาภ, ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: อจิลิตี้ พลัส. (ต้นฉบับพิมพ์ ปี ค.ศ. 2018).
- เรื่องพิลาศ ธรรมวิเศษ และ จารุภา วะสี. (2548). *จุดเริ่มต้นของบีบีซีภาคภาษาไทย. ใน หนังสือปิดตำนาน 64 ปี วิทยุบีบีซี ภาคภาษาไทย ภาสัคมไทยจะลิ้นไร้สื่อสาธารณะ*.

- วิโรจน์ สุขพิศาล. (2562). การปรับตัวของสื่อจีน ในยุคคลื่นลูกที่สี่ของ Digital Transformation. สืบค้นจาก <https://www.the101.world/china-media-in-digital-transformation/>.
- วันใหม่ ไทยพีบีเอส. (2564, 24 มิถุนายน). [Live ช่วง 1] 05.00 น. #วันใหม่ไทยพีบีเอส (24 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/583704521742692/videos/3410180239084410>.
- ศิริพร วชิร โสวรรณ. (2563). อิทธิพลของการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมในรายการรีวิวอาหารในช่องทางยูทูบ ต่อความตั้งใจใช้บริการร้านอาหารของผู้ชมรายการ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ. (2564, 7 พฤษภาคม). [Live] 07.00 น. รู้ดิน รู้ฟ้า รู้ทำมาหากิน ...กับ #สองศาทำมาหากิน ในรายการ #วันใหม่ไทยพีบีเอส (7 พ.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/DXCThaiPBS/videos/774837019857937>.
- ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ. (2564, 6 กรกฎาคม). [Live] 07.00 น. รู้ดิน รู้ฟ้า รู้ทำมาหากิน ...กับ #สองศาทำมาหากิน ในรายการ #วันใหม่ไทยพีบีเอส (7 พ.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/DXCThaiPBS/videos/325539215781001>.
- สกุลศรี ศรีสารคาม และ มานะ ตรียาภิวัฒน์. (2558). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อมวลชนกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: องค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย.
- สุดที่วิล สุขใส. (2558). สื่อออนไลน์กับบทบาทในการกำหนดประเด็นข่าวทางสังคม. สืบค้นจาก [https://blog.infoquest.co.th/iqmedialink/news\\_onlinemedia/](https://blog.infoquest.co.th/iqmedialink/news_onlinemedia/).
- สุทธิชัย หยุ่น. (2554). Mojo คืออนาคตของคนข่าวอาชีพ. สืบค้นจาก <http://newsjunkies-suthichaiyoon.blogspot.com/2011/07/mojo.html>.
- สุทธิชัย หยุ่น. (2560). วันนี้ของ 'คนข่าว'...สด, ทุกที่, ทุกเวลา. สืบค้นจาก <http://newsjunkies-suthichaiyoon.blogspot.com/2017/01/>.
- สมาคมนักข่าวหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย. (2563). แถลงการณ์ สหภาพแรงงานกลางสื่อมวลชนไทย เรื่อง มาตรการความปลอดภัยสำหรับนักข่าวและช่างภาพภาคสนาม ในสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19). สืบค้นจาก <https://www.tja.or.th/view/media-union-of-thailand/14222>
- สมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย. (ม.ป.ป.). “สื่อสาธารณะ” เป็นเช่นไรในประเทศอื่น. สืบค้นจาก <http://www.thaibja.org/?p=1568>.

- สำนักข่าวอิศรา. (2561). *Media disruption : ทำรายการให้ 'ปัง' ไม่หลอกคนดู ยุคดิจิทัล กับ*  
*ปรากฏการณ์ Celeb Blog 'ลู่วัฒน'.* สืบค้นจาก <https://www.isranews.org/isranews-scoop/64278-report02-64278.html>.
- หมัดเหล็ก. (2562). *สื่อดิจิทัลกับวิกฤติการเมือง.* สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/news/politic/1510343>
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2558, 10 เมษายน). *ประกาศ*  
*องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายของ*  
*คณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท.*
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2559, 10 พฤศจิกายน). *ประกาศ*  
*องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายของ*  
*คณะกรรมการนโยบาย ประจำปี พ.ศ. 2560.*
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2562, 2 พฤษภาคม). *ประกาศ*  
*องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายของ*  
*คณะกรรมการนโยบาย ประจำปี พ.ศ. 2562.*
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2562). *รายงานผลการปฏิบัติงาน*  
*ประจำปี 2561.* กรุงเทพฯ: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย.
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานผลการปฏิบัติงาน*  
*ประจำปี 2562.* กรุงเทพฯ: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย.
- องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย. (2564, 4 กุมภาพันธ์). *ประกาศ*  
*องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายของ*  
*คณะกรรมการนโยบาย ส.ส.ท. ประจำปี พ.ศ. 2564 - 2565.*
- อลงกต ตันเทอดทิตย์. (2560). *การ์ตูนข่าว 4.0: ภาพสะท้อนสังคมในโลกยุคดิจิทัล (การค้นคว้าอิสระ*  
*ปริญญาโท).* มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- 5G คืออะไร? เทคโนโลยีสื่อสารไร้สายรุ่นใหม่ ใกล้ตัวกว่าที่คิด.* (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก  
<https://www.uih.co.th/th/knowledge/5g>.
- 6g คืออะไร และมีแนวโน้มอย่างไรในอนาคต.* (2563). สืบค้นจาก <https://www.netcentrex.net/6g-คืออะไร-และมีแนวโน้ม/>.
- Aggarwal, N., Arthofer, L., Rose, J., Rosenzweig, J., & Stephan J. (2016). *The digital devolution is disrupting the tv industry.* Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2016/media-entertainment-digital-revolution-disrupting-tv-industry>.



- Baba, J. (2011). *Theories in communication*. Retrieved from <http://wecomcommunication.blogspot.com/2011/02/theories-in-communication.html>.
- Baba, J. (2012). *Characteristics of television as a medium*. Retrieved from <http://wecomcommunication.blogspot.com/2012/03/characteristics-of-television-as-medium.html>.
- Baba, J. (2015). *Social media -youth culture*. Retrieved from <http://wecomcommunication.blogspot.com/2015/11/social-media-youth-culture.html>.
- Ballhaus, W., & Chow, W. (2020). *Pulling the future forward: the entertainment and media industry reconfigures amid recovery* (PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024). n.p.
- BBC. (n.d.). *เรียนรู้วิธีการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความเชื่อถือได้และโปร่งใสในข่าวสารออนไลน์ของ บีบีซี*. สืบค้นจาก <https://www.bbc.com/thai/institutional-49281839>.
- Bee, C. (2017). *Why multi-skilled journalists are the future of the media industry*. Retrieved from <https://medium.com/@courtneyboycety4.1213/why-multi-skilled-journalists-are-the-future-of-the-media-industry-6e455af29f96>.
- Burkey, B. (2019). *Black mirror effect making media in digital environment*. California: Cognella, Inc.
- Casero-Ripollés, A. (2020). Impact of covid-19 on the media system. communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *El profesional de la información*, 29(2), e290223. Retrieved from <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>.
- Curran, N. (2020). *Covid-19 crisis makes compelling case for digital transformation*. Retrieved from <https://www.ebu.ch/news/2020/06/covid-19-crisis-makes-compelling-case-for-digital-transformation>.
- Diprachip, V. (2020). *สื่อไทยปรับตัวไวในยุคโควิด-19 มีนิวนอร์มัลการทำงานออนไลน์-ร่วมไลฟ์สตรีมมิ่งสูง*. Retrieved from <https://www.bltbangkok.com/lifestyle/work-wellness/21960/>.

- Gopalkrishnan, S. (2019). *The media industry demands multi-faceted skills*. Retrieved from <http://bweducation.businessworld.in/article/The-Media-Industry-Demands-Multi-Faceted-Skills/11-05-2019-170392/>.
- Hall, S. B. (2020). *Empty stadiums and online streaming: How coronavirus is affecting the media industry*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/covid-19-coronavirus-media-entertainment-sports/>.
- Hall, S. B., & Li, C. (2020 a). *This is how covid-19 is affecting the advertising industry*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-advertising-marketing-covid19-pandemic-business/>.
- Hall, S. B., & Li, C. (2020 b). *Covid-19 proves that media's value is growing – but we need to find better ways to measure it*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-media-value/>.
- lampittayarat, S. (n.d.). *ความหมายของสื่อสังคมออนไลน์ ( Social Media )*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/saowaluk571031476/khwam-hmay-khxng-sux-sangkhm-xxnlin-social-media>.
- Jones, K. (2020). *This is how COVID-19 has changed media habits in each generation*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid19-media-consumption-generation-pandemic-entertainment/>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- McQuail, D. (2000). *McQuail's mass communication theory*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/McQuail's-Mass-Communication-Theory-McQuail/934ea8110ae8b65de006ced511f953fc456e0050/figure/23>.
- Moonlightkz. (2021). *Web 3.0 คืออะไร ? และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อ Web 3.0*. Retrieved from <https://tips.thaiware.com/1508.html>.
- Nalisa. (2563). *แบรนด์ต้องปรับตัวอย่างไรให้ชนะหลังโควิด-19*. สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/194201>.
- Neilsen. (2021 a). *With fewer fans at stadiums, brands are shifting their sponsorship strategies to digital*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/with-fewer-fans-at-stadiums-brands-are-shifting-their-sponsorship-strategies-to-digital/>.

- Neilsen. (2021 b). *Understanding consumer trends and panel integrity during the time of covid-19*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/understanding-consumer-trends-and-panel-integrity-during-the-time-of-covid-19/>.
- Neilsen. (2021 c). *Amid the covid-19 pandemic, home is where the connectivity is*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/amid-the-covid-19-pandemic-home-is-where-the-connectivity-is/>.
- Neilsen, J. (2021). *It's time for your media planning to focus on people*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/its-time-for-your-media-planning-to-focus-on-people/>.
- NewscastStudio. (2021). *Industry insights: Studio camera robotics and production workflows*. Retrieved from <https://www.newscaststudio.com/2021/02/12/broadcast-studio-robotic-cameras-workflows/>.
- Pattani Economy. (2020). *ทฤษฎีการปรับตัว (adaptation theory)*. สืบค้นจาก <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/04/05/ทฤษฎีการปรับตัว>
- Rad, G. M. (2017). *Disruptive innovation in media industry ecosystem and need for improving managerial cognitive capabilities in polymediation era*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1352183>.
- Schwab, P. N. (2020). *Covid-19: the impact on the future of the media industry*. Retrieved from <https://www.intotheminds.com/blog/en/impact-covid-media-industry/>
- TCIJ. (2562). *Media disruption: EP10 ‘สื่อออนไลน์’ ความหวัง ความฝัน ..ความจริง*. สืบค้นจาก <https://www.tcijthai.com/news/2019/11/scoop/9615>.
- Techsaucе. (2019). *ถอดบทเรียนจาก Adobe กับความท้าทายขององค์กรในการทำ Digital Transformation*. Retrieved from <https://techsaucе.co/tech-and-biz/th-adobe-symposium-2019-digital-transformation-for-the-analogue-generation>.
- Thai PBS. (2563 ก). *โครงสร้างองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 2 มกราคม 2563*. สืบค้นจาก <https://publicinfo.thaipbs.or.th/information/structure/organization/>.
- Thai PBS. (2563 ข). *Year in review 2020 สรุปที่สุดแห่งปี 2563*. สืบค้นจาก <https://nm.thaipbs.or.th/yearinreview2020/>.

- Thai PBS. (2563, 25 เมษายน). การเตรียมรับมือโควิด-19 ระบาดซ้ำ : รู้สู้ภัย ไทยสู้โควิด-19 (25 เม.ย. 63). สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=6HzZeZr5kCs>.
- Thai PBS. (2564). โครงสร้างองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 เมษายน 2564. สืบค้นจาก <https://org.thaipbs.or.th/structure>.
- Thai PBS. (2564, 7 มิถุนายน). ไทยพีบีเอสเปิดศูนย์ให้บริการฉีดวัคซีนนอก รพ.วันแรก (7 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=xyLHJGmjbd4&t=58s>.
- Thai PBS. (2564, 24 มิถุนายน). [Big Sign] แฉลงสถานการณ์ COVID-19 โดย คบค. และ สธ. (24 มิ.ย. 64). สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=sg2uxhC37Fc>.
- Thai PBS. (2564, 6 กรกฎาคม). [Live] 14.05 น. รายการพิเศษ #ไทยพีบีเอสสู้โควิด-19 ( 6 ก.ค. 64). สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/ThaiPBS/videos/166274052098676>.
- Túñez-López, M., Vaz-Álvarez, M., & Fieiras-Ceide, C. (2020). Covid-19 and public service media: Impact of the pandemic on public television in Europe. *Profesional de la información*, 29(5), e290518. Retrieved from <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.18>.
- Turow, J. (2020). *Media Today Mass Communication in A Converging World* (7<sup>th</sup> ed.). India: Replika Press Pvt. Ltd.
- Wikipedia. (2021). *Mobile journalism*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_journalism](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_journalism).
- World Economic Forum. (2016). *Digital transformation of industries: In collaboration with Accenture* [White Paper]. Retrieved from <https://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>.
- World Economic Forum. (2020). *The media, entertainment and culture industry's response and role in a society in crisis* [White Paper]. Retrieved from <https://www.weforum.org/whitepapers/the-media-entertainment-and-culture-industry-s-response-and-role-in-a-society-in-crisis>.
- World Economic Forum. (n.d.). *Four digital trends reshaping the media industry*. Retrieved from <https://reports.weforum.org/digital-transformation/digital-trends-in-the-media-industry/>.

- WP. (2020). *3 Media Landscape เปลี่ยนไปเมื่อดิจิทัลมีอิทธิพลเท่าทีวี – คนมิลเลนเนียลโตมากับ “มือถือ-สตรีมมิง”*. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/media-stat/media-landscape-changed-in-digital-era/>.
- Wu, A. (2016). *Journalism 4.0: Giving yourself an upgrade*. Retrieved from <http://businessjournalism.org/2016/11/journalism-4-0-giving-yourself-an-upgrade/>.



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ธนาкар ธนาเกียรติภิญโญ
วันเดือนปีเกิด	17 มิถุนายน 2537
อีเมล	thanakarn.than@gmail.com
ประวัติการศึกษา	ปริญญาโทเศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) ภาควิชา วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มัธยมศึกษา โรงเรียนสุราษฎร์ธานี
ประสบการณ์การทำงาน	ผู้ประกาศข่าว/ผู้สื่อข่าว ศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ผู้ประกาศข่าว/ผู้สื่อข่าวออนไลน์ สถานีโทรทัศน์ช่อง 7 HD ผู้ประกาศข่าว/ผู้สื่อข่าว สถานีโทรทัศน์ช่อง one HD 31 ผู้ประกาศข่าว/ผู้สื่อข่าว สถานีโทรทัศน์ Bright TV ช่อง 20